



**UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI**  
**(UAC)**



**FACULTE DES LETTRES, ARTS ET SCIENCES HUMAINES**  
**(FLASH)**

**ECOLE DOCTORALE PLURIDISCIPLINAIRE (EDP)**

**« Espaces, Cultures et Développement »**

**FILIERE : Sociologie-Anthropologie**

**SPECIALITE : Sociologie du Développement**

**MEMOIRE DE DIPLOME D'ETUDES APPROFONDIES**  
**(DEA)**

**SUJET :**

**LES PESANTEURS PSYCHOSOCIALES DE LA  
RESPONSABILISATION DES FEMMES CADRES  
DANS LA FONCTION PUBLIQUE BENINOISE**

**Réalisé par :**

**Abriel A. VOGLOZIN**

**Sous la Direction du :**

**Dr. Albert TINGBE AZALOU**

**Maître de Conférences des  
Universités / CAMES**

**Membres de jury :**

**Président : Dr. Albert TINGBE AZALOU (MC)**

**Rapporteur : Dr. Cyriaque AHODEKON (MC)**

**Examineur : Dr. Monique OUASSA KOUARO (MA)**

**Note : 16/20**

**Soutenu à l'UAC le 18 décembre 2015**

## SOMMAIRE

DEDICACE.....	2
REMERCIEMENTS .....	3
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES .....	4
LISTE DES TABLEAUX.....	5
RESUME.....	8
INTRODUCTION.....	9
PREMIERE PARTIE :CONSIDERATIONS THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES .....	11
CHAPITRE I – CONSIDERATIONS THEORIQUES .....	12
CHAPITRE II – DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET CADRE.....	28
DEUXIEME PARTIE : ETAT DES LIEUX DE LA RESPONSABILISATION DES FEMMES CADRES AU MCMEEJF ET MFASSNHPTA .....	50
CHAPITRE III – PERCEPTIONS DE LA RESPONSABILISATION DES FEMMES CADRES.....	51
CHAPITRE IV – PERCEPTIONS DE LEUR RESPONSABILISATION PAR LES FEMMES CADRES.....	60
TROISIEME PARTIE : LA RESPONSABILISATION DES FEMMES CADRES A LA LUMIERE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE .....	77
CHAPITRE V – ANALYSE DES RESULTATS .....	78
CHAPITRE VI – PERSPECTIVES POUR UNE MEILLEURE RESPONSABILISATION DES FEMMES CADRES DANS LA FONCTION PUBLIQUE AU BENIN.....	97
CONCLUSION .....	107
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	110
ANNEXES .....	117

# **DEDICACE**

A mes enfants Marcia et René HINSON

# REMERCIEMENTS

Je voudrais exprimer ma profonde gratitude à tous ceux qui, de quelque manière que ce soit, ont contribué à l'accomplissement de cette recherche. Mes remerciements vont particulièrement à l'endroit de:

- mon Directeur de mémoire, le Professeur Albert TINGBE-AZALOU, qui a accepté de diriger ce travail. C'est grâce à lui que j'ai eu l'opportunité de poursuivre mes études. Merci pour votre disponibilité envers vos étudiants malgré votre emploi du temps chargé. Merci pour votre rigueur gage de réussite ;
- tous les enseignants de l'Ecole Doctorale Pluridisciplinaire « Espaces, Cultures et Développement », pour la richesse de leurs enseignements ;
- mon époux, Marciano HINSON et mes enfants, pour l'amour sans condition, le soutien permanent et la compréhension sans limite tout au long de ces mois de recherche ;
- mes parents, Catherine et Abraham VOGLOZIN, pour le soutien permanent et l'aide de tous les instants ;
- mon frère Amenel VOGLOZIN et ma sœur Altinel VOGLOZIN qui ont toujours été là pour moi ;
- Docteur Emilia AZALOU TINGBE pour sa contribution sans prix à la réalisation de ce travail ;
- Monsieur Clément HOUNTOHOTEGBE pour sa contribution particulière ;
- Madame Sandrine ADJOVI et Monsieur Ahmed SAKE pour la disponibilité et l'aide apportée pour la collecte des données dans leurs ministères respectifs ;
- tous ceux que je n'ai pas pu citer ici. Qu'ils reçoivent mes remerciements les plus chaleureux.

## LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ACE	Agent Contractuel de l'Etat
APE	Agent Permanent de l'Etat
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
DEA	Diplôme d'Etudes Approfondies
FUR	Fichier Unique de Référence
MTFP	Ministère du Travail et de la Fonction Publique
MCMEEJF	Ministère Chargé de la Microfinance, de l'Emploi et de l'Entrepreneuriat des Jeunes et des Femmes
MDAEP	Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective
MFPTRA	Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative
MFASSNHPTA	Ministère de la Famille, de l'Action Sociale, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes du Troisième Age
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PNUD	Programme des Nations Unis pour le Développement
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SAC	Système d'Action Concret
SGAPE	Statut Général des Agents Permanents de l'Etat

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau I</b>	Présentation des centres de documentation et bibliothèques parcourus	<b>31</b>
<b>Tableau II</b>	Configuration de l'échantillon par catégorie et par sexe	<b>35</b>
<b>Tableau III</b>	Répartition des femmes cadres selon les catégories	<b>35</b>
<b>Tableau IV</b>	Planification des différentes étapes de la recherche pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Approfondies	<b>122</b>
<b>Tableau V</b>	Répartition du personnel de la fonction publique béninoise par catégorie et par sexe	<b>39</b>
<b>Tableau VI</b>	Répartition de l'effectif du MCMEEJF par catégorie et par sexe	<b>44</b>
<b>Tableau VII</b>	Répartition de l'effectif du MFASSNHPTA par catégorie et par sexe	<b>49</b>
<b>Tableau VIII</b>	Répartition des femmes cadres par corps	<b>60</b>
<b>Tableau IX</b>	Poste occupé	<b>61</b>
<b>Tableau X</b>	Situation matrimoniale	<b>62</b>
<b>Tableau XI</b>	Répartition des femmes cadres interrogées par ethnie	<b>62</b>
<b>Tableau XII</b>	Difficultés éprouvées	<b>65</b>
<b>Tableau XIII</b>	Tendances de sources des difficultés éprouvées	<b>66</b>
<b>Tableau XIV</b>	Obstacles à la responsabilisation des femmes cadres	<b>68</b>
<b>Tableau XV</b>	Causes des obstacles à la responsabilisation des femmes cadres	<b>68</b>

<b>Tableau XVI</b>	Raisons du refus d'un poste de direction	<b>70</b>
<b>Tableau XVII</b>	Faveur en raison du genre	<b>71</b>
<b>Tableau XVIII</b>	Causes de l'absence de faveur envers les femmes	<b>71</b>
<b>Tableau XIX</b>	Qualité des relations avec les supérieurs hiérarchiques	<b>72</b>
<b>Tableau XX</b>	Utilité de la formation au leadership	<b>74</b>
<b>Tableau XXI</b>	Raisons de la non appartenance à des groupes, clubs, partis politiques	<b>75</b>
<b>Tableau XXII</b>	Raisons du manque d'encouragement par les supérieurs hiérarchiques	<b>76</b>
<b>Tableau XXIII</b>	Matrice de diagnostic stratégique de la responsabilisation des femmes cadres au MCMEEJF et au MFASSNHPTA	<b>79</b>
<b>Tableau XXIV</b>	Grille d'analyse stratégique	<b>81</b>

## **LISTE DES GRAPHIQUES**

<b>Graphique I</b>	Occupation d'un poste de responsabilités	<b>63</b>
<b>Graphique II</b>	Consultation avant nomination au poste	<b>64</b>
<b>Graphique III</b>	Existence d'obstacles à l'accès des femmes aux postes de responsabilités	<b>67</b>
<b>Graphique IV</b>	Capacité à occuper un poste de direction	<b>69</b>
<b>Graphique V</b>	Qualité des relations avec les collègues	<b>73</b>

## **PHOTOGRAPHIES**

<b>Photo 1</b>	Vue de profil du bâtiment abritant le MCMEEJF	<b>119</b>
<b>Photo 2</b>	Vue de face du bâtiment abritant le MFASSNHPTA	<b>119</b>

## RESUME

La présente recherche sur les pesanteurs psychosociales de la responsabilisation des femmes cadres dans la fonction publique, s'est déroulée de façon spécifique dans deux ministères à savoir le Ministère Chargé de la Microfinance et celui en charge de la Famille. La question soulevée ici est celle de la détermination des obstacles et contraintes intrinsèques liés à l'accès des femmes cadres aux hauts emplois de la fonction publique béninoise. Pour répondre à cette question, des hypothèses ont été formulées et confirmées grâce à une double approche qualitative et quantitative. De cette recherche, on peut retenir que des facteurs propres à la femme cadre (manque de confiance en soi, paresse, ...) mais aussi d'autres qui lui sont externes (contraintes familiales, manque de confiance des supérieurs hiérarchiques, ...) expliquent le faible taux de responsabilisation constaté au niveau de ces deux (02) ministères.

**Mots clés :** Femmes cadres, fonction publique, pesanteurs psychosociales, responsabilisation.

## SUMMARY

This research on psychosocial burdens of the empowerment of women cadres in the civil service, had specific part two ministries namely the Ministry in charge of Microfinance and the Ministry in charge of Family. The issue here is that of the determination of intrinsic barriers and constraints to women's access to senior executives of the Public Service jobs Benin. To answer this question, assumptions were made and confirmed with a double qualitative and quantitative approach. In this research, we can say that factors specific to the framework woman (lack of confidence in oneself, laziness, ...) but also others that are external to him (family constraints, lack of confidence of the hierarchically superiors, ...) explain the low rate observed accountability in these two (02) departments.

**Keywords :** women executives, civil service, psychosocial burdens, accountability.

## INTRODUCTION

Le développement d'un pays dépend de nombreux acteurs et facteurs. L'administration publique n'en est pas des moindres. Gendarme (1963), déclare qu' « on ne développe pas un pays en doublant l'effectif des services administratifs ou en distribuant des sinécures à des amis mais en mobilisant les bras et les énergies au service d'un idéal fondé sur le bien commun ». Les responsables politiques et administratifs sont ainsi invités à rechercher l'efficacité de leurs services publics dans l'utilisation optimale des ressources disponibles. En cette matière, il s'agit principalement de celles humaines qui sont composées d'hommes et de femmes engagés pour la réalisation des objectifs de toute organisation, qu'elle soit publique ou privée.

L'Administration en général et particulièrement l'Administration publique, qui est une forme d'organisation, joue un rôle important dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes de développement d'un pays. Or, selon Crozier et Friedberg (1981), « une organisation est un construit humain et n'a pas de sens en dehors du rapport à ses membres ». Aussi est-elle « le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage, et du calcul ». Ainsi, toute politique de développement, même bien conçue et bien élaborée ne donnera pas de bons résultats si elle se heurte à l'inertie de l'Administration chargée de l'appliquer.

L'Administration publique met en interaction des acteurs, des hommes et des femmes de plusieurs catégories, chargés de mettre en œuvre ses objectifs. Parmi ces acteurs, il y a plusieurs catégories, dont les femmes cadres.

Selon Bognaho (2008), au XIX<sup>ème</sup> siècle déjà, sous le règne du Roi Ghézo (1818-1858), la femme jouait un rôle fondamental dans l'espace public et politique. Il s'est développé même si la femme est cantonnée dans des rôles

seconds. Ainsi, les femmes peuvent constituer le moteur du développement du pays si des obstacles sociologiques, religieux et autres ne les en empêchaient pas.

En ce début de XXI<sup>ème</sup> siècle où les questions de genre, d'égalité et d'équité entre les femmes et les hommes sont plus que jamais d'actualité, il convient de s'intéresser à la participation des femmes en général, des cadres de la fonction publique en particulier, à la réalisation des objectifs de service public. Un autre aspect à explorer concerne ce qui pourrait les empêcher de s'impliquer dans la gestion des affaires publiques et donc de participer plus efficacement au développement national.

C'est pourquoi le sujet de cette recherche est intitulé « Les pesanteurs psychosociales de la responsabilisation des femmes cadres dans la fonction publique béninoise ».

Le présent mémoire est subdivisé en trois (03) parties.

La première aborde les considérations théoriques et méthodologiques. La seconde quant à elle, présente les résultats à travers les opinions des supérieurs hiérarchiques et des femmes cadres aux postes de direction ainsi que les opinions des femmes cadres interrogées. En ce qui concerne la troisième partie, elle énonce les perspectives de la recherche grâce à l'analyse des résultats et aux perspectives pour la responsabilisation des femmes cadres dans la fonction publique au Bénin.

**PREMIERE PARTIE :**  
**CONSIDERATIONS THEORIQUES ET**  
**METHODOLOGIQUES**

# CHAPITRE I – CONSIDERATIONS THEORIQUES

Le présent chapitre est consacré à la présentation de la problématique, des hypothèses et des objectifs ainsi qu'à la clarification conceptuelle et l'état de la question.

## 1.1 – Problématique

La problématique fait état du problème assorti de la question de recherche et du cadre d'analyse.

Le recensement des agents de l'Etat effectué en 2013, révèle que les femmes constituent environ 24,40 % des effectifs de la fonction publique béninoise<sup>1</sup> contre 73,60% pour les hommes. La fonction publique béninoise est donc à dominance masculine.

Gbèdo (2012) déclare que 19% des femmes opèrent dans l'administration publique avec un taux plus faible au niveau des hauts grades, soit 18% des travailleurs de la catégorie A, 14% de la catégorie B, 22% de la catégorie C, 27% de la catégorie D et 20% de la catégorie E.<sup>2</sup>

Par ailleurs, malgré leur accès grandissant aux divers échelons de l'administration des pays africains, les femmes se voient encore freinées dans leurs aspirations professionnelles par de nombreux obstacles. Or, la Constitution<sup>3</sup>, le Code du travail et autres dispositions mettent l'accent sur la place de la femme dans le développement économique, culturel et social, dans l'administration, selon Larrivée (1993).

---

<sup>1</sup> Données recueillies au Fichier Unique de Référence (FUR) du Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative qui donnent pour les agents de l'Etat (APE et ACE), un effectif de 70327 à savoir 17 160 femmes et 53 167 hommes à la date du 28 août 2014.

<sup>2</sup> KINGBEWEY. H., entretien réalisé avec Maître Marie Elise GBEDO le 08 mars 2012, consulté le 03 mars 2014, [www.lanouvelletribune.info](http://www.lanouvelletribune.info)

<sup>3</sup> Constitution béninoise notamment en son article 26 qui stipule que l'Etat assure à tous l'égalité devant la loi sans distinction d'origine, de race, de sexe, de religion, d'opinion politique ou de position sociale ; l'homme et la femme sont égaux en droit.

Or, "l'approche genre" suppose de considérer les différentes opportunités offertes aux hommes et aux femmes, les rôles qui leur sont socialement assignés ainsi que les relations qui existent entre eux. Il s'agit de composantes fondamentales qui influent sur le processus de développement de la société et sur l'aboutissement des politiques, des programmes et des projets des organismes internationaux et nationaux. Le genre est intimement lié à tous les aspects de la vie économique et sociale, quotidienne et privée des individus et à ceux de la société qui a assigné à chacun (hommes et femmes) des rôles spécifiques.<sup>4</sup>

Dans plusieurs pays, des études sont menées afin d'intégrer l'approche genre<sup>5</sup> dans l'administration publique et faciliter l'intégration des femmes à la gestion des affaires publiques.

Ainsi, une étude<sup>6</sup> commanditée par le Ministère de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat et des Relations avec les Institutions de la République du Mali a été menée afin d'intégrer le genre dans le projet de développement des institutions. Il en est de même à Djibouti où, une évaluation nationale a été faite en 2009, des recommandations de Beijing de 1995 où la question de l'égalité entre les hommes et les femmes a acquis une visibilité significative pour les Nations Unies. Au Bénin, en 2004, une évaluation décennale de la mise en œuvre du programme d'action de Beijing (Beijing + 10) a été réalisée<sup>7</sup>. Elle a fait ressortir les efforts fournis et les progrès accomplis par le gouvernement Béninois, les ONG locales, nationales et internationales, les partenaires techniques et financiers dans chacun des douze domaines identifiés par la Conférence de Beijing notamment, le mécanisme institutionnel, la couverture vaccinale, la scolarisation, la scolarisation

---

<sup>4</sup><http://www.fao.org/docrep/003/X2919F/x2919f04.htm> consulté le 24 juillet 2015 à 18h 05

<sup>5</sup> Approche transversale et multisectorielle, garantissant la prise en compte des rôles, des besoins pratiques et des intérêts stratégiques des femmes et des hommes ainsi que la lisibilité de leur évolution.

<sup>6</sup> Etude pour l'intégration du genre dans le Programme de Développement Institutionnel (PDI) réalisée par le Centre d'études, de documentation, de recherche et de Formation (CEDREF).

<sup>7</sup><http://www.un.org/womenwatch/daw/Review/responses/BENIN-French.pdf>, consulté le 16 juillet 2014 à 00h 46

des filles, la promotion économique de la femme, la petite fille, les droits fondamentaux.

De la même manière au Togo, un plaidoyer a été fait pour une meilleure participation des femmes à la vie publique et politique.

Il est alors juste de dire qu'on reconnaît à la femme, notamment cadre, une place et un rôle importants à jouer dans l'administration publique.

Souvent victimes des préjugés sociaux à leur égard, les femmes sont la plupart du temps, confrontées dans leurs performances professionnelles à un double cumul de charges (emploi / vie familiale) et à la discrimination dont elles font l'objet dans leur milieu social. Elles n'en constituent pas moins de véritables acteurs du développement national et leur force de travail, loin d'être négligeable, pourrait faire de la gente féminine la cheville ouvrière de la réalisation socioculturelle, économique et politique de leur pays, si on lui en donnait les moyens. En effet, selon de Beauvoir (1949), « c'est par le travail que la femme a en grande partie franchi la distance qui la séparait du mâle; c'est le travail qui peut seul lui garantir une liberté concrète ». Ceci est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit des femmes cadres de la fonction publique, proches des instances de décisions.

Or, comme évoqué précédemment, de nombreux obstacles se dressent sur le chemin de leur ascension. Ceux-ci sont communément regroupés sous le concept de « plafond de verre » (*glass ceiling en anglais*). Ils constituent l'ensemble des obstacles que rencontrent les femmes pour accéder à des postes élevés dans les hiérarchies professionnelles alors qu'il y a des possibilités d'évolution.<sup>8</sup>

Si la part des femmes parmi les cadres progresse notamment en Afrique, elle reste néanmoins faible. Ainsi, selon Larrivée (1993), bien que les femmes africaines accèdent de plus en plus à tous les niveaux de l'administration, elles sont encore ralenties par beaucoup de pesanteurs. Il existe donc des pesanteurs socioculturelles,

---

<sup>8</sup> HALPERN C., 2012, Peut-on en finir avec le plafond de verre ?, Mis à jour le 02/03/2012

qui les cantonnent à des positions subalternes, les exposent à des problèmes de santé et ne permettent pas leur meilleure représentativité dans toutes les sphères de la société malgré leur part importante dans l'effectif de la population.

Les femmes sont aussi dans la plupart des cas sous-employées. En France, elles sont fortement représentées dans la fonction publique (59,8%) et dans la catégorie A (57,1%), mais il existe des disparités au niveau des filières d'emplois et des postes de direction.<sup>9</sup>

Une étude mondiale du Cabinet de conseil Accenture (2011), réalisée auprès de femmes cadres en Afrique et dans le monde, révèle que près de 50 % d'entre elles considèrent que leurs responsabilités ne sont pas à la hauteur de leurs compétences. Les femmes ont souvent tendance à se contenter de peu, notamment en Afrique où certaines circonstances rendent parfois impossibles les velléités de carrière.

En effet, la place des femmes, et d'abord de celles qui, légitimement, veulent s'élever dans la hiérarchie de leur organisation, ne manque pas, encore à l'heure actuelle, de soulever des interrogations. La question se pose de savoir si les femmes sont définitivement traitées à l'égal des hommes ou si elles jouissent de la même reconnaissance en termes de carrière. Le constat est sans équivoque et montre que le sommet des organigrammes n'est pas le territoire des femmes. Peu de femmes gravissent les échelons jusqu'à accéder aux hautes responsabilités administratives et/ou politiques car elles en sont généralement écartées dès le départ par des conditions générales de recrutement et de promotion discriminatoires. Pour Larrivée (1993), « les causes de cet état de choses en sont de fortes influences religieuses, les croyances et les traditions populaires ainsi que la force indéracinable des préjugés et des représentations stéréotypées de la femme dans la société. ». Alors, peu d'entre elles parviennent aux faîtes des hiérarchies même si certaines s'y retrouvent.

---

<sup>9</sup> Intervention de Jean-Marc Sauvé, vice-président du Conseil d'État, lors du colloque historique organisé le 27 mai 2011 par l'Institut français des sciences administratives et l'École pratique des hautes études sur l'administration et les femmes.

C'est ainsi que Dadeignon<sup>10</sup> (2014) énonce des facteurs essentiels de la non participation des femmes aux instances de décisions. Il expose, entre autres comme obstacles, le manque de courage et d'initiatives des femmes elles-mêmes. En effet, il faudrait selon lui que la femme se détermine, se fasse confiance et s'affirme en prenant le devant de certaines situations jugées utiles et ceci quels que soient les obstacles.

Il est alors aisé d'entrevoir qu'il y a des freins liés aux femmes elles-mêmes sur le choix des postes présentant plus de contraintes ou de sujétions et nécessitant de la disponibilité personnelle pour accéder aux grades supérieurs.

Par ailleurs, Mengue cité par Heungoup Ngangtcho (2009) révèle que le problème provient de l'habitus d'autodépréciation que les femmes ont intériorisé. On parle même du « syndrome du second » présent chez les femmes. Il se manifeste par le fait que nombre d'entre elles ne cherchent pas à se mettre en avant, ne veulent pas assumer des responsabilités, mais préfèrent se cacher derrière « un premier ». Cela renvoie au fait que les femmes préfèrent être dirigées plutôt que de diriger.

A travers cette recherche, loin de faire un plaidoyer pour l'accès des femmes aux postes de responsabilités, il s'agira de détecter chez elles ce qui les empêche, outre les obstacles sus-évoqués, d'accéder auxdits postes et de contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs de service public, donc de participer effectivement au développement national.

Il est alors possible de se poser la question de savoir à quoi est due la rareté relative des femmes observée dans la haute hiérarchie de la fonction publique béninoise. Aussi, si l'effectif réduit des femmes dans les hauts emplois de la fonction publique n'est pas induit par des contraintes personnelles. Enfin, le manque de

---

<sup>10</sup>Article paru dans le quotidien la Nation en date du mercredi 03 septembre 2014

formation au leadership des femmes cadres n'est-il pas un facteur limitant leur responsabilisation ?

Ces différentes interrogations peuvent se résumer en une seule question de recherche qui se formule comme suit : quels sont les obstacles et contraintes intrinsèques liés à l'accès des femmes cadres aux hauts emplois de la fonction publique béninoise notamment dans les deux Ministères en charge des femmes à savoir le Ministère Chargé de la Microfinance, de l'Emploi et de l'Entreprenariat des Jeunes et des Femmes (MCMEEJF) et le Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age (MFASSNHPTA)?

Cette question a conduit le sujet intitulé « Les pesanteurs psychosociales de la responsabilisation des femmes cadres dans la fonction publique béninoise ».

Pour ce faire, des hypothèses ont été formulées.

## **1.2. - Hypothèses**

Pour mener à bien la recherche objet de ce mémoire, trois (03) hypothèses sont formulées. Elles se présentent comme suit :

- la faible représentativité des femmes au niveau des postes de responsabilités se justifie par les pesanteurs sociales séculaires propres aux communautés humaines et internalisées par les femmes ;
- l'effectif réduit des femmes dans les hauts emplois de la fonction publique est dû à des contraintes personnelles ;
- l'insuffisance de formation au leadership a des effets sur la responsabilisation des femmes cadres dans la fonction publique béninoise.

Les hypothèses étant formulées, il importe de définir les objectifs de la recherche.

### **1.3 – Objectifs de recherche**

Deux types d'objectifs ont été définis.

#### **1.3.1. Objectif général**

L'objectif général de la recherche est d'analyser les pesanteurs psychosociales qui ne favorisent pas l'accès des femmes cadres de la fonction publique béninoise aux postes de responsabilités.

#### **1.3.2. Objectifs spécifiques**

Liés aux hypothèses spécifiques, ils sont au nombre de trois (03) :

- définir les pesanteurs séculaires selon les cultures des femmes cadres;
- identifier les contraintes personnelles à l'accès des femmes aux hauts emplois de la fonction publique au Bénin;
- analyser les effets du manque de formation au leadership sur la responsabilisation des femmes cadres dans la fonction publique béninoise.

Les objectifs étant définis, certains concepts seront à présent clarifiés.

### **1.4 - Clarification conceptuelle et état de la question**

#### **1.4.1. Clarification conceptuelle**

Quelques concepts sont définis selon la compréhension qu'il faudrait en avoir dans la présente recherche.

### **1.4.1.1. Fonction publique**

Le périmètre de la fonction publique renvoie aux personnes morales et organismes soumis au droit administratif dans lequel le recrutement se fait sur la base du droit public<sup>11</sup>.

L'expression "fonction publique" désigne l'ensemble des personnes qui occupent des emplois civils de l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements publics hospitaliers ou d'établissements ayant une mission de service public. Les agents de la fonction publique relèvent de régimes juridiques variés. Certains sont titulaires, d'autres sont contractuels. Dans un sens plus étroit, notamment dans le langage juridique, la fonction publique désigne l'ensemble des agents ayant le statut de fonctionnaires.<sup>12</sup>

Dans le langage courant, il s'agit des activités professionnelles au service de l'Etat, d'une collectivité territoriale, d'un établissement public, d'un établissement hospitalier et, d'une manière générale, de toute administration ou du secteur public. La fonction publique regroupe l'ensemble des agents de l'Etat, des collectivités territoriales et de leurs établissements publics qui ont la qualité de fonctionnaire.<sup>13</sup>

Dans le présent travail, la conception de la fonction publique qui est retenue est la dernière énoncée.

### **1.4.1.2. Femmes cadres**

Une femme est un être de sexe féminin.<sup>14</sup>Sullerot (1978) définit la femme comme « un fait biologique aux conséquences sociales et culturelles. La femme est celle à qui sont dévolus les rôles d'éducatrice, de compagne, d'épouse, de mère de famille, etc. ».

---

<sup>11</sup><http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/fonction-publique.htm>, consulté le 08 août 2014 à 16h 10

<sup>12</sup>[http://www.toupie.org/Dictionnaire/Fonction\\_publicue.htm](http://www.toupie.org/Dictionnaire/Fonction_publicue.htm), consulté le 08 août 2014 à 23h45

<sup>13</sup>[http://www.cdg-64.fr/cdg/recrut/Documents/Guide\\_FPT.pdf](http://www.cdg-64.fr/cdg/recrut/Documents/Guide_FPT.pdf), consulté le 14 juillet 2013 à 14h12

<sup>14</sup>[http://www.memoireonline.com/08/09/2469/m\\_La-faible-participation-des-femmes-dans-le-projets-de-developpement-dans-la-CRD-de-Mankoutant-en-R3.html#toc4](http://www.memoireonline.com/08/09/2469/m_La-faible-participation-des-femmes-dans-le-projets-de-developpement-dans-la-CRD-de-Mankoutant-en-R3.html#toc4), consulté le 12 juillet 2014 à 05h48

Le cadre est un employé exerçant des fonctions d'encadrement et ayant une grande autonomie dans ses décisions<sup>15</sup>. C'est aussi selon Sullerot (1968), « un salarié exerçant généralement une fonction de direction, de conception ou de contrôle dans une entreprise et bénéficiant d'un statut particulier ».

Dans le cadre de cette recherche, sont considérées comme cadre, les agents de l'Etat de la catégorie A échelle 3 minimum, donc des travailleurs de niveau BAC + 3 au moins ou d'un niveau équivalent.

La femme cadre est donc la femme qui, travaillant dans la fonction publique, est au grade A3-1 au moins.

#### **1.4.1.3– Responsabilisation**

C'est le fait de rendre quelqu'un responsable de quelque chose. Un responsable étant une personne ayant la charge d'une fonction, de responsabilités au sein d'une administration, d'une entreprise, d'un mouvement, d'une organisation<sup>16</sup>.

La responsabilisation des femmes cadres est envisagée dans le sens où les femmes accèdent à des responsabilités élevées ou acceptent de les assumer. Dans ce sens, la responsabilisation sera ici considérée comme la présence des femmes à un poste de chef de division au moins.

#### **1.4.1.4 – Pesanteurs psychosociales**

La pesanteur est le caractère de ce qui est lourd, ce qui pèse lourd. Les pesanteurs sont un ensemble de forces qui retardent une évolution.<sup>17</sup>

Ce qui est psychosocial est relatif à l'interaction entre les faits psychologiques et les faits sociaux<sup>18</sup>.

Pour Fourn (2007), les pesanteurs sont comme « une force d'inertie, une résistance au changement ... ».

---

<sup>15</sup> [www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/cadre-superieur/](http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/cadre-superieur/), consulté le 12 juillet 2014 à 07h15

<sup>16</sup> [www.cnrtl.fr/lexicographie/Responsabilisation](http://www.cnrtl.fr/lexicographie/Responsabilisation), consulté le 20 février 2015 à 18h33

<sup>17</sup> [www.cnrtl.fr/lexicographie/pesanteur](http://www.cnrtl.fr/lexicographie/pesanteur), consulté le 20 février 2015 à 18h25

<sup>18</sup> [www.cnrtl.fr/definition/psychosociales](http://www.cnrtl.fr/definition/psychosociales) consulté le 24 février 2015 à 16h14

Les pesanteurs psychosociales peuvent donc être ici comprises comme l'ensemble des forces psychologiques et sociales qui retardent l'évolution d'une personne. Dans cette recherche, les pesanteurs psychosociales sont celles qui retardent la femme cadre dans la fonction publique béninoise.

### **1.5. Délimitation thématique**

Le sujet abordé ici s'inscrit généralement dans les sciences sociales, humaines et notamment en sociologie-anthropologie. Toutefois, la présente recherche se veut être à l'interface de la sociologie des organisations et du management. Ainsi, les rôles, les obstacles, les motivations et les stratégies sont mis en évidence et analysés suivant le système ESPECT (les paliers Economique, Social, Politique, Environnemental, Culturel et Technologique).

### **1.6. Raisons du choix du sujet**

Le choix du sujet repose sur plusieurs raisons subjectives et objectives.

#### **1.6.1. Raisons subjectives**

La fonction publique béninoise, selon les textes évoqués précédemment (Constitution du Bénin, Statut Général des Agents Permanents de l'Etat), offre une égalité de chances aux postulants d'y accéder sans discrimination de sexe, de religion, d'ethnie, etc. Toutefois, il est aisé de constater que l'avancement de la carrière n'est pas toujours équitable.

Quelques observations faites montrent que pour un poste donné, notamment les postes de direction, à compétences égales, les hommes sont privilégiés par rapport aux femmes. Ceci est aussi une réalité dans le rang des cadres.

Par ailleurs, de nombreux responsables hiérarchiques avouent préférer travailler avec des hommes plutôt qu'avec des femmes.

Dans le même ordre d'idées, il est courant d'entendre des femmes déclarer ne pas pouvoir travailler au-delà de 19 heures, leurs enfants les attendant à la maison.

Elles adoptent alors, parfois, des comportements qui ne sont pas de nature à favoriser leur accession à des postes élevés bien qu'elles le méritent. Elles sont donc plutôt limitées par des raisons qui leur sont propres et qu'il serait intéressant d'explorer.

### **1.6.2. Raisons objectives**

De nombreuses études réalisées, notamment par Accenture<sup>19</sup>, mettent l'accent sur la place des femmes dans les organisations, dont la fonction publique ainsi que sur les obstacles auxquels elles doivent faire face au quotidien. Mais peu de travaux, voire pas du tout, portent sur les obstacles personnels à l'accès des femmes à des postes de responsabilités au Bénin, dans la fonction publique. Or, au cours des entretiens réalisés lors de la phase exploratoire, plusieurs interlocuteurs ont évoqué le fait que les femmes elles-mêmes se limitent dans l'accès aux postes de responsabilités.

Ce mémoire s'inscrit donc dans la suite des réflexions qui sont déjà faites sur la question afin de fournir des éléments d'explication à cet état de faits et ouvrir des pistes susceptibles d'aider à élaborer des stratégies pour permettre aux femmes de

---

<sup>19</sup>Accenture est une entreprise internationale de conseil siégeant à Dublin, en Irlande. Elle est considérée comme la plus grande entreprise de conseil dans le monde, appartenant à la liste Fortune Global 500 des 500 premières entreprises mondiales, avec environ 323 000 employés intervenant dans plus de 120 pays. Les consultants d'Accenture opèrent dans de nombreux domaines : conseil en stratégie, conseil en organisation, développement et mise en œuvre de systèmes d'information, externalisation.

jouer pleinement leur rôle d'acteur de développement du pays en général et de la fonction publique en particulier.

### **1.7. Etat de la question**

La problématique de la présence des femmes dans les hauts emplois ne date pas d'aujourd'hui. L'accès des femmes aux postes élevés des organisations s'est fait de façon progressive. Même si peu de femmes accèdent aux hautes sphères de la fonction publique, on retrouve certaines à des postes de responsabilités (chef de service, directrice, ministre, etc.). Or, les postes les plus élevés des organisations ont besoin de femmes qui peuvent faire profiter l'organisation de leur expérience dans toute leur féminité, puisqu'elles ont les compétences et l'ambition voulues et savent exercer un leadership efficace, à l'instar des hommes<sup>20</sup>.

Kellogg (1975) souligne qu'« il y a des femmes exceptionnelles qui parviennent jusqu'aux niveaux les plus élevés, mais dans le cas général, on peut dire que la loi sur les droits civiques (concernant les femmes) appelle un effort particulier des entreprises afin de donner effectivement de meilleures possibilités de carrière ».<sup>21</sup>

Certaines femmes parviennent à se hisser à des "postes de responsabilités". La littérature met en lumière les processus qui limitent l'accès des femmes à ces postes et expose les stratégies de celles qui y parviennent. Leurs carrières apparaissent alors fortement marquées par des arbitrages souvent difficiles avec leur vie personnelle. Adoptant une problématique de l'égalité et de la différence, Laufer (1982) analyse les types de carrières des femmes cadres en fonction du rapport qu'elles entretiennent avec leur féminité et en identifie quatre.

---

<sup>20</sup>LORTIE-LUSSIER M. et RINFRET N., automne 2007, *La contribution des femmes à l'émergence de nouvelles cultures organisationnelles : entre réalité et utopie*, Télescope, p. 9

<sup>21</sup>KELLOG S. citée par MONTCHO J., 2005, *L'identité professionnelle des femmes cadres dans la ville de Cotonou : cas des femmes juristes*, mémoire de maîtrise en Sociologie Anthropologie, FLASH/UAC

- Le premier type, celui des autodidactes, caractérise les femmes soumises à la différence que représente le fait d'être femmes et qui restent cantonnées dans des postes d'assistantes.

- Le second type concerne les femmes qui recherchent un équilibre dans la vie privée et la reconnaissance de leur différence dans la vie professionnelle : elles mènent des carrières fonctionnelles (études, formation), sans rechercher le pouvoir.

- Le troisième groupe est constitué des femmes qui cherchent à exprimer leur féminité dans le travail et occupent des emplois dans le marketing ou la publicité, dans des secteurs comme la cosmétique.

- Enfin, le dernier groupe tente de concilier l'inconciliable : être de "vraies femmes" et aussi de "vraies cadres", revendiquant à la fois leur différence et leur désir de faire carrière.

De fait, les femmes cadres à haut potentiel considèrent que leur carrière peut être déterminée par les « choix » qu'elles opèrent, en particulier sur le plan de la disponibilité. Elles se différencient nettement de celles (amies d'école, collègues) qui, tout en faisant carrière, auraient fait le « choix de la famille ». Elles soulignent que celles-ci ont des aspirations différentes des leurs et comme ayant « un boulot et pas une carrière ». Ainsi, ce sont « les femmes elles-mêmes qui se mettent des barrières ». Plusieurs d'entre elles ont renoncé à prendre des responsabilités. Elles restent dans des postes « d'expert », elles se sont « autocensurées » et elles n'ont pas « d'ambition ». Ainsi, ces femmes sont décrites comme n'étant pas prêtes à « faire les sacrifices » que nécessite l'accès à certains postes ou à certains niveaux hiérarchiques<sup>22</sup>.

Le cas est patent dans la fonction publique où il existe une « énorme inertie ». En effet, pour accéder aux plus hautes fonctions, les doutes et l'autocensure

---

<sup>22</sup>LAUFER (1982), explique ainsi qu'il y a un manque d'ambition au niveau des femmes, surtout lorsqu'elles sont épouses et mères de famille. Ceci ne leur favorise pas l'occupation de poste de responsabilités.

constituent des freins tenaces pour les femmes. Pour accepter un poste, une femme veut le maîtriser à 120%, quand un homme se portera candidat avec seulement 50% des compétences requises.<sup>23</sup> Ceci prouve que les femmes elles-mêmes mettent des limites à leur ascension vers les postes à responsabilités.

Pourtant, plusieurs recherches ont mis en évidence les facteurs qui expliquent l'accès de certaines femmes à des postes de responsabilités : ces femmes ont dépassé les attentes de l'entreprise en termes de performance, développé un style de management adapté à un environnement masculin, recherché des postes «visibles» comportant des challenges et des défis et constituant des opportunités d'accès direct aux décideurs, ont bénéficié d'un mentor influant (Raggins, Townsend, Mattis, 1998). De même, parmi les facteurs de réussite des femmes cadres supérieurs, deux au moins parmi les six facteurs suivants ont pu être identifiés : l'aide d'un cadre supérieur, un ensemble de réussites prouvées, une grande ambition et capacité à sacrifier sa vie personnelle, une aptitude à manager les subordonnés, la capacité à prendre des risques, une capacité d'exigence et de détermination (Morrison, 1992).

Aussi bien pour les hommes que pour les femmes, il n'est pas possible de séparer type d'engagement professionnel et type d'engagement familial. Tandis que De Singly a pu montrer qu'une certaine « infortune » des femmes pouvait résulter de leur mariage (De Singly, 1987, 1997 ; Marry, Gadea, 2000), d'autres ont défendu la théorie de « l'escalier inversé » : plus les hommes ont d'enfants, plus ils accèdent à un statut élevé dans une entreprise, ce qui n'est pas le cas des femmes. Si le coût du mariage a diminué pour les femmes les mieux dotées en titres scolaires (De Singly, 1997), et si la majorité des femmes cadres parviennent désormais à conjuguer « carrière » et « famille », les femmes demeurent plus que les hommes pénalisées par leur investissement dans la vie familiale, et sont plus

---

<sup>23</sup>Pour DORIAC (2013), les femmes cherchent à être plus que certaines d'être capables de réussir avant de s'engager dans une action. Par contre les hommes ne recherchent pas cette certitude et sont prêts à s'engager tout de suite même lorsqu'ils ne sont pas totalement prêts.

souvent en situation d'avoir à effectuer des compromis (temps de travail, mobilité) liés à la carrière de leurs conjoints. Ainsi, la mobilisation temporelle associée au fait de « faire carrière » constitue une difficulté plus grande pour les femmes (Coupié, Epiphane, Fournier, 1997). Une stratégie est de choisir des emplois où « l'on peut compter son temps ». Une autre solution peut être le « choix » du temps partiel, mais celui-ci est envisagé par beaucoup de femmes cadres comme un « piège », compte tenu de la charge de travail ou de la difficulté de renégocier leur mission sans lui « faire perdre de son intérêt ». La pratique du temps partiel n'est même pas possible dans la fonction publique où le statut général peut être considéré comme un contrat d'adhésion, c'est-à-dire un contrat auquel le fonctionnaire adhère sans pouvoir en négocier les clauses dans la mesure où il est recruté pour un corps donné.

Selon Laufer (2005), pour les femmes « à haut potentiel » et mères de famille, l'équation de la réussite est décrite comme reposant sur un triptyque très précis : une très bonne santé, un très bon équilibre des enfants, un soutien sans faille du compagnon, même si celui-ci prend une part variable des charges familiales, une très grande délégation domestique. A l'inverse, dès que l'un de ces éléments fait défaut, l'incidence se fait sentir sur la carrière, car la disponibilité et l'investissement psychique et temporel ne peuvent pas être les mêmes. Une femme ne désirant pas avoir de "problème" avec son mari ou sa belle-famille rechignera à prendre un poste de responsabilités, se contentant d'un poste de moindre envergure.

Ainsi, Azalou Tingbe (2012) énonce que les femmes béninoises ont une image dépréciative d'elles-mêmes qui se caractérise par un manque de confiance en leur propre capacité à participer aux activités de développement. Cette crainte à l'état individuel jaillit sur le rôle qu'elles doivent jouer dès qu'elles sont responsabilisées à des postes d'importance.

La présente recherche s'inscrit donc dans une certaine continuité des travaux antérieurs. Ceci, dans la mesure où elle vise à faire ressortir des aspects peu explorés, notamment les freins que les femmes elles-mêmes mettent à l'avancement de leur carrière, surtout à leur accès aux hauts emplois, aux postes de responsabilités. Elle envisage également de mettre en évidence des possibilités de solutions fondées sur les stratégies des acteurs.

Ce premier chapitre étant présenté, il convient de faire état de la démarche méthodologique qui a servi de base à la présente recherche.

## **CHAPITRE II – DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET CADRE DE LA RECHERCHE**

Il s'agit ici de présenter la démarche méthodologique ainsi que le cadre de la recherche.

### **2.1. Démarche méthodologique**

Cette section présente la démarche méthodologique utilisée pour la recherche.

#### **2.1.1. Nature de la recherche**

La recherche s'inscrit dans le champ de la sociologie des organisations, la sociologie de l'action et le leadership féminin.

Les données collectées sont principalement qualitatives et sont relatives aux obstacles intrinsèques qui empêchent les femmes d'accéder aux hauts emplois de la fonction publique. Toutefois, l'approche qualitative a été renforcée par des données quantitatives tirées de l'enquête de terrain.

#### **2.1.2. Modèles d'analyse**

L'administration publique forme un système qui met en interrelations des acteurs. Il s'agit notamment, dans le cadre de cette recherche, des femmes cadres et des personnes à même de les responsabiliser à savoir leurs supérieurs hiérarchiques. Chacun de ces acteurs développe des stratégies qui guident ses actions individuelles et collectives. Ces actions doivent être identifiées puis analysées. A cet effet, il paraît approprié de se fonder sur le modèle d'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1981) puisque ces auteurs montrent que l'individu s'insère

dans un contexte et que son action individuelle entre dans un ensemble d'actions, d'interactions.

Ils édictent quatre principes.

- ***L'acteur a une marge d'action***

L'acteur est autonome. Son comportement est hésitant, il n'est pas déterminé à l'avance, il est porteur de sens. L'acteur est opportuniste et s'adapte aux circonstances. Il a sa propre logique d'action.

Il existe des zones d'incertitude au sein des organisations et entre les organisations et leur environnement. De ce fait, tout n'est pas rationalisé.

- ***L'acteur a une « rationalité limitée »***

L'acteur choisit la meilleure solution à l'instant « *t* » dans une situation « *s* ». La situation dans laquelle il évolue n'est pas une entité abstraite, au contraire elle provient d'actions et réactions des uns et des autres, elle est un « *construit social* ».

- ***L'acteur négocie avec les autres le pouvoir***

Le pouvoir est selon Friedberg (1993), «la capacité d'un acteur à structurer des processus d'échange plus ou moins durables en sa faveur, en exploitant les contraintes et opportunités de la situation pour imposer les termes de l'échange favorables à ses intérêts». Le pouvoir est une relation entre acteurs et non pas l'attribut de certains acteurs.

Le pouvoir réside dans la marge de liberté de chacun des acteurs inscrits dans ce jeu de relations sociales, d'interactions.

- *Les acteurs en interactions construisent un « système d'action concret »*

Par « système d'action concret » les auteurs entendent : « un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux ». C'est aussi un ensemble de jeux structurés entre des acteurs interdépendants, dont les intérêts peuvent être divergents voire contradictoires. Un système est défini comme « un ensemble interdépendant », l'interdépendance des parties constituant la définition de base d'un système.

Il a aussi été fait recours aux théories sur le leadership notamment les théories X et Y de Mc Gregor (1985). En effet, avoir confiance en soi, accepter d'assumer des responsabilités relèvent de la culture du leadership.

### **2.1.3. Techniques et outils de collecte des données**

Plusieurs techniques et les outils afférents ont été utilisés.

#### **2.1.3.1. Techniques de collecte de données**

##### **2.1.3.1.1 La recherche documentaire**

Il s'est agi ici de faire l'inventaire des résultats de différentes recherches et écrits sur les femmes et la fonction publique, en particulier béninoise et notamment les femmes cadres.

Les différents centres de documentation et bibliothèques visités au cours de cette recherche sont présentés dans le tableau I suivant.

**Tableau I** : Présentation des centres de documentation et bibliothèques parcourus.

N° d'ordre	Centres de documentations et bibliothèques	Nature des documents	Types d'information
1	Centre de documentation de la FLASH	Mémoires	Informations générales, méthodologiques et constitution de la bibliographie
2	Centre de documentation de l'Institut National pour le Promotion de la Femme (INPF)	Livres, revues et rapports	Informations relatives aux études sur les femmes.
3	Centre de documentation de l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE)	Rapports	Informations relatives aux études sur l'administration publique, les femmes.
4	Fichier Unique de Référence (FUR) du Ministère en charge du Travail et de la Fonction Publique	Données statistiques sur la fonction publique	Informations relatives aux statistiques sur l'administration publique.
5	Institut Français de Cotonou	Livres et Rapports	Informations générales et amélioration de la problématique.
6	Centre de documentation du Ministère de la Famille	Données statistiques, livres et rapports	Informations relatives aux statistiques, et études sur les femmes.
7	Internet	Rapports de colloques, articles et ouvrages	Informations générales et amélioration de la problématique.

**Source** : Données de terrain, 2014.

#### **2.1.3.1.2. L'enquête par questionnaire**

A en croire Muccielli cité par Umbi Lunula (2007), le questionnaire apparaît comme un meilleur instrument pour accéder aux conceptions ou représentations que les gens se font vis-à-vis d'une situation, d'une institution, ou d'un objet donné. De cette manière poursuit l'auteur, les réponses que les sujets enquêtés donnent au questionnaire révèlent leurs opinions, leurs attitudes, leurs attentes, leurs aspirations, leurs craintes, ... et reflètent les traits de leurs personnalités respectives.

L'enquête s'est faite sur la base d'un questionnaire élaboré autour de plusieurs variables dont le niveau de responsabilité, l'ancienneté, l'âge, le niveau d'étude, la motivation, les défis à relever, les obstacles à surmonter, les perspectives pour une meilleure responsabilisation des femmes aux hauts postes de la fonction publique.

#### **2.1.3.1.3. L'entretien semi-directif**

Il a été utilisé pour interroger des femmes occupant déjà des postes de responsabilités, surtout de direction, et des supérieurs hiérarchiques masculins afin de recueillir des informations par rapport à la perception de la femme cadre par ces deux types d'acteurs. Aussi a-t-il permis d'avoir des informations sur les contraintes des femmes, leur formation au leadership et leurs aspirations.

#### **2.1.3.1.4. Le récit de vie**

Ce type d'entretien, qui prend plus largement place dans ce que l'on qualifie la « méthode biographique », est d'un type particulier puisqu'il est demandé à l'interviewé de se remémorer sa vie et de raconter son expérience propre. Le dispositif est simple : il n'est pas fondé sur un jeu de questions/réponses à partir d'une grille d'entretien, mais sur l'énoncé d'une consigne initiale qui invite le

narrateur à faire le récit de la totalité chronologique de sa vie ou d'une partie, selon l'objectif poursuivi par l'enquêteur<sup>24</sup>.

Cette technique a été utilisée pour recueillir des témoignages concrets auprès de femmes cadres occupant des postes de responsabilités afin d'étayer la recherche.

#### **2.1.3.1.5. L'observation**

Cette technique a été utilisée pour voir comment se comportent les cibles en situation de travail, mais aussi pour noter certaines attitudes et des actes n'ayant pas été pris en compte dans le questionnaire ou le guide d'entretien.

#### **2.1.3.2. Outils de collecte de données**

Les outils de collecte des données sont confectionnés en fonction des techniques de collecte des données évoquées ci-dessus. Ainsi, il a été élaboré une grille de lecture, un guide d'entretien, un questionnaire et une grille d'observation, joints en annexes.

#### **2.1.4. Techniques et matériels de traitement des données**

L'analyse critique des données a été faite. Les données quantitatives ont auparavant été dépouillées manuellement pour raison de commodité et présentées sous forme de tableau. Les données qualitatives sont présentées sous de verbatim.

Les informations documentaires et les données empiriques ont été traitées en procédant à l'analyse du contenu des informations obtenues. De même, les logiciels Microsoft office Word, pour le traitement de textes, ainsi que Microsoft Office Excel pour la réalisation de tableaux ont été utilisés.

---

<sup>24</sup>Geneviève Pruvost, « Récit de vie », *Sociologie* [En ligne], Les 100 mots de la sociologie, mis en ligne le 01 mars 2011, consulté le 18 août 2014. URL : <http://sociologie.revues.org/671>

### **2.1.5. Groupe cible**

La population étudiée est l'ensemble des femmes cadres, agents (permanents et contractuels) de l'Etat en service dans les deux ministères choisis, ainsi que leurs supérieurs hiérarchiques (en fait ceux qui sont à même de les responsabiliser). La recherche a couvert plus spécifiquement deux (02) ministères à savoir le Ministère Chargé de la Microfinance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (MCMEJF) et le Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age (MFASSNHPTA).

### **2.1.6. Procédures d'échantillonnage et taille de l'échantillon**

La recherche, de type principalement qualitatif, s'est déroulée sur trois (03) mois. L'échantillonnage a été fait par choix raisonné. En effet, l'échantillon est composé des femmes agents de l'Etat (APE et ACE) de niveau BAC + 3 au moins et de leurs supérieurs hiérarchiques exerçant dans la fonction publique béninoise sans distinction d'ethnie ou de religion dans un souci d'objectivité.

La partie quantitative s'est intéressée aux femmes cadres. Elles ont été choisies sur la base de leur liste nominative. Il s'agit donc d'un recensement. Les Directions des Ressources Humaines approchées, ont fourni la liste complète des femmes ciblées. Ensuite celles-ci ont été approchées pour répondre soit au questionnaire soit au guide d'entretien, selon leur poste.

Compte tenu de l'effectif assez restreint de ces femmes, elles ont toutes été approchées pour l'enquête sur leur lieu de travail. Toutefois, pour raison d'indisponibilité ou de congé, certaines n'ont pas retourné le questionnaire qui leur a été remis ou n'ont pas pu y répondre. Au total, l'échantillon interrogé se présente comme suit dans le tableau II.

**Tableau II : Configuration de l'échantillon par catégorie et par sexe.**

Effectifs Catégories d'informateurs	Nombre d'informateurs par catégorie	Pourcentage par catégorie d'acteurs	Technique d'échantillonnage	Outils
Femmes cadres	80	77%	Recensement	Questionnaire
Femmes cadres à un poste de responsabilité	10	09%	Choix raisonné	Guide d'entretien
Supérieurs hiérarchiques masculins	15	14%	Choix raisonné	Guide d'entretien
TOTAL	105	100%	-	-

**Source :** Données de terrain, 2015

La répartition des femmes cadres par échelle se présente comme suit:

**Tableau III : Répartition des femmes cadres selon les catégories**

Catégories	A1	A2	A3	Total
Effectifs	16	04	60	80
Fréquences (%)	20%	05%	75%	100%

**Source :** Données de terrain, 2015

### **2.1.7. Difficultés éprouvées**

Il a été parfois difficile d'obtenir des rendez-vous avec certains supérieurs hiérarchiques. Aussi, ils n'ont pas toujours pu les honorer à temps. Ceci a énormément influencé la programmation du travail. Pour y remédier, il a été fait usage de relations informelles pour réussir à joindre les cibles.

Une autre difficulté a été la réticence de certaines femmes à répondre au questionnaire bien qu'étant anonyme. Dans ce cas, la persuasion a été utilisée pour obtenir leur concours. Du temps leur a aussi été accordé pour répondre au questionnaire.

La planification des différentes étapes de la recherche pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Approfondies est présentée dans le Tableau IV en annexe 1.

## **2.2. Cadre de la recherche**

Le cadre de la recherche est la fonction publique béninoise. Toutefois, deux (02) ministères ont été choisis de façon spécifique à savoir le Ministère Chargé de la Microfinance, de l'Emploi et de l'Entrepreneuriat des Jeunes et des Femmes (MCMEEJF)<sup>25</sup> et le Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age (MFASSNHPTA).

---

<sup>25</sup> Suite au remaniement ministériel intervenu aux lendemains des élections législatives de avril 2015, le MCMEEJF a été scindé en deux ministères à savoir le Ministère chargé de la Microfinance (MCM) et le Ministère de l'Emploi des Jeunes et des Petites et Moyennes Entreprises (MEJPME).

Ces ministères ont été choisis compte tenu du fait qu'ils ont dans leurs attributions pour objet la promotion et la protection de la femme. Par ailleurs, il s'agit de deux ministères dirigés, au cours de cette recherche, par des femmes.

Ces ministères ont tous leur cabinet à Cotonou, de même que les directions centrales et les directions techniques.

Avant d'approfondir leurs caractéristiques, il convient de faire la présentation du cadre général qu'est la fonction publique béninoise.

## **2.2.1. Présentation générale de la Fonction publique béninoise**

### **2.2.1.1. Généralités sur la Fonction publique béninoise**

La fonction publique béninoise est régie par des règles définissant de façon plus ou moins claire, les droits et les obligations des fonctionnaires ainsi que le mode d'organisation et de fonctionnement des services publics. Elle a aussi des objectifs qu'elle se propose d'atteindre.

La fonction publique est constituée par l'ensemble des personnels, qui occupant à titre professionnel un emploi salarié dans les services des personnes publiques, sont soumis à un statut de droit public.<sup>26</sup> Au Bénin, dans la pratique, il y a deux catégories d'agents publics à savoir les fonctionnaires ou Agents Permanents de l'Etat (APE) et les Agents Contractuels de l'Etat (ACE).

Selon le droit administratif général, le fonctionnaire est « l'agent administratif public qui a été titularisé dans un des grades de la fonction publique ».

Les contractuels sont des personnes liées à l'administration par un contrat et non par un statut. C'est un personnel rémunéré mais non définitivement intégré dans la fonction publique.

---

<sup>26</sup> Première approche de la Fonction Publique décrite par CHAPUS.

### **2.2.1.2. Fonctionnement de la fonction publique béninoise**

La fonction publique béninoise peut être appréhendée du point de vue de son organisation externe et interne.

Sur le plan de son organisation externe, elle est constituée des ministères, directions centrales, techniques, départementales et des services.

Du point de vue interne, la fonction publique s'appuie sur les catégories, les échelles, les échelons et le grade.

L'article 3 du Statut Général des APE dispose que les différents corps de la fonction publique sont classés et répartis en cinq (05) catégories à savoir A, B, C, D et E. Les quatre (04) premières correspondent à des formations professionnelles précises. En ce qui concerne la catégorie E, elle ne correspond à aucune qualification particulière.

Il existe trois (03) échelles pour chacune des quatre (04) premières catégories et une seule pour la catégorie E. Chaque échelle comprend douze (12) échelons.

Les cinq (05) grades qui existent sont le grade initial (comportant 04 échelons), le grade intermédiaire (comporte 03 échelons), le grade terminal (03 échelons) et le grade hors classe (01 échelon).

Pour réaliser ses missions de service public, la fonction publique s'appuie sur un personnel APE et ACE composé d'hommes et de femmes, dont la répartition est présentée dans le tableau suivant.

**Tableau V: Répartition du personnel de la fonction publique béninoise par catégorie et par sexe.**

Catégorie	Femmes		Hommes		Total	
	Effectifs	Fréquences (%)	Effectifs	Fréquences (%)	Effectifs	Fréquences (%)
A	2270	18%	10377	82%	12647	100%
B	4864	21%	18369	79%	23233	100%
C	6629	26%	18965	74%	25594	100%
D	2959	41%	4115	59%	7074	100%
E	446	25%	1333	75%	1779	100%
Total Général	17168	-	53159	-	70327	-

Source : Fichier Unique de Référence (FUR)/MTEP, Septembre 2014

L'observation du tableau fait apparaître que dans toutes les catégories, l'effectif des hommes est plus important que celui des femmes. Ceci ne reflète pas ce qui se passe dans la société en général puisque le Quatrième Recensement Général de la Population et de l'Habitation (RGPH) réalisé du 11 au 31 mai 2013 a permis de dénombrer 10 008 749 habitants résidents des deux sexes dont 5 120 929 personnes de sexe féminin soit 51,2% de la population totale, ce qui correspond à un rapport de masculinité de 95,3 hommes pour 100 femmes.<sup>27</sup>

Par ailleurs, le tableau permet de voir que les femmes de la catégorie A ne représente que 13% de l'effectif des femmes de la fonction publique.

Le rapport sur le développement humain 2014 classe le Bénin à la 165<sup>ème</sup> place<sup>28</sup>. Or, la fonction publique joue un rôle important dans le développement d'un pays, de par les services qu'elle rend aux populations.

<sup>27</sup> Résultats du RGPH4, mai 2014.

<sup>28</sup> Rapport sur le développement humain, Pérenniser le progrès humain : Réduire les vulnérabilités et renforcer la résilience, Résumé, p17.

Toutefois, la fonction publique béninoise est réputée souffrir de nombreux maux dont les solutions pourraient se trouver, comme préconisé par la Conférence des Forces Vives de la Nation de février 1990, dans la réforme administrative. Celle-ci doit permettre de répondre « de la manière la plus adéquate possible aux exigences croissantes de la société béninoise ».

Aussi, le document cadre de la réforme administrative au Bénin mentionne que « le défi majeur consiste à garantir la performance de la fonction publique, afin de lui permettre de jouer le rôle d'instrument de pilotage des politiques publiques. La performance implique des réformes structurelles et institutionnelles tendant à atteindre différents objectifs parmi lesquels on peut citer :

- l'amélioration de la qualité des prestations des services publics ;
- la rémunération basée sur le mérite ;
- la responsabilité au sens d'obligation de rendre compte.<sup>29</sup>»

## **2.2.2.Cadre physique de la recherche**

### **2.2.2.1. Cadre général du MCMEEJF**

#### **2.2.2.1.1. Présentation du MCMEJF**

Le Ministère Chargé de la Micro-finance, de l'Emploi et de l'Entrepreneuriat des Jeunes et des Femmes (MCMEEJF) a son cabinet installé dans la tour administrative A, située au quartier Patte d'oie à Cotonou, près de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS). La photographie 1 en annexe 2 présente une image du bâtiment abritant ledit ministère.

Un bref historique du MCMEEJF fait apparaître que le ministère a connu plusieurs dénominations depuis sa création en avril 2006 sous le nom de

---

<sup>29</sup> La réforme administrative au Bénin, Document cadre, p. 8

Ministère Délégué chargé de la Micro-finance, de la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes auprès du Ministère du Développement, de l'Economie et des Finances. Depuis il a pris successivement les dénominations suivantes :

- Ministère de la Micro-finance, des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (MMPMEEJF)
- Ministère chargé de la Micro-finance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (MCMEJF)
- Ministère chargé de la Micro-finance, de l'Emploi et de l'Entrepreneuriat des Jeunes et des Femmes (MCMEEJF).

#### **2.2.2.1.2. Mission et attributions du MCMEEJF**

Le ministère a pour mission la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat dans les domaines de la Micro-finance, de l'Emploi et de l'Entrepreneuriat des Jeunes et des Femmes conformément aux textes et règlements en vigueur au Bénin, et, à la vision et à la politique de développement du Gouvernement.

A ce titre, il est chargé de :

- ✓ assurer la promotion et contribuer au développement des secteurs de la micro-finance, de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes ;
- ✓ définir et veiller au respect de la réglementation nationale dans les domaines de la promotion et du développement de l'emploi des jeunes et des femmes ;
- ✓ contribuer à l'amélioration continue de l'environnement réglementaire, institutionnel et économique des institutions de micro-finance ;

- ✓ assurer la représentation et la défense des intérêts de l'Etat au sein de divers organismes nationaux et internationaux ayant pour vocation la promotion et le développement de la micro-finance et de l'emploi ;
- ✓ promouvoir l'intermédiation entre l'offre et la demande d'emplois à travers des activités d'information, d'orientation, d'appui conseil, d'exploitation des potentialités d'emplois en milieu urbain, périurbain, rural, etc. ;
- ✓ assurer la formation et la diffusion de l'information ainsi que d'autres formes d'appui aux institutions de micro-finance et aux personnes en quête d'emploi ;
- ✓ créer les conditions favorables et durables pour l'accès des jeunes et des femmes à un emploi décent par l'amélioration du système d'information sur le marché de l'emploi et le développement de programmes de réduction du chômage et du sous-emploi ;
- ✓ promouvoir le maintien des emplois existants, le renforcement des capacités et le développement de l'esprit entrepreneurial chez les chercheurs d'emploi ;
- ✓ promouvoir la création d'emplois nouveaux dans l'administration locale, les entreprises publiques, les sociétés privées et les collectivités locales et en favoriser l'accès aux populations notamment les jeunes et les femmes ;
- ✓ promouvoir la mise en œuvre d'initiatives locales d'autonomisation des jeunes et des femmes en vue d'un développement à la base.

Pour accomplir sa mission, le MCMEEJF s'est doté d'une structure organisationnelle qui est présentée dans les lignes qui suivent.

### **2.2.2.1.3. Structuration du MCMEEJF**

Le MCMEEJF comprend :

- des services et personnes directement rattachés au Ministre ;
- le Cabinet du Ministre ;
- l'Inspection Générale du Ministère ;
- le Secrétariat Général du Ministère ;
- les directions centrales :
  - la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) ;
  - la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
  - la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
  - la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage (DIP).
- Les directions techniques :
  - la Direction de la Promotion de l'Emploi (DPE) ;
  - la Direction de la Promotion de la Micro-finance (DPMF) ;
  - la Direction de la Promotion des Initiatives d'Autonomisation à la Base (DPIAB) ;
  - le Secrétariat Permanent de la Commission Nationale de Recouvrement des Créances des Institutions de Microfinance.
- les directions déconcentrées :
  - la Direction Départementale de la Promotion de la Micro-finance, de l'Emploi et de l'Entrepreneuriat des Jeunes et des Femmes Borgou-Alibori ;
  - la Direction Départementale de la Promotion de la Micro-finance, de l'Emploi et de l'Entrepreneuriat des Jeunes et des Femmes Zou-Collines ;

- la Direction Départementale de la Promotion de la Micro-finance, de l'Emploi et de l'Entrepreneuriat des Jeunes et des Femmes Atacora-Donga ;
- la Direction Départementale de la Promotion de la Micro-finance, de l'Emploi et de l'Entrepreneuriat des Jeunes et des Femmes Mono-Couffo.
- les organismes sous tutelle :
  - l'Agence de Financement des Initiatives de Base (AGeFIB) ;
  - le Fonds National de Micro-finance (FNM) ;
  - l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE) ;
  - le Fonds National de Promotion de l'Entreprise et de l'Emploi des Jeunes (FNPEEJ).

Cette structure organisationnelle est représentée par l'organigramme en annexe 7.

Pour l'atteinte de ses objectifs, le MCMEEJF s'appuie sur des ressources humaines dont l'effectif est réparti comme suit dans le Tableau VI.

**Tableau VI : Répartition de l'effectif du MCMEEJF par catégorie et par sexe**

Catégories	A		B		C		D		E		TOTAL	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Effectifs	46	24	24	16	07	06	23	02	-	-	100	48
Pourcentage	66%	34%	60%	40%	54%	46%	92%	08%	-	-	68%	32%
Effectif total par catégorie	70		40		13		25		-		148	
% total par catégorie	47%		27%		09%		17%		-		100%	

**Source :** SGSC/DRH, Janvier2015

Le Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age (MFASSNHPTA) est présenté dans les lignes qui suivent.

### **2.2.2.2 Cadre général du Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age (MFASSNHPTA)**

Cette section est consacrée à la présentation du MFASSNHPTA

#### **2.2.2.2.1. Présentation du MFASSNHPTA**

Le Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age (MFASSNHPTA) est situé au quartier Ganhi à Cotonou, entre la Préfecture de Cotonou et la Cour Constitutionnelle.

La photographie 2 (Annexe 2) présente une image du bâtiment abritant le MFASSNHPTA.

Depuis 2006, le MFASSNHPTA a connu successivement plusieurs dénominations à savoir :

- Ministère de la Famille et de l'Enfant (MFE)
- Ministère de la Famille, de la Femme et de l'Enfant (MFFE)
- Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale (MFSN)
- Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age (MFASSNHPTA)

#### **2.2.2.2. Mission et attributions du MFASSNPTA**

Le MFASSNPTA a pour mission, la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de développement social et de la solidarité conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et à la vision ainsi qu'à la politique de développement du Gouvernement.

A ce titre, il est chargé d'élaborer, de mettre en œuvre, de suivre et d'évaluer :

- En matière de développement social. La politique nationale de participation communautaire, la politique nationale de promotion des infrastructures sociocommunautaires et la politique nationale de promotion du genre ;
- En matière de protection sociale. La politique nationale de protection de la famille, de l'enfance et de l'adolescence, la politique nationale de protection et d'intégration des personnes handicapées, la politique nationale de protection et d'épanouissement des personnes de troisième âge et la politique nationale de communication et de mobilisation sociale ;
- En matière de solidarité. Les politiques et stratégies de solidarité nationale, la politique nationale de prévention et d'intervention en cas de catastrophes et d'urgences et la politique nationale de prise en charge des risques sociaux et de secours et aides aux couches vulnérables.

Cette mission est réalisée grâce aux différentes structures qui composent le ministère.

#### **2.2.2.3. Structuration du MFASSNHPTA**

Elle est faite en fonction des programmes prévus au budget-programme 2014-2016. Ils sont au nombre de trois (03).

- Le programme n°1 s'intitule : renforcement de la protection sociale et de la promotion de la solidarité nationale ;

- Le programme n°2 est formulé comme suit : appui à la promotion de la famille et du genre ;
- Le programme n°3 quant à lui est consacré au renforcement de la gouvernance et de l'efficacité du ministère.

Le programme renforcement de la protection sociale et de la promotion de la solidarité nationale regroupe essentiellement des directions suivantes :

- le Secrétariat Général du Ministère (SGM)
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- la Direction de la Promotion de la Femme et du Genre (DPFG) ;
- la Direction de la Famille, de l'Enfance et de l'Adolescence (DFEA) ;
- la Direction des Personnes de Troisième Age (DPTA) ;
- la Direction des Affaires Sociales et de la Solidarité Nationale (DASSN) ;
- la Direction de la Réadaptation et de l'Intégration des Personnes Handicapées (DRIPH) ;
- le Fonds d'Appui à la Réadaptation et à l'Intégration des Personnes Handicapées (FARIPH) ;
- le Fonds National de Développement Social et de la Solidarité (FNDSS) ;
- les Directions Départementales de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age (DDFASSNHPTA) ;
- les Centres de Promotion Sociale (CPS) et Services Sociaux Spécialisés (SSS) qui leur sont rattachés pour les volets protection sociale et solidarité nationale.

Le programme d'appui à la promotion de la famille et du genre regroupe les activités de la DFEA, de la DPFPG, des DDFASSNHPTA et des CPS et SSS.

Le programme renforcement de la gouvernance et de l'efficacité du ministère quant à lui regroupe les activités des structures telles que :

- le Cabinet du Ministre ;
- la Cellule de Communication (CCOM) ;
- l'Inspection Générale du Ministère (IGM) ;
- la Cellule de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) ;
- le Secrétariat Général du Ministère (SGM) ;
- la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP) ;
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) ;
- la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage (DIP) ;
- l'Observatoire de la Famille, de la Femme et de l'Enfant (OFFE).

Les Directeurs Centraux, les Directeurs Techniques, les Directeurs Départementaux et les Responsables d'Organismes sont sous l'autorité du Secrétaire Général du Ministère.

Cette structuration est représentée sous forme d'organigramme en annexe 7.

Pour réaliser sa mission, le MFASSNHPTA s'appuie sur des ressources humaines.

L'effectif du MFASSNHPTA compte six cent quatre-vingt-cinq (685) personnes et est réparti comme suit dans le Tableau VII.

**Tableau VII : Répartition de l'effectif du MFASSNHPTA par catégorie et par sexe**

Catégories	A		B		C		D		E		TOTAL	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Effectifs	107	81	91	139	30	52	70	49	20	28	318	349
Pourcentage	57%	43%	40%	60%	35%	65%	49%	41%	42%	58%	48%	52%
Effectif total par catégorie	188		230		82		119		48		667	
Pourcentage total par catégorie	28%		35%		12%		18%		07%		100%	

**Source :** DRH /MFASSNPTA, janvier 2015

Le tableau de répartition des effectifs montre que les femmes toutes catégories confondues sont majoritaires au sein du ministère avec un taux de 52%, par rapport aux hommes qui représentent 48%.

Ainsi, en dehors des catégories socioprofessionnelles A et D qui ont un ratio supérieur en hommes, les femmes sont les plus représentées dans les trois (03) autres catégories (B, C, et E).

Le MFASSNPTA est souvent considéré comme un ministère de la gent féminine. En effet, les bénéficiaires des prestations des Centres de Promotion Sociale sont pour la plupart du temps des femmes.

Le cadre de la recherche étant présenté, l'état des lieux de la responsabilisation des femmes cadres dans la fonction publique le sera dans la partie suivante.

**DEUXIEME PARTIE : ETAT DES LIEUX DE LA  
RESPONSABILISATION DES FEMMES CADRES AU  
MCMEEJF ET MFASSNHPTA**

## **CHAPITRE III – PERCEPTIONS DE LA RESPONSABILISATION DES FEMMES CADRES**

Ce chapitre présente les opinions des supérieurs hiérarchiques de sexe masculin et des femmes cadres occupant des postes de responsabilités sur la responsabilisation des femmes cadres dans la fonction publique béninoise. Elles ont été recueillies sur la base de guides d'entretien présentés en annexes 4 et 5.

### **3.1. Perceptions des supérieurs hiérarchiques de sexe masculin**

Les entretiens avec les supérieurs hiérarchiques de sexe masculin au nombre de quinze (15) ont révélé qu'il y a une dualité de perception de la femme au travail en général. Pour eux, il existe deux (02) types de femmes à savoir la femme travailleuse qui cherche à donner de bons résultats et la femme paresseuse qui attend que tout lui soit offert.

Par ailleurs, à compétences égales, il ne doit pas être fait de distinction entre homme et femme cadre dans la mesure où le statut général des APE prône l'égalité des femmes et des hommes.

En ce qui concerne les femmes cadres, ils estiment qu'il y en a de plus en plus qui occupent des postes de responsabilités, mais que la plupart sont passives et manquent d'initiative. Certaines ont les qualifications requises mais n'ont pas eu la chance de mettre en pratique leurs connaissances avant d'être promues.

Quant à l'appréciation du travail de leurs collaboratrices, ils conviennent qu'il y a là aussi deux (02) catégories. D'une part, celles qui se donnent à leur travail, veulent montrer ce dont elles sont capables, qui prennent des initiatives. D'autre part, celles qui ont toujours besoin d'assistance, d'être guidées.

Ainsi, ce responsable du MCMEEJF donne son opinion :

*« Les femmes conscientes ont du cœur à l'ouvrage. C'est vrai que plusieurs femmes cadres ne sont pas bien positionnées, mais c'est la faute de l'administration elle-même. Or, si la femme cadre dans la fonction publique trouve la place qui est la sienne, elle fera beaucoup de choses et il y aura des changements positifs dans l'administration. »<sup>30</sup>*

Il existe, toujours selon eux, de nombreux avantages à la présence de la femme cadre aux postes de responsabilités, non seulement pour l'administration, mais aussi pour la femme elle-même. En effet, les avantages pour l'administration sont le travail bien fait, la résistance à la corruption, l'atteinte des objectifs et la rigueur. En ce qui concerne la femme elle-même, elle est épanouie et cela se reflète sur son entourage et dans son travail. Pour ce directeur, *« la femme cadre dans les hauts emplois offre l'avantage d'une bonne gestion et d'une bonne analyse de situation avant toute décision. Toutefois, il y a des inconvénients à savoir que la gestion du foyer peut en être affectée »*.

Néanmoins, il y a quelques inconvénients selon les cas à savoir, le manque de détermination, la lenteur dans la réalisation des activités, les obligations familiales qui empiètent sur le travail (absence, retard, refus de réaliser des heures supplémentaires, etc.).

Des réticences sont souvent perceptibles au niveau des femmes cadres en ce qui concerne l'occupation de poste de responsabilités lorsqu'elles ont une famille, surtout des enfants en bas-âge. Par ailleurs, certaines sont réticentes à prendre la gestion des affaires publiques en absence de règles bien définies. Ces réticences sont dues à la peur des malversations qui pourraient les conduire à se retrouver en prison. Il y a aussi les exigences du poste, les inquiétudes liées à la gestion du foyer et la pression conjugale.

En ce qui concerne la détection d'aptitude au leadership, les hommes pensent que seules certaines en sont pourvues. Ces femmes prennent la parole lorsque

---

<sup>30</sup> Entretien réalisé avec l'Inspecteur Général Adjoint du MFSNHPTA le 28 avril 2015.

cela est nécessaire, ont des initiatives, dirigent des personnes et des groupes vers l'atteinte d'objectifs définis. Ce sont des femmes courageuses. Mais la plupart sont plutôt timides jusqu'à ce qu'on les pousse dans leurs derniers retranchements. Et c'est seulement en ce moment qu'elles réagissent.

Les stratégies développées par les femmes cadres se résument à la participation active aux débats, la rigueur dans le travail qui malheureusement peut se transformer en autoritarisme. Les supérieurs hiérarchiques ont aussi évoqué leur sens aigu de l'observation et l'attention dont elles font preuve. Pour essayer de concilier leurs vies professionnelle et familiale, elles se font aider par les parents, les domestiques, les structures compétentes pour s'occuper des enfants.

Ce directeur estime que *« les stratégies développées par les femmes cadres au travail sont multiples. Elles participent de façon active aux débats, sont très observatrices, très attentives et dynamiques si elles le veulent bien »*.

Il convient maintenant de présenter le point de vue des femmes à des postes de responsabilités.

### **3.2. Perceptions des femmes cadres à des postes de direction**

Ces entretiens ont été réalisés avec des femmes occupant un poste de direction afin de recueillir des informations plus complètes. Ceci a permis d'approfondir les réponses apportées à certaines questions.

Il ressort de ces entretiens que normalement, lorsque le cadre démarre sa carrière il est un simple agent. C'est en acquérant de l'expérience qu'il est promu en passant par les différents postes de la hiérarchie pour atteindre celui de direction. Les femmes cadres n'échappent pas à cet état de choses. C'est généralement l'itinéraire qu'a suivi chacune des dix (10) femmes avec lesquelles les entretiens ont été effectués.

Il s'agit donc pour elles de travailler, de donner le meilleur de soi afin de se faire remarquer par le mérite. En effet, personne ne fera le combat des femmes à leur place. Les hommes étant d'emblée réticents à faire la promotion des femmes dans la mesure où ils estiment qu'elles ne sont pas assez disponibles en raison des obligations familiales. Il faudrait alors que les femmes ne leur donnent pas raison en restant aussi disponibles et travailleuses que possible.

Ainsi, sur le point de l'existence d'obstacles à la responsabilisation des femmes cadres, leurs opinions varient selon leur parcours. Mais, elles sont unanimes sur le fait que la femme elle-même doit pouvoir montrer qu'elle est digne de confiance, capable d'occuper des postes de responsabilités. Autrement, il ne lui sera pas possible d'y accéder compte tenu des pesanteurs sociales, culturelles, religieuses sur la femme.

Par ailleurs, elles reconnaissent que compte tenu des obligations familiales, la jeune femme cadre est réticente à accéder à des postes de responsabilités. Ce faisant, elle est capable de laisser passer des occasions d'être promue. La femme, jeune cadre n'aime pas accéder aux postes de responsabilités à cause de son désir de s'occuper de sa famille. Mais à partir d'un certain âge, surtout quand les enfants sont plus autonomes, la femme se rend plus disponible pour son travail.

Ainsi, les obstacles qui se dressent sur le chemin de la femme cadre sont multiples. Il s'agit entre autres de sa disponibilité, de l'obligation de concilier la vie de famille avec la vie professionnelle, du manque de confiance en soi, des pesanteurs socio-culturelles mais aussi de la politisation de l'administration publique. Cette dernière raison a fait l'objet de nombreuses critiques de la part des personnes interrogées. Pour elles, le fait que l'administration soit fortement politisée amenuise les possibilités qu'ont les femmes d'être nommées à des postes de responsabilités. En effet, dans ces circonstances, les nominations sont faites sur la base de l'appartenance à un club, un parti ou une famille politique.

Or il est de notoriété que les réunions politiques peuvent se poursuivre tard dans la soirée, empêchant de fait des femmes d'y assister puisqu'elles sont prises par leurs obligations familiales. Aussi, elles redoutent de se faire traiter de femmes légères, cherchant à faire comme les hommes en étant en dehors de leur maison jusqu'à des heures tardives, etc.

Les personnes interrogées ont aussi évoqué le manque de solidarité entre les femmes. En effet, selon elles, lorsqu'une femme occupe un poste de responsabilités ou est susceptible d'en occuper un, ce sont ses consœurs qui lui mettent le plus des "bâtons dans les roues". Les raisons en sont la jalousie, l'envie ou le défaut de solidarité. La femme est alors obligée d'adopter des stratégies de défense qui peuvent la rendre impopulaire auprès de ses collaborateurs et collègues. Ainsi, voulant prouver qu'elle est capable de remplir convenablement sa mission, elle fait preuve de rigueur, ce qui n'est pas toujours bien compris des autres acteurs. Toutefois, avec de la communication, la situation s'améliore la plupart du temps.

De plus, elles pensent que chacun doit pouvoir remplir le rôle qui est le sien dans l'administration, réfléchir, innover, montrer ce dont on est capable. Il s'agit de bien faire et vite ce qui a été demandé par le supérieur hiérarchique. Elles estiment que le travail bien fait est toujours reconnu même si l'administration est fortement politisée. Pour se faire remarquer, le cadre doit bien présenter ses idées, montrer ce qu'il peut et sait faire. Tant que le cadre est compétent, cela lui sera reconnu à un moment donné.

Les stratégies adoptées par les femmes cadres en général consistent à étudier de façon continue, s'adapter aux changements de l'organisation et de l'environnement, suivre l'évolution du monde. Autrement, on est rapidement dépassé. Il faut en plus apprendre à être un bon leader et un bon manager. Il est possible d'apprendre d'un plus petit que soi. L'écoute des autres est également

très importante car elle permet de savoir ce que veulent les collaborateurs, les supérieurs hiérarchiques, les collègues ainsi que les usagers.

De ce point de vue, les résultats obtenus sont positifs. Lorsque la femme se forme, cela permet de le faire aussi pour les agents qui apprennent par émulation. Ainsi, même en l'absence du supérieur hiérarchique, ils travaillent dans la mesure où ils ont appris à le faire. Les résultats obtenus peuvent même être meilleurs à ceux qui pourraient l'être en la présence du supérieur hiérarchique.

La femme cadre se doit aussi d'être ambitieuse. Elle doit chercher à s'améliorer de façon continue même si ce qu'elle fait est déjà bien.

De ce fait, elle est plus épanouie. De bonnes prestations entraînent la satisfaction chez les personnes qui les reçoivent. Ceci se reflète aussi sur la femme cadre.

Sur le plan professionnel, l'ambiance de travail est bonne, le travail s'en ressent et est plus épanouissant.

Il en est de même sur le plan familial, où la femme cadre qui travaille bien et dont les efforts sont reconnus est épanouie, cela rejaillit sur sa vie familiale.

En ce qui concerne le leadership, la plupart des femmes interrogées en donnent une bonne définition. Elles considèrent qu'être leader, c'est être à la tête d'un groupe, d'une organisation que l'on conduit vers l'atteinte des objectifs. Il consiste à drainer les autres vers les objectifs à atteindre.

Elles pensent que même si certaines qualités de leader sont innées, le leadership s'apprend. Un responsable doit obligatoirement en faire preuve, être un leader.

Un bon leader est pour elles un rassembleur, quelqu'un qui donne le bon exemple, qui est humble, sait communiquer, est travailleur et qui recherche son amélioration continue. Il doit être en mesure de conduire le groupe pour avoir de bons résultats. Il lui revient aussi de donner des instructions, de suivre leur exécution et d'évaluer le collaborateur afin de rectifier ce qui doit l'être. La

femme cadre se doit donc d'être un bon leader, savoir prendre des initiatives, pouvoir entraîner ses collaborateurs vers l'atteinte des objectifs.

Quelques expériences personnelles ont été recueillies.

### **3.3. Expériences personnelles**

La recherche a permis de recueillir des expériences propres de femmes cadres à des postes de responsabilités.

Toutes reconnaissent qu'il n'est pas aisé d'occuper un poste de responsabilités, mais, à force de volonté, d'abnégation et d'organisation, il est possible d'y parvenir.

Tels sont les propos de cette femme haut cadre<sup>31</sup> qui fait ainsi part de son expérience :

*"On veut bien faire la promotion des femmes cadres mais c'est parfois difficile. Certaines, surtout les jeunes ne se valorisent pas, ne s'affirment pas. Ainsi, c'est la femme même qui constitue un obstacle à sa responsabilisation."<sup>32</sup>*

*Pour ma part j'ai commencé comme simple agent à Bonou<sup>33</sup>, puis j'ai progressivement gravi les échelons pour terminer ma carrière au poste que j'occupe actuellement<sup>34</sup>. Mais il faut reconnaître que ce n'est pas facile car il faut faire face aux préjugés (des hommes mais aussi des femmes), à la jalousie, à la calomnie. Mais à force de persévérance dans l'accomplissement d'un bon travail, on y arrive".*

Un autre témoignage recueilli auprès d'une Directrice Adjointe d'agence est retranscrit ci-après :

---

<sup>31</sup>Entretien du 21 mai 2015 avec une femme cadre du MFASSNHPTA

<sup>32</sup>. Car en fait selon elle, "le pouvoir ne se donne pas, il s'arrache". Ainsi, pour accéder à un poste de responsabilités, il faut se battre, donner le meilleur de soi-même, se former, accepter d'apprendre même de plus petit et de moins diplômé que soi, s'affirmer, avoir du cran, ...

<sup>33</sup>Bonou est une commune de la Vallée de l'Ouémé.

<sup>34</sup> Cette femme cadre fera valoir ses droits à une pension de retraite pour compter du premier octobre 2015. Elle est à son poste depuis 2010 après avoir occupé plusieurs postes de direction.

*"Il est courant d'entendre dire que les hommes n'aiment pas que les femmes occupent des postes de responsabilités. Mais moi, je ne l'ai jamais vécu ainsi. Au contraire, depuis mon entrée dans la fonction publique, toutes mes promotions ont été dues à des supérieurs hiérarchiques qui sont des hommes. Je n'ai jamais eu de difficultés par rapport à mon genre. J'ai toujours travaillé avec eux sans problème de quelque nature que ce soit à savoir harcèlement, coup bas, jalousie, etc.*

*Cette opinion est peut être réelle mais je ne l'ai jamais vécue.*

*Toutefois, il faut dire que déjà qu'il y a des préjugés sur la capacité de la femme à être responsabilisée, il lui revient de prouver qu'elle mérite les responsabilités qui pourraient lui être conférées. Il faut qu'elle s'organise pour éviter de trouver des excuses chaque fois."*

Un troisième témoignage recueilli fait état de ce qui suit :

*"Depuis quinze (15) ans que je suis dans la fonction publique, c'est seulement maintenant que j'ai pu être nommée directrice. J'ai pratiquement créé cette direction. Je suis la plus ancienne mais, j'ai vu passer plusieurs directeurs, tous des hommes. Une fois où j'aurais pu être promue, on a fait savoir au Ministre que j'étais en état de grossesse. Je suis sûre que c'est ce qui a empêché que je sois nommée directrice. Je peux donc dire que la maternité de la femme peut être un frein à l'avancement de sa carrière et à sa nomination à un poste de responsabilités. Mais, je dois avouer que maintenant que mes enfants sont grands (12 ans et 8 ans), je suis plus disponible pour le travail. Je peux rester assez tard à travailler car je me suis organisée pour qu'ils s'occupent à leur retour de l'école avant que je rentre à la maison."*

Ces expériences personnelles montrent que les situations sont différentes selon les vécus mais, elles renferment des similitudes à savoir l'existence de préjugés à l'égard des femmes, le manque de disponibilité de la femme, mère de famille,

et l'obligation de s'organiser ou de faire des concessions pour occuper un poste de responsabilités.

Les opinions des supérieurs hiérarchiques masculins des femmes cadres et de celles d'entre elles qui occupent des postes de responsabilités ainsi présentées, celles des femmes cadres le seront à travers le chapitre suivant.

## **CHAPITRE IV – PERCEPTIONS DE LEUR RESPONSABILISATION PAR LES FEMMES CADRES**

Ce chapitre présente les perceptions des femmes cadres interrogées. Il est subdivisé en quatre (04) points.

### **4.1. Caractéristiques des personnes interrogées**

La majorité des femmes cadres interrogées sont des Attachés des Services Administratifs (44%), suivies des Attachés des Services Financiers (15%). Les différents corps d'appartenance sont présentés comme suit dans le tableau ci-dessous.

**Tableau VIII** : Répartition des femmes cadres par corps

Modalités	Effectifs	Fréquences (%)
Attaché des Services Financiers	12	15%
Attaché des Services Administratifs	35	44%
Attaché de Recherche	02	02,25%
Inspecteur du Travail	02	02,25%
Technicien Supérieur de l'Action Sociale	08	10%
Technicien Supérieur de l'Action Culturelle	01	01%
Analyste Concepteur	01	01%
Inspecteur de l'Action Sociale	04	05%
Administrateur de l'Action Sociale	02	02,25%
Administrateur des Ressources Humaines	03	04%
Administrateur des Services Financiers	08	10%
Administrateur des Projets	02	02,25%
Total	80	100%

**Source** : Données de terrain, 2015

Selon le Tableau IX suivant, les femmes cadres au poste de Chef de service sont les plus nombreuses avec 44% de l'effectif interrogé. Elles sont suivies des Chefs de division (18%), des Chefs de secrétariat (12%), des Directrices (10%). Le reste de l'effectif est partagé entre les Coordonnatrices de projet, les Assistantes de vérification et les agents.

**Tableau IX : Poste occupé**

Modalités	Effectifs	Fréquences (%)
Directrice	08	10%
Coordonnatrice de projet	02	03%
Assistant de vérification	02	03%
Chef de service	35	44%
Chef de division	18	22%
Chef secrétariat	10	12%
Agent	05	06%
Total	80	100%

**Source :** Données de terrain, 2015

L'âge des personnes interrogées varie de 26 à 58 ans.

De même, l'ancienneté dans la fonction publique se situe entre 03 et 30 ans. En effet, certaines personnes ont fait valoir leurs droits à une pension de retraite dès juillet 2015.

En général, les femmes cadres interrogées sont mariées (avec ou sans enfants). Toutefois, certaines sont célibataires (avec ou sans enfants) ou veuves. Elles sont réparties selon le tableau suivant.

**Tableau X : Situation matrimoniale**

Modalités	Effectifs	Fréquences (%)
Célibataire	11	14%
Mariée	65	81%
Veuve	04	05%
Total	80	100%

**Source :** Données de terrain, 2015

Les femmes cadres appartiennent à diverses ethnies comme le montre le tableau XI suivant.

**Tableau XI : Répartition des femmes cadres interrogées par ethnie**

Modalités	Effectifs	Fréquences (%)
Adja	03	04%
Aïzo	07	09%
Bariba	10	12%
Dendi	06	07%
Fon	21	26%
Goun	04	05%
Kotafon	01	01%
Idaacha	03	04%
Mahi	03	04%
Mina	08	10%
Nagot	14	18%
Total	80	100%

**Source :** Données de terrain, 2015

Le tableau fait apparaître que ces femmes sont en majorité de l'ethnie fon (26%), suivies des Nagot (18%) et des Baribas (11%). Le reste de l'effectif est réparti entre les autres ethnies.

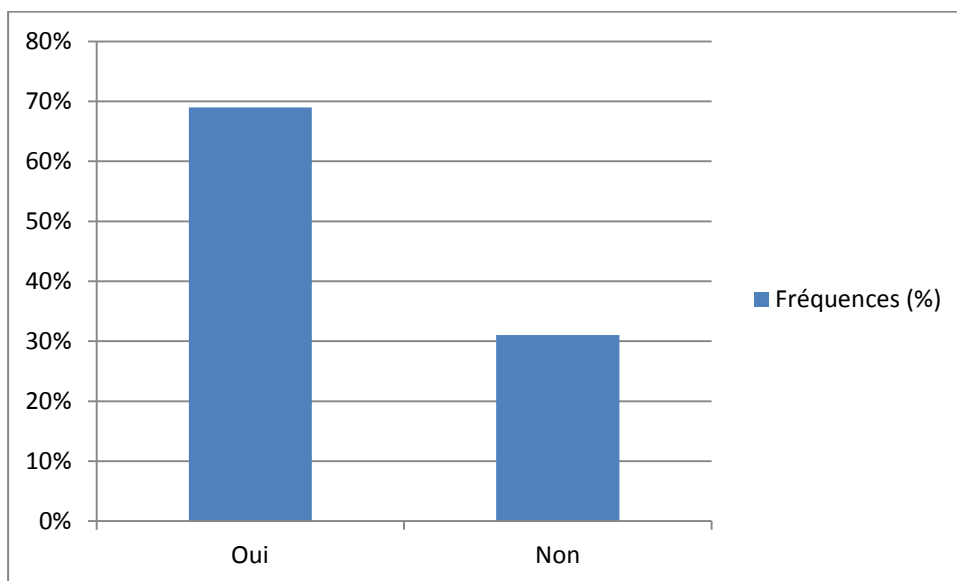
Le nombre d'enfants de ces femmes varie entre 0 et 05 avec des âges allant de 06 mois à 29 ans.

Ces différents résultats donnent une idée des caractéristiques des femmes cadres qui ont répondu au questionnaire.

Les résultats qui suivent sont relatifs aux données sur leur accès aux postes de responsabilités.

#### 4.2. Accès aux responsabilités

**Graphique I** : Occupation d'un poste de responsabilités

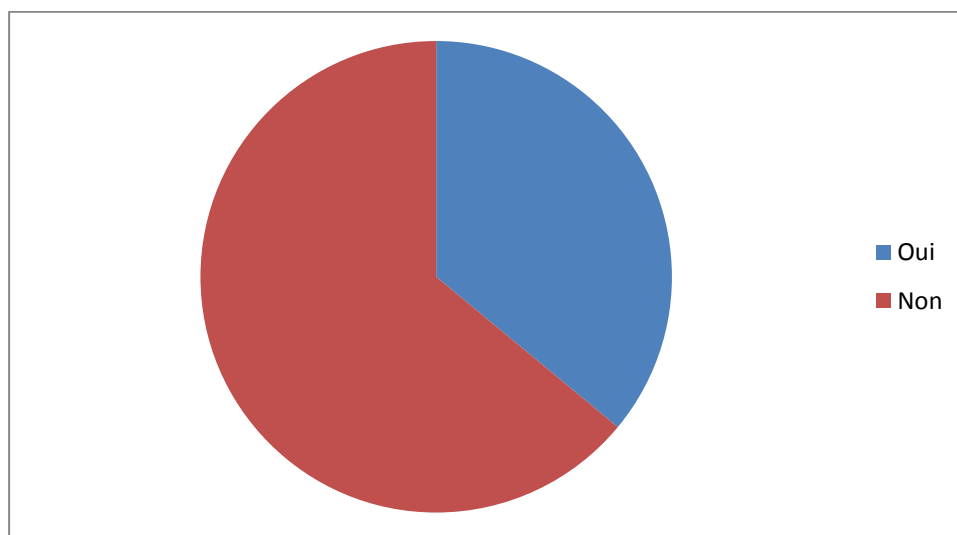


**Source** : Données de terrain, 2015

Les personnes occupant un poste de responsabilités sont au nombre de 55 soit un taux de 69% de l'effectif interrogé. Il s'agit de Directrices, Coordonnatrices de projet, Chefs de service et Chefs de secrétariat.

La plupart des personnes n'a pas été consultée avant la nomination au poste comme le révèle le graphique suivant.

**Graphique 2** : Consultation avant nomination au poste



**Source** : Données de terrain, 2015

Les difficultés qu'elles rencontrent dans l'exercice de leurs fonctions sont nombreuses et sont présentées comme suit :

**Tableau XII : Difficultés éprouvées**

Modalités	Effectifs	Fréquences (%)
Aucune	06	5%
Insuffisance de matériel	45	35%
Insuffisance de personnel	15	12%
Manque de formation	12	9%
Mauvaises conditions de travail	22	17%
Problème de management	14	11%
Ressources financières non disponibles à temps	12	9%
Mal compréhension avec les collègues	04	3%
Total	130	100

**Source :** Données de terrain, 2015

Les causes des difficultés évoquées sont nombreuses. Mais, les plus importantes sont les préjugés envers les femmes, le style de management des supérieurs hiérarchiques ainsi que les problèmes de management internes à l'administration comme le montre le tableau suivant.

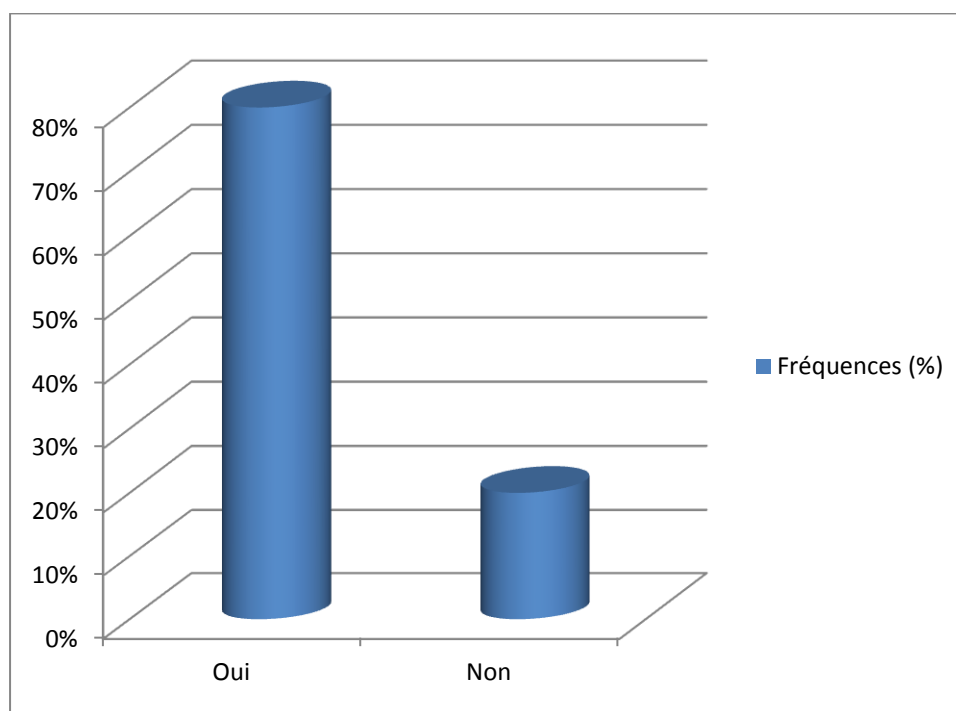
**Tableau XIII** : Tendances de sources des difficultés éprouvées

Modalités	Effectifs	Fréquences (%)
Absence d'une bonne politique de gestion des ressources humaines	06	4%
Bureaucratie	10	7%
Défaut de formation	06	4%
Cupidité des cadres	12	8%
Insuffisance de ressources financières	15	10%
Manque de confiance envers les collaborateurs	10	7%
Manque d'informations	11	7%
Mauvaise gouvernance du pays	12	8%
Préjugés envers les femmes	25	17%
Problèmes de management internes à l'administration	20	13%
Style de management des supérieurs hiérarchiques	23	15%
Total	150	100%

**Source** : Données de terrain, 2015

En ce qui concerne leurs opinions sur l'existence d'obstacles à l'accès des femmes aux postes de responsabilités, elles sont présentées dans le graphique suivant :

**Graphique III** : Existence d'obstacles à l'accès des femmes aux postes de responsabilités



Source : Données de terrain, 2015

Ainsi, la plupart des femmes, soit 80% estime qu'il existe vraiment des obstacles à leur accès aux postes de responsabilités tandis que 20% pensent le contraire.

Pour elles, les obstacles prennent plusieurs formes répertoriées dans le tableau suivant. Les plus récurrentes sont le manque de confiance en soi (26%), les pesanteurs socioculturelles (23%), la politisation de l'administration (22%) et la disponibilité permanente au poste (12%).

**Tableau XIV** : Obstacles à la responsabilisation des femmes cadres

Modalités	Effectifs	Fréquences
Disponibilité permanente au poste	15	12%
Insuffisance de formation	10	8%
Manque de confiance de la part des supérieurs hiérarchiques	12	9%
Manque de confiance en soi	33	26%
Pesanteurs socioculturelles	30	23%
Politisation de l'administration	29	22%
Total	129	100

Source : Données de terrain, 2015

**Tableau XV** : Causes des obstacles à la responsabilisation des femmes cadres

Modalités	Effectifs	Fréquences (%)
Elle-même	32	31%
Conjoint	24	23%
Supérieur hiérarchique	17	16%
Famille	14	14%
Autres (Société, Etat, collaborateurs, ...)	16	16%
Total	103	100%

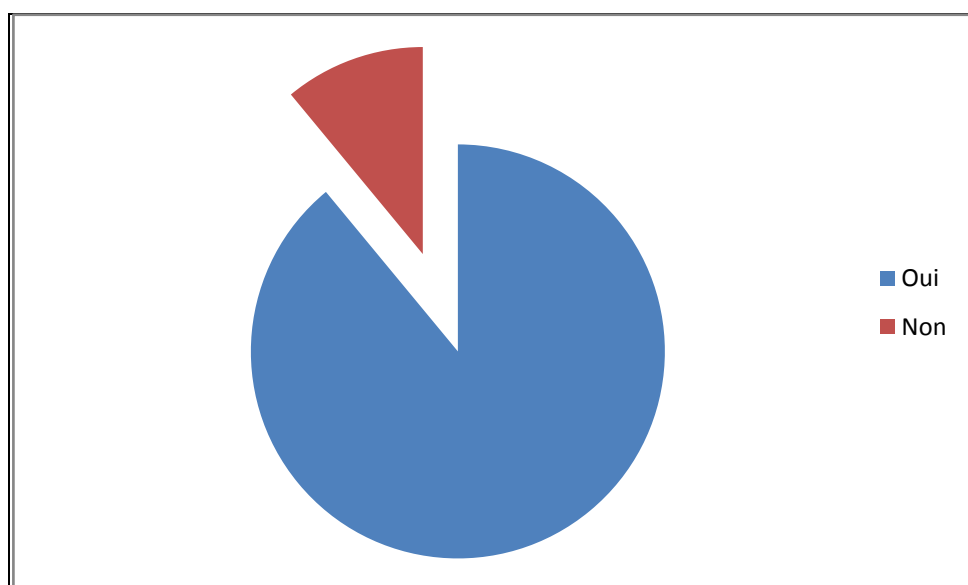
Source : Données de terrain, 2015

Les causes des obstacles à la responsabilisation des femmes cadres dans les deux (02) ministères étudiés sont pour la plupart liées à la femme elle-même (31%), à son conjoint (23%), aux supérieurs hiérarchiques (16%) au même titre que

d'autres comme la société, l'Etat et les collaborateurs. La famille ne vient qu'en dernière position (14%).

Pratiquement toutes les femmes interrogées se disent capables d'occuper un poste de direction comme l'indique le graphique suivant.

**Graphique IV : Capacité à occuper un poste de direction**



**Source :** Données de terrain, 2015

Toutefois, plusieurs raisons pourraient les empêcher de l'occuper. Celles-ci sont liées en majorité aux obligations familiales (34%), aux pesanteurs socioculturelles (14%), à la politique et à l'obligation de devoir faire des compromis (11% chacun). Les autres raisons sont les horaires de travail tardifs, la nature de la structure à diriger, la disponibilité, le manque de formation, l'état de santé (maternité à risque) et le manque de confiance des supérieurs hiérarchiques.

Seules les personnes ayant répondu oui ont donné les raisons qui pourraient les empêcher d'occuper un poste de direction. La même personne a donné plusieurs réponses.

**Tableau XVI:** Raisons du refus d'un poste de direction

Modalités	Effectifs	Fréquences (%)
Rien	15	11%
Obligations familiales (enfants en bas âge, charge de famille, ...)	45	34%
Obligation de devoir faire des compromis	15	11%
Pesanteurs socio-culturelles (entre autres femme jugée peu capable d'assumer des responsabilités)	18	14%
Horaires de travail tardifs	05	04%
Disponibilité	05	04%
Manque de formation	03	02%
Etat de santé (Maternité à risque)	03	02%
Politique (modalités de nomination)	15	11%
Manque de confiance des supérieurs hiérarchiques	06	05%
Nature de la structure à diriger	03	02%
Total	133	100%

Source : Données de terrain, 2015

### 4.3. Opinions sur la responsabilisation des femmes cadres

Comme le montre le tableau suivant, les femmes cadres estiment que leur genre ne joue pas en leur faveur. En effet, la majorité soit 91% a répondu non tandis que 9% ont dit oui. Cette question a été posée pour savoir si les femmes sont favorisées par leur genre.

**Tableau XVII : Faveur en raison du genre**

Modalités	Effectifs	Fréquences (%)
Oui	07	09%
Non	73	91%
Total	80	100%

**Source :** Données de terrain, 2015

Pour celles qui ont répondu oui, ces faveurs sont dues au fait que la femme est favorisée en général (46%), qu'il existe une discrimination positive à l'égard des femmes (27%) de même qu'en raison de sa fragilité (27%).

Par contre, celles qui ont répondu non se basent sur des raisons comme présentées dans le tableau suivant. En général, chacune n'a donné qu'une seule raison.

**Tableau XVIII : Causes de l'absence de faveur envers les femmes**

Modalités	Effectifs	Fréquences (%)
Responsabilisation sur la base de la compétence et l'expérience et non du sexe (traitement égal)	41	60%
Pesanteurs socio-culturelles	05	07%
Pas de favoritisme envers les femmes (égalité de chance d'accès aux postes de responsabilités)	15	22%
Atteinte des objectifs suite à un dur labeur	01	01%
Nécessité d'avoir la qualification requise	03	04%
Pluralité des rôles de la femme	04	06%
Total	69	100%

**Source :** Données de terrain, 2015

Il est aisé de constater que les femmes sont contre le favoritisme à leur égard parce qu'elles estiment à 60% qu'il faut une responsabilisation sur la base de la compétence et de l'expérience et non du genre (traitement égal). Par ailleurs, 22% pensent qu'il faut une égalité de chance d'accès aux postes de responsabilités quel que soit le genre. Les autres raisons évoquées sont la pluralité de rôles de la femme, la nécessité d'avoir les qualifications requises, les pesanteurs socio-culturelles et l'atteinte des objectifs suite à un dur labeur.

Les questions « comment qualifierez-vous les relations que vous entretenez avec votre supérieur ? » et « comment qualifierez-vous les relations que vous entretenez avec vos collègues ? » ont été posées pour évaluer la qualité des relations que les femmes cadres entretiennent avec leurs supérieurs hiérarchiques et leurs collègues.

Les réponses obtenues montrent que ces relations sont en général bonnes comme indiqué dans le tableau et le graphique suivants.

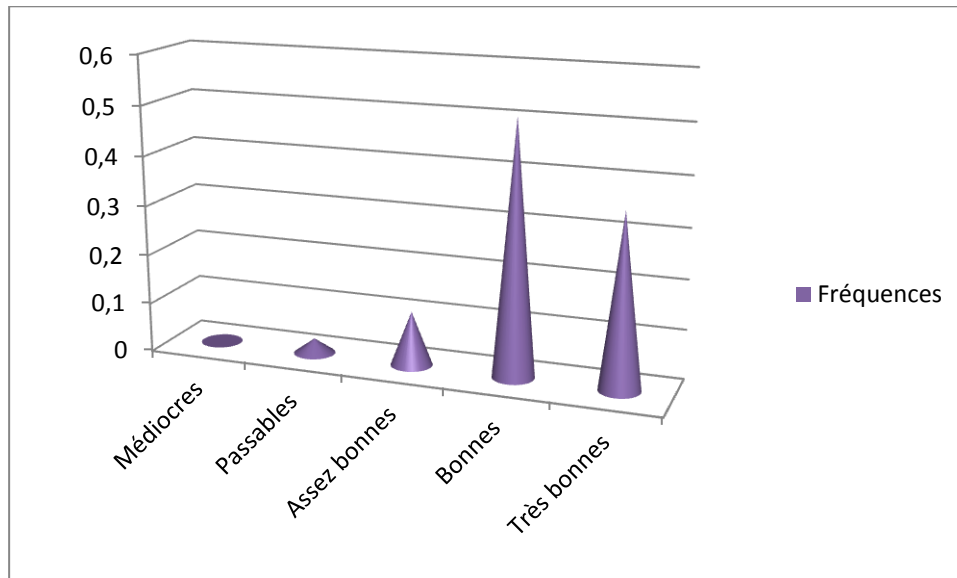
**Tableau XIX** : Qualité des relations avec les supérieurs hiérarchiques

Item	Effectif	Pourcentage
Médiocres	00	00
Passables	06	08%
Assez bonnes	22	28%
Bonnes	34	42%
Très bonnes	18	22%
Total	80	100%

**Source** : Données de terrain, 2015

Le graphique suivant montre qu'en général, l'ambiance de travail dans laquelle évoluent les femmes cadres de ces deux (02) ministères est bonne.

**Graphique V : Qualité des relations avec les collègues**



**Source :** Données de terrain, 2015

#### **4.4. Connaissance du leadership et aptitudes à l'exercer**

Toutes les réponses fournies mettent l'accent sur l'aptitude à diriger un groupe, la capacité à conduire des groupes humains vers l'atteinte des objectifs, la capacité à influencer autrui pour l'atteinte des objectifs, le fait de guider vers l'atteinte des objectifs, le fait de veiller au grain pour la bonne marche de l'équipe.

Pour la plupart, elles n'ont jamais reçu de formation au leadership dans la mesure où la majorité (58%) a répondu non à la question y afférente tandis que 42% ont répondu oui.

Pour celles qui ont été reçues une telle formation, elle leur a été utile comme le montre le tableau suivant.

Les personnes ayant répondu oui ont choisi plusieurs raisons.

**Tableau XX** : Utilité de la formation au leadership

Item	Effectif	Pourcentage
Confiance en soi	30	33%
Prise d'initiative	22	24%
Meilleure communication	17	19%
Ouverture aux autres	10	11%
Autres (prise de parole en public, meilleure encadrement des collaborateurs, ...)	12	13%
Total	91	100%

**Source** : Données de terrain, 2015

Ainsi, en général, cette formation leur a permis d'avoir de la confiance en soi (33%), la prise d'initiative (24%), une meilleure communication avec leur entourage, et d'autres acquis comme la prise de parole en public, un meilleur encadrement des collaborateurs et l'ouverture aux autres.

Une question leur a été posée en ce qui concerne leur appartenance à des groupes, clubs ou partis politiques. Très peu en sont membres (18%), tandis que la majorité (77%) ne l'est pas.

Plusieurs raisons évoquées par ces dernières sont présentées dans le tableau suivant. Toutefois, la raison la plus évoquée est le manque de volonté, suivie du manque de temps, des obligations familiales et du refus du conjoint. L'absence de coach a aussi été avancée.

**Tableau XXI : Raisons de la non appartenance à des groupes, clubs, partis politiques**

Modalités	Effectif	Fréquences (%)
Manque de volonté	40	52%
Manque de temps	15	19%
Obligations familiales	15	19%
Refus du conjoint	02	03%
Autres (absence de coach, ne s'y intéresse pas, ...)	05	07%
Total	77	100

**Source :** Données de terrain, 2015

Elles estiment qu'elles prennent des initiatives dans leurs activités professionnelles puisque la majorité (93%) a répondu oui à la question afférente tandis que 7% ont répondu non.

Pour celles qui ont répondu oui, la question leur a été posée de savoir si leur supérieur hiérarchique apprécie leurs initiatives. 93% a répondu oui tandis que 7% ont répondu non.

Elles reçoivent en général des encouragements de leurs supérieurs (71%). Mais 9% n'en reçoivent pas. A la question de savoir pourquoi les supérieurs hiérarchiques ne les encourageaient pas, les femmes ont évoqué les raisons contenues dans le tableau suivant.

**Tableau XXII** : Raisons du manque d'encouragement par les supérieurs hiérarchiques

Modalités	Effectif	Fréquences (%)
Négligence	17	25%
Mauvais style de management	28	40%
Ne sais pas apprécier les efforts des collaborateurs	24	35%
Total	69	100%

**Source** : Données de terrain, 2015

Ces encouragements les poussent toutes à mieux faire. Selon elles, les encouragements les motivent à donner le meilleur d'elles-mêmes.

Telles sont les informations recueillies suite à l'administration des questionnaires aux femmes cadres du MCMEEJF et du MFASSNHPTA.

La troisième partie mettra l'accent sur l'analyse de ces données ainsi que les perspectives pour une meilleure responsabilisation des femmes cadres dans ces deux ministères et partant dans la fonction publique béninoise.

**TROISIEME PARTIE : LA RESPONSABILISATION DES  
FEMMES CADRES A LA LUMIERE DES RESULTATS DE LA  
RECHERCHE**

## **CHAPITRE V – ANALYSE DES RESULTATS**

Avant de passer à l'analyse des opinions des acteurs, il convient de faire le diagnostic de la responsabilisation des femmes cadres dans la fonction publique dans la mesure où il est reconnu qu'elles sont des acteurs importants de développement de l'administration publique béninoise. A cet effet, la matrice de diagnostic stratégique ainsi que la grille d'analyse stratégique y afférentes ont été réalisées.

### **5.1. Diagnostic situationnel de la responsabilisation des femmes cadres dans la fonction publique**

Le diagnostic situationnel de la responsabilisation des femmes cadres dans la fonction publique a été réalisé sur la base de la matrice de diagnostic stratégique de la responsabilisation des femmes cadres au MCMEEJF et au MFASSNHPTA ainsi que de la grille d'analyse stratégique.

La matrice de diagnostic stratégique, présentée sous la forme d'un tableau de synthèse à double entrées met en évidence neuf (09) variables que sont notamment les faits porteurs, les acteurs, les tendances lourdes, les incertitudes critiques, les stratégies, les forces, faiblesses, les opportunités et les menaces. Ces variables seront présentées en fonction de l'ESPECT, c'est-à-dire à partir des domaines suivants : Economie, Social, Politique, Environnement, Culture et Technologie.

La matrice de diagnostic stratégique de la responsabilisation des femmes cadres au MCMEEJF et au MFASSNHPTA et la grille d'analyse stratégique sont présentées dans les tableaux XXIII et XXIV.

**Tableau XXIII : Matrice de diagnostic stratégique de la responsabilisation des femmes cadres au MCMEEJF et au MFASSNHPTA**

Variables clés Domaines	Faits porteurs	Acteurs	Tendances lourdes	Incertitudes critiques	Stratégies		SWOT			
					Passées	Présentes	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Economique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Document de Stratégies de Réduction de la Pauvreté (DSRP et SCRCP)</li> <li>- Existence des OMD mettant l'accent sur l'autonomisation des femmes</li> <li>- Salaires régulièrement payés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etat (Gouvernement)</li> <li>- Administration publique</li> <li>- Trésor Public</li> <li>- Supérieurs hiérarchiques</li> <li>- Femmes cadres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible revenu des femmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise économique</li> <li>- Baisse du pouvoir d'achat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communications / revendications</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation de tontine (épargne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Femmes travailleuses menant parallèlement des activités économiques</li> <li>- Bonnes gestionnaires en général</li> <li>- Autonomisation des femmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectif réduit par rapport aux hommes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence des ODD mettant l'accent sur l'autonomisation des femmes</li> </ul>	-
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Femmes mariées en général avec ou sans enfants</li> <li>- Proches de la famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etat (Gouvernement)</li> <li>- Administration publique</li> <li>- Supérieurs hiérarchiques</li> <li>- Femmes cadres</li> <li>- Famille</li> <li>- Associations de promotion de la femme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préjugés négatifs sur l'infériorité de la femme par rapport à l'homme</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volonté des femmes cadres à montrer leurs capacités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volonté des femmes cadres à montrer leurs capacités</li> <li>- Formation continue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dynamisme des femmes</li> <li>- Volonté des femmes de se former</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficultés à concilier vie professionnelle et vie familiale</li> <li>- Indisponibilité des femmes surtout lorsque les enfants sont en bas âge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de texte mettant l'accent sur les droits des femmes</li> <li>- Débats sur la parité homme /femme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ignorance des textes</li> </ul>
Politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volonté politique de lutter contre la discrimination envers les femmes</li> <li>- Existence d'un cadre juridique de promotion de la femme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gouvernement</li> <li>- Population</li> <li>- Assemblée Nationale</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistence de loi sur la parité homme/femme</li> <li>- Existence de disposition du coutumier du Dahomey reléguant la femme à un être inférieur</li> </ul>	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volonté politique de lutter contre la discrimination envers les femmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de lois pour améliorer le statut socio-culturel et économique de la femme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible présence des femmes aux postes de direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actions de la société civile en faveur de l'amélioration de la présence des femmes dans les instances de prise de décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risques d'importation des luttes de genre sans tenir compte du contexte culturel et économique du Bénin</li> </ul>

Environnement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Culturel	- Création du Ministère de la famille et de celui en charge de l'entreprenariat des femmes - Existence de ressources humaines pour des réflexions prospectives - Création de l'Institut National pour la Promotion de la Femme (INPF)	- Etat - Femmes cadres - Famille - Dignitaires religieux	- Pesanteurs socio-culturelles	-	-	-	- Volonté des femmes à occuper des postes de responsabilités	- Persistance des préjugés à l'encontre des femmes	- Exemples de pays étrangers dirigés par des femmes et dont les grandes institutions sont dirigées par des femmes	- Importations de pratiques sans tenir compte des réalités socio-culturelles
Technologique	- Développement des TIC - Création d'un Ministère chargé de la promotion des TIC	- Etat - Femmes cadres - Populations	- Pesanteurs sociologiques	-	-	-	- Existence d'institutions de promotion de la femme	- Volonté des femmes de se former	- Existence de la volonté des PTF à accompagner la promotion de la femme	-

**Source** : Données de terrain, 2015

**Tableau XXIV : Grille d'analyse stratégique**

Acteurs	Objectifs	Enjeux	Ressources	Contraintes	Alliances
Les femmes cadres	Occuper des postes de responsabilités	Pouvoir	- Moyens intellectuels, - Aptitudes au leadership	- Obligations familiales - Pesanteurs psychosociales	- Supérieurs hiérarchiques
Les femmes cadres à des postes de responsabilités	Réussir leur mission	Pouvoir	- Moyens intellectuels - Management des équipes	- Moyens financiers - Moyens matériels - Accompagnement des collègues	- Supérieurs hiérarchiques - Collaborateurs
Les supérieurs hiérarchiques	Atteindre les objectifs fixés	Pouvoir, efficacité et efficience	- Pouvoir de position - Management des équipes	- Ressources financières et moyens matériels - Indisponibilité des collaboratrices	- Etat - Collaborateurs
Etat	Rendre des services aux populations	Développement	Ressources physiques, matérielles et humaines	- Politique	- Les PTF - Les populations

**Source** : Adapté de Crozier et Friedberg<sup>35</sup>

<sup>35</sup>in Gérard Piroton, *une présentation de l'Analyse Stratégique selon Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG. Présentation schématique*, consultée en ligne le 10 février 2015 sur [www.users.skynet.be/gerard.piroton](http://www.users.skynet.be/gerard.piroton)

L'observation de ces deux tableaux révèle que les différents acteurs sont liés par des rapports de pouvoir et visent des enjeux qui diffèrent bien évidemment selon le type d'acteur. Ainsi, le supérieur hiérarchique exerce du pouvoir sur la femme cadre. Il leur sert de mentor ou de coach selon le type de management qu'il exerce sur ses collaborateurs.

Les femmes quant à elles désirent montrer qu'elles ont des capacités et qu'il leur est possible d'accéder aux postes de responsabilités. Tout ceci se fait dans un environnement qui n'est pas toujours favorable aux femmes compte tenu des préjugés, pesanteurs et stéréotypes de la société.

Néanmoins, quelques avancées sont à saluer notamment l'existence de structures en charge de la promotion et de la protection des femmes, l'aide des partenaires techniques et financiers ainsi que les différents débats sur l'autonomisation des femmes, la parité homme/femme, etc.

Par ailleurs, les femmes ont une ferme volonté de se former, donc de se développer. Les objectifs qu'elles poursuivent renvoient à l'occupation de postes de responsabilités. Pour ce faire, elles utilisent les moyens intellectuels et leurs aptitudes au leadership ainsi que le management des équipes. Dans cette quête, elles sont accompagnées par d'autres acteurs, notamment leurs supérieurs hiérarchiques, leurs collaborateurs, les partenaires techniques et financiers ainsi que la société civile.

## **5.2. Rapport homme/femme à la tête des structures du MCMEEJF et du MFASSNHPTA**

### **5.2.1. Cas du MCMEEJF**

Le MCMEEJF comprend des directions centrales, techniques, déconcentrées et des organismes sous tutelle soit au total seize (16) structures hormis le Cabinet

et le Secrétariat Général. Mais aucune de ces structures n'est dirigée par une femme.

Le vivier de femmes susceptibles d'occuper ces postes est certes faible (05), toutefois, elles ont des capacités pour y accéder. Seules trois (03) femmes sont directrices adjointes. Tous les autres postes sont occupés par des hommes. Notons toutefois que le Secrétaire Général du Ministère est une femme à laquelle les agents reconnaissent des qualités de bon manager.

### **5.2.2. Cas du MFASSNHPTA**

Tout comme les autres ministères, celui en charge de la famille comporte des directions centrales (04), des directions techniques (05), des directions départementales (06) et des structures sous tutelles (03).

Ainsi, pour un total de dix huit (18) structures, seulement quatre (04), soit un taux de 22%, sont dirigées par des femmes tandis que quatorze (14), soit 78%, le sont par des hommes.

Il est alors aisé de constater que malgré le ratio homme/femme de catégorie A qui est de 1,3 (107/81), donc susceptibles d'occuper des postes de direction, il y a un taux d'occupation des postes de 3,5 (14/4). Ceci prouve que les hommes sont largement préférés aux femmes à la tête des directions.

Il faut toutefois signaler que le Secrétariat Général du Ministère est dirigé par une femme.

### **5.3 Analyse des résultats et quelques axes de discussion**

L'analyse des résultats est faite à la lumière des données de terrain présentées dans le chapitre précédent.

### **5.3.1. Dualité de perception de la femme cadre au travail**

Aussi bien les supérieurs hiérarchiques que les femmes elles-mêmes ont mis l'accent sur l'existence de deux (02) types de femmes au travail. Il s'agit d'une part de celles qui mettent tout en œuvre pour obtenir les résultats escomptés d'autre part, de celles qui tirent au flanc, attendent toujours qu'on leur donne des ordres et surveille ce qu'elles effectuent comme activités. Cet état des choses fait penser à Mc Gregor à travers ses théories X et Y.

Ce sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas Mc Gregor<sup>36</sup> et utilisées en ressources humaines ainsi qu'en comportement de l'organisation. Les deux théories tendent à s'opposer entre elles.

#### **- La théorie X :**

Elle suppose que l'homme n'aime pas travailler, ainsi l'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail et fera tout pour l'éviter. Aussi les individus doivent être contrôlés, dirigés, menacés de sanction afin qu'ils fournissent des efforts pour la réalisation des objectifs de l'organisation. Et de conclure que l'individu moyen préfère être dirigé et éviter les responsabilités parce qu'il a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout. Les conséquences de la théorie X sont fâcheuses pour l'entreprise et correspondent à un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés. Cette théorie entraîne un cercle vicieux puisqu'elle augmente l'aversion du travail.

---

<sup>36</sup> Mc Gregor a soutenu que le management a jusqu'alors adopté une série de présomptions périmées à propos du personnel. Selon lui, si la direction continue d'adhérer aux hypothèses contenues dans la théorie X, les faits prouvent que le comportement des individus se rapproche davantage des postulats de la théorie Y.

## - **La Théorie Y :**

Cette seconde théorie affirme le point de vue inverse. L'homme est alors capable de s'autodiriger et de s'autocontrôler. L'engagement personnel est d'abord le résultat d'une recherche de satisfaction des besoins sociaux. L'imagination et la créativité sont largement répandues parmi les hommes.

La théorie Y introduit ainsi un système vertueux avec un type de management participatif. L'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle. Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Toutefois, elle offre un climat moins sécurisant, plus dynamique, pouvant être stressant pour les employés moins autonomes.

Au regard des opinions des personnes interrogées, il existe alors des femmes cadres de type X et d'autres de type Y. Mais elles mettent aussi en lumière qu'il y a des dirigeants qui ont une conception traditionnelle de la direction et d'autres qui sont plutôt de l'école moderne. En effet, à chaque type d'individu correspond un style de direction qui résulte directement de la conviction des dirigeants. Ainsi, avec les individus de type X, le style de direction autocratique est privilégié. C'est un style directif qui convient aux personnes qui ne sont pas autonomes.

Par contre, avec les individus de type Y, étant plus enclins à l'autonomie, à la responsabilisation, c'est le style de direction participatif qui est préconisé.

En se plaçant dans l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1981), il est possible d'affirmer que les femmes cadres, véritables actrices du système fonction publique ont une certaine marge d'action. En effet, suivant leurs intérêts, elles se donnent au travail ou tirent au flanc. Elles s'adaptent donc aux

circonstances qui se présentent à elles. L'exemple de cette femme cadre est illustratif dans la mesure où elle dit: *« j'ai travaillé pendant six (06) ans dans ce service en donnant le meilleur de moi-même. Mais mes efforts ne me sont pas reconnus. Au moment de nommer un Chef de service, mon directeur a préféré choisir un homme, arrivé depuis seulement deux (02) ans environ et ne maîtrisant pas les dossiers comme moi. Alors, je me suis rangée et je ne fais plus que le minimum. J'agis seulement lorsque l'on me le demande. »*

Il est aisé de constater que l'acteur, ici la femme cadre, agit en fonction des circonstances qui se présentent à elle.

### **5.3.2. Une éducation à deux (02) vitesses**

L'éducation représente un droit inhérent à tout être humain, un droit acquis à la naissance par chaque enfant. Ce droit occupe une place centrale dans l'éventail des droits humains, car il est essentiel à l'exercice de tous les autres droits. C'est pourquoi, il a été consacré dès 1948 par la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme en son article 26 en ces termes : *« toute personne a droit à l'éducation. L'éducation doit être gratuite, au moins en ce qui concerne l'enseignement élémentaire et fondamental. L'enseignement élémentaire est obligatoire...»*. De même, la Constitution du 11 décembre 1990 a proclamé le droit à l'éducation en son article 13 qui dispose que : *« l'Etat pourvoit à l'éducation de la jeunesse par des écoles publiques. L'enseignement primaire est obligatoire. L'Etat assure progressivement la gratuité de l'enseignement public »*.

Mais, force est de constater que tous les enfants ne bénéficient pas de ce droit fondamental dans tous ses aspects. Le taux de scolarisation des filles est relativement faible et on observe une disparité de scolarisation entre les garçons

et les filles. Ainsi, déjà à la base, il existe une différence au niveau de l'éducation des enfants.

L'accent est mis pour le petit garçon sur la force, le courage, la confiance en soi, etc., tandis que pour la petite fille, ce sont des éléments comme la propreté, le fait de savoir faire la cuisine, celui de tenir une maison, ... qui sont mis en avant.

Les espérances socioculturelles des filles et la priorité donnée à leur rôle futur d'épouse et de mère ont un impact fortement négatif sur leurs possibilités d'instruction. Les coutumes et croyances influencent les décisions d'envoyer les filles à l'école ou de les en retirer (Unicef, 1996).

Même dans les familles modernes, ces valeurs sont celles qui sont promues avec toutefois quelques nuances.

Selon Durkheim (1922), « l'éducation est l'action exercée par les générations adultes sur celles qui ne sont pas encore mûres pour la vie sociale. Elle a pour objet de susciter et de développer chez l'enfant un certain nombre d'états physiques, intellectuels et mentaux que réclament de lui et la société politique dans son ensemble et le milieu social auquel il est particulièrement destiné ». Selon Wulf (1995), « l'éducation et la formation sont des processus internes qui accomplissent un mouvement d'émancipation et qui aident l'homme à transgresser les limites imposées par son destin. La formation est le futur du présent. Elle suit l'histoire en préparant les virtualités de l'homme, mais elle se réalise d'une manière où l'homme futur est déjà là. La dimension utopique de l'éducation protège l'historicité de l'homme et le rend visible et reconnaissable dans sa propre historicité ».

La femme cadre ayant été éduquée dans une société donnée, va conserver les valeurs qui lui ont été inculquées. Ainsi, elle va reproduire les mêmes schémas, se comporter de la même manière dans sa vie professionnelle. C'est ce qui fait qu'on rencontre des femmes cadres, qui, bien qu'occupant des postes de Chef de division ou de Chef de service n'arrivent pas à prendre la parole dans des arènes données, ne s'expriment que si on leur en donne l'opportunité. Ceci renvoie à la reproduction sociale étudiée par Bourdieu et Passeron (1964)<sup>37</sup>.

Cet état de choses permet de dire que la première hypothèse (la rareté relative des femmes dans les postes de responsabilités se justifie par les pesanteurs sociales séculaires propres aux communautés humaines et internalisées par les femmes), est confirmée.

### **5.3.3. Les obligations familiales sources de freins**

La majorité des femmes interrogées a reconnu être capable d'occuper un poste de responsabilités. Seulement, les raisons majeures qui pourraient les empêcher de le faire se trouvent être les obligations familiales et les pesanteurs socio-culturelles. Ainsi, les femmes sont obligées de faire des ajustements, des compromis entre leur aspiration à être responsable et les obligations familiales ainsi que le regard que porte sur elles, la société.

---

<sup>37</sup> Dans l'ouvrage, les auteurs montrent l'existence dans la société globale de sous-groupes différents face à la culture. Certains groupes d'étudiants - compte tenu de leur situation concrète notamment familiale - ne disposent pas qualitativement ni quantitativement du vocabulaire nécessaire à la fréquentation et à l'appropriation d'une culture dite « générale et classique ». D'autres étudiants (« les Héritiers ») se trouvent au moins de plain-pied pour y accéder et par là pré-disposés à pouvoir en tirer profit. Finalement, la sélection opérée dans le cadre des examens, tests et autres mises à l'épreuve - qui reposent sur des critères culturels spécifiques - va privilégier ces derniers au détriment des autres. À l'évaluation des connaissances et compétences techniques et objectives, se « sur-ajoute » celle de compétences culturelles et sociales qui ne sont pas universellement partagées. Ceux qui ne les maîtrisent pas « naturellement » - alors qu'en fait-il s'agit de connaissances acquises familialement et socialement - souffrent d'un handicap certain qui peut expliquer nombre d'échecs « scolaires » ou « académiques » de ces étudiants défavorisés essentiellement en raison de leur patrimoine culturel et/ou social.

Il pèse véritablement sur la femme de lourdes charges familiales à savoir l'éducation des enfants, les soins de santé aux enfants, à l'époux et aux personnes âgées de la famille. De ce fait, elle devrait être en permanence présente au foyer afin de faire face à toutes ces charges. En plus de ces dernières, il y a les occupations professionnelles. Or, la nécessité de se faire aider par des domestiques, des enfants placés (*vidomington*) ou des parents se fait de plus en plus sentir. Aussi, la femme ne peut-elle pas forcément compter sur son conjoint pour l'aider à assumer ces tâches dans la mesure où ce dernier a, par ailleurs, à faire face aux siennes.

Ainsi, face à l'empilement des tâches, certaines femmes sont obligées de choisir, préférant assumer au mieux leurs obligations familiales quitte à reporter à plus tard leurs rêves d'ascension professionnelle.

Par ailleurs, la recherche a permis de mettre en avant que peu de femmes participent à des activités de groupe, club ou parti politique par manque de volonté, manque de temps ou compte tenu des obligations familiales.

En conséquence, on peut dire que la deuxième hypothèse, l'effectif réduit des femmes dans les hauts emplois de la fonction publique est dû à des contraintes personnelles, est vérifiée.

Toutefois, il faut reconnaître l'existence d'autres causes notamment le faible effectif de femmes constituant le vivier de personnes susceptibles d'occuper des postes de responsabilités.

#### **5.3.4. Une fonction publique fortement politisée**

La question de la politisation de la fonction publique se situe entre la compétence technique et la loyauté politique. Il s'agit de savoir comment assurer la compatibilité entre la réalisation des objectifs politiques et le souci de la bonne gestion. C'est dans ce cadre que la politisation actuelle de la fonction

publique constitue un frein à la responsabilisation des femmes. En effet, bien qu'étant capables d'occuper des postes de responsabilités, le fait qu'elles ne militent pas dans des partis politiques ne leur permet pas d'y accéder car, de façon générale, les critères de nomination ont changé ces dernières années. Pour cause, certains sont nommés à des postes non en raison de leurs compétences, mais en récompense à quelque action posée ou à poser pour le parti ou la famille politique, sans tenir compte des procédures arrêtées à cet effet. Or, il existe un répertoire des hauts emplois techniques ainsi que les modalités d'accession à ces postes. Mais, ces procédures ne sont guère suivies.

De plus, appartenir à un parti politique implique des obligations telles que participer à des réunions, souvent tardives qui s'étendent dans la nuit, ce qui exclut d'emblée certaines femmes.

Par ailleurs, il faut être prête à faire des « jeux de couloir » pour se faire nommer, accepter des pratiques jugées peu orthodoxes (corruption, mensonges, ruse, fourberie, coup-bas, ...) ce que certaines femmes répugnent à faire.

Toutes ces raisons peuvent aussi expliquer les difficultés d'accès des femmes aux hauts emplois publics.

### **5.3.5. Les interactions avec les autres acteurs de la fonction publique**

Les enquêtes ont montré que les femmes cadres entretiennent en général de bonnes relations avec leurs supérieurs hiérarchiques et leurs collègues. Il en est de même avec les usagers compte tenu des observations faites sur le terrain.

Les femmes entretiennent aussi des relations avec d'autres acteurs à savoir les membres de leur famille (conjoint, enfants, parents, etc.) qui influencent leurs actions en général et celles de leur vie professionnelle en particulier.

Ainsi, les relations qu'elles entretiennent avec leur environnement donnent lieu à des actions et des réactions, d'où des interactions. Cela renvoie à

l'interactionnisme. Ce courant de pensée met l'accent sur le fait « que les individus sont le fruit des multiples actions réciproques qui forment la trame de la vie sociale...La personnalité d'un individu n'est jamais donnée une fois pour toute. Elle est confortée ou modifiée par chacune des relations qu'entretient cet individu avec les autres. »<sup>38</sup> L'action de l'individu et le sens qu'il lui donne dépendent de ses relations avec les autres. Pour eux, les acteurs sociaux sont constamment en interaction.

On peut dès lors comprendre que la femme cadre est influencée dans ses actions par tout un réseau d'acteurs dont elle est plus ou moins proche. Avec les autres acteurs du système fonction publique se construit alors un système d'action concret (SAC) au sens de Crozier (1987). Ce SAC met en évidence des jeux structurés entre les différents acteurs qui en fait sont interdépendants, mais dont les intérêts peuvent être divergents voire contradictoires. C'est le cas parfois des femmes cadres et des supérieurs hiérarchiques dans la mesure où ces derniers recherchent l'atteinte des objectifs, tandis que les premières visent plutôt l'occupation de postes de responsabilités comme l'a montré la grille d'analyse stratégique.

### **5.3.6. Le manque de leadership et de management**

Le manque de leadership et de management a été largement remarqué parmi les personnes interrogées, mais aussi évoqué par leurs supérieurs hiérarchiques.

En effet, bien que pratiquement toutes disent prendre des initiatives dans leurs activités professionnelles, peu d'entre elles appartiennent à des regroupements de quelque nature que ce soit (association, groupe, parti politique, ...). Ceci dénote d'un manque de leadership de la part de ces femmes. Par ailleurs, peu d'entre elles ont reçu une formation au leadership au cours de leur vie

---

<sup>38</sup> In *100 fiches pour comprendre la sociologie*, L'interactionnisme, fiche 20, p52.

professionnelle. Or, le leadership n'est pas inné, sinon pas totalement, et peut s'apprendre.

Dès le bas-âge, le jeune garçon est formé à prendre des responsabilités et des décisions, à diriger les autres, à les conduire. Par contre, la jeune fille est éduquée dans le sens d'assumer des responsabilités domestiques, à parler peu et à obéir. Elle n'est pas mise en avant. Elle est donc façonnée pour l'obéissance, la soumission et non pour la direction. Cette éducation a un impact sur elle puisqu'elle l'a intériorisée. De ce fait, même en situation de responsable, elle aura tendance à reproduire ces comportements qui sont défavorables à l'expression du leadership chez la femme. Cela fait penser à la notion d'habitus<sup>39</sup> chez Bourdieu. En effet, Bourdieu prend l'exemple de la consommation et montre ainsi que les goûts, loin d'être l'expression d'un libre choix personnel sont en fait socialement définis par un habitus de classe. Les goûts des classes populaires sont placés, selon Bourdieu, sous le signe de la nécessité (choix de ce qui est pratique ; choix contraints par l'insuffisance de ressources) alors que ceux des classes moyennes témoignent d'un souci de paraître, les goûts des classes supérieures s'attachant à marquer leur distinction<sup>40</sup>.

Le leader c'est celui qui donne des perspectives, montre l'exemple, trace la voie, innove et sort des sentiers battus. Il est à même de susciter la coopération, de créer un esprit d'équipe, d'encourager et de valoriser les membres du groupe. Le leader favorise aussi la prise de responsabilités. Toutes choses dont ne font pas preuve la plupart des femmes cadres de la fonction publique. La raison de ce manque de leadership serait selon les réponses recueillies auprès des personnes

---

<sup>39</sup> L'habitus désigne la capacité acquise socialement par un individu qui lui permet d'avoir, comme si c'était naturel, la réaction immédiate et appropriée à un environnement. Il s'agit d'un ensemble de dispositions sociales qu'inculque un groupe à ses membres et qui, une fois acquis, va guider « naturellement » et de façon inconsciente les individus dans leur perception des choses, leurs opinions et leurs actions.

<sup>40</sup> <http://www.ac-grenoble.fr/disciplines/ses/Content/Pratique/terminal/specialite/bourdieu.pdf>, consulté le 14/02/15 à 11h 29

interrogées le manque de formation au leadership et au management. Même les femmes cadres à des postes de direction n'arrivent pas toujours à savoir comment diriger leurs collaborateurs vers l'atteinte des objectifs. Ceci a un impact sur l'atteinte des objectifs qui leur ont été assignés.

D'où, la troisième hypothèse, stipulant que le manque de formation au leadership explique le défaut de responsabilisation des femmes cadres dans la fonction publique béninoise, est donc vérifiée.

### **5.3.7. Absence de coaching sur le lieu de travail (style de management du supérieur hiérarchique)**

Plusieurs femmes ont évoqué le manque de coaching de la part de leur supérieur hiérarchique. Le coaching est un accompagnement professionnel personnalisé permettant d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans la vie professionnelle et / ou personnelle. A travers le coaching, la personne coachée approfondit ses connaissances et améliore ses performances. Le coaching permet aux collaborateurs à trouver des réponses par eux-mêmes.

Le coach accompagne dans l'apprentissage et guide. Il est aussi un exemple à suivre. Cet état de choses est dû au style de management des supérieurs hiérarchiques. Dans la plupart des cas, ces derniers semblent utiliser un style participatif puisqu'ils permettent à leurs collaboratrices de prendre des initiatives qu'ils apprécient d'ailleurs en général. Mais en réalité ce style n'est pas participatif puisqu'il n'en remplit pas les caractéristiques.

En effet, Blake et Mouton<sup>41</sup> (1969) définissent cinq (05) styles de management selon l'orientation vers les relations ou l'orientation vers le travail. Ces styles

---

<sup>41</sup> Robert Blake et Jane Mouton ont élaboré la grille managériale qui offre une représentation bidimensionnelle du leadership. Elle s'articule autour de deux styles fondamentaux, « l'intérêt pour les personnes » et « l'intérêt pour la production ».

sont le style laisser-faire, le style autocratique, le style paternaliste ou social, le style politique ou de compromis et le style participatif ou intégrateur.

Ainsi, le style participatif est fondé sur le travail d'équipe. Le travail est accompli par des hommes responsables, l'organisation règle l'interdépendance des différents éléments reliés au même tronc commun : les rapports sont fondés sur la confiance et le respect mutuels.

Or, le style de management des supérieurs hiérarchiques est loin d'être totalement identique au style participatif tel que développé par Blake et Mouton (1969). Il ressemblerait plutôt à un style hybride composé du style participatif et du style autocratique. Celui-ci porte plus d'attention au travail qui est exclusivement axé sur la production en tenant compte au minimum des besoins psychologiques des travailleurs. La relation de chef à subordonné est prise individuellement, la notion d'équipe n'existe pas.

De la même manière, le principe de fonctionnement du coaching est la confiance. Cette dernière permet de dissocier la personne de la tâche. Un collaborateur peut ne pas donner de bons résultats par rapport à une tâche. Cela ne veut pas dire qu'il est absolument incompetent. Le manager doit tenir compte des circonstances afin de le juger.

### **5.3.8. Le manque de solidarité entre les femmes**

Le concept de solidarité est l'un des premiers mots de la sociologie. Emile Durkheim (1893) s'appuie sur la distinction entre la « solidarité mécanique » et la « solidarité organique » pour analyser les sociétés modernes<sup>42</sup>.

Des femmes qui ont pu atteindre des postes importants affirment n'avoir pas reçu beaucoup d'encouragement ou de soutien de leurs consœurs. Ces dernières

---

<sup>42</sup> Rapporté par Cécile Van de Velde, « solidarité », Sociologie [En ligne], les 100 mots de la sociologie, mis en ligne le 01 juin 2013, consulté le 24 février 2015 à 21 h 43. URL : <http://sociologie.revues.org/1770>

font preuve de médisance, de jalousie, de calomnie et ne les aident pas. Or, ceci n'est pas le cas avec les hommes. Ceux-ci sont plus prompts à féliciter et à encourager.

Une personne interrogée fait état de ce que ses collègues femmes disent « elle fait le chef pourquoi ? Pour qui se prend t-elle ?

Il est alors possible de reconnaître comme certaines personnes que « la femme est le pire ennemi de la femme ». En effet, face à l'une de leur consœur qui est détentrice d'un pouvoir, les femmes se sentent menacées car il est de notoriété publique que la femme en général n'est pas du tout tendre envers les autres dans ces circonstances. Il s'agit donc pour elles de lui montrer que d'une certaine façon, elle doit pouvoir compter avec les autres acteurs pour réussir sa mission. On retrouve là l'un des principes de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1981) à savoir la négociation du pouvoir que fait l'acteur avec les autres.

### **5.3.9. Inexistence de structures publiques d'accueil des enfants en bas-âge**

Les femmes ont déploré le fait qu'il n'existe pratiquement pas de crèche/garderie publique à même d'accueillir les enfants en toute sécurité afin de leur permettre de vaquer à leurs activités professionnelles. En effet, il existe une seule halte-garderie publique à Sainte Rita, placée sous la tutelle du Ministère en charge de la famille. Seulement sa capacité d'accueil assez limitée ne permet pas de satisfaire la demande exprimée par les mères qui travaillent.

Lorsque la femme sait son enfant placé sous la surveillance d'une personne ou d'une structure de confiance, elle est plus encline à se concentrer sur ses activités, elle est plus sereine et peut donc donner le meilleur d'elle-même.

Ce chapitre a permis de mettre en avant les différentes actions des femmes cadres ainsi que celles des autres acteurs de la fonction publique et de leur

environnement familial qui agissent sur elles et les effets induits. Par ailleurs, les hypothèses préalablement formulées sont toutes confirmées.

Le chapitre suivant permettra de mettre en lumière les perspectives pour une meilleure responsabilisation des femmes cadres dans la fonction publique Béninoise.

## **CHAPITRE VI – PERSPECTIVES POUR UNE MEILLEURE RESPONSABILISATION DES FEMMES CADRES DANS LA FONCTION PUBLIQUE AU BENIN.**

Ce chapitre s'attache à explorer quelques pistes pour une meilleure responsabilisation des femmes cadres dans la fonction publique béninoise.

### **6.1. Responsabilité des pouvoirs publics**

#### **6.1.1. Renforcement de l'éducation des filles**

De nombreux textes normatifs statuant sur les droits de l'Homme établissent clairement que l'éducation est un droit. C'est le cas de la Convention sur les droits sociaux, économiques et culturels, de la Convention relative aux droits de l'enfant (CDE), et de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW). Pourtant près des deux tiers des enfants dont le droit à l'éducation est encore bafoué sont de sexe féminin. L'éducation est un volet très important des actions de l'Etat et joue un rôle primordial sur le devenir des individus. C'est pour cela qu'un accent particulier doit être mis sur l'éducation, notamment celle des filles, futures femmes. Quand on sait que « éduquer une fille, c'est éduquer toute une nation »<sup>43</sup>, cela se comprend mieux. Il ne faut pas oublier aussi que l'éducation conditionne les façons de penser et d'agir des individus, donc des femmes.

Pour cela, l'Etat, bien que faisant déjà des efforts grâce à la gratuité de l'enseignement primaire, doit en faire plus. Ainsi, l'Etat devrait doter les écoles des subventions nécessaires afin que les parents d'élèves ne soient plus du tout

---

<sup>43</sup> Adage populaire qui renvoie au rôle de la fille, future mère de famille, en tant qu'éducatrice des enfants.

mis à contribution pour les charges des écoles. Ceci jouerait plus en faveur du maintien des filles à l'école.

Par ailleurs, une meilleure sensibilisation devrait être faite dans ce sens en montrant le gain qu'il y a pour toute la communauté, du fait d'un meilleur niveau d'instruction de la fille. En effet, il est bien établi que l'éducation des filles constitue un investissement qui globalement produit le plus haut rendement pour le développement économique. Parmi les bénéfices qu'une société peut retirer de l'éducation des filles, il faut compter l'accroissement du revenu des familles, les mariages plus tardifs et un taux de fertilité ainsi qu'un taux de mortalité infantile et maternelle réduits. On peut aussi énumérer des enfants et des familles mieux nourris et en meilleure santé, un taux de mortalité périnatale plus faible, des opportunités et des choix de vie plus étendus pour davantage de femmes (ce qui inclut de meilleures chances de se protéger contre le VIH/SIDA) et une participation accrue des femmes au développement, ainsi qu'à la prise de décisions politiques et économiques.

Du fait de ces bénéfices multiples qui entrent en synergie, il est largement reconnu que consacrer des ressources pour offrir aux filles une éducation de qualité fait partie des meilleurs investissements qu'une société puisse faire. En outre, parce qu'on a bien perçu les bénéfices intergénérationnels de l'éducation des femmes, on considère aussi que les actions qui sont destinées à soutenir l'éducation fondamentale des jeunes femmes et à offrir aux adolescentes une éducation "de la seconde chance" représentent des investissements importants. Par conséquent, les ressources éducatives ne sont pas correctement utilisées lorsque les filles et les femmes n'en bénéficient pas.

L'éducation des filles n'est pas seulement un bienfait pour les principales intéressées, c'est aussi un atout pour leur famille, leur communauté, leur pays. L'accès à l'éducation permet aux filles de faire des choix personnels éclairés et

de contribuer à améliorer la santé et le niveau de vie de la génération suivante, ce qui favorise le bien-être économique et social d'un pays tout entier.

Plusieurs éléments semblent indiquer que les pays qui sont plus avancés en matière d'égalité des sexes et de parité entre filles et garçons à l'école primaire et secondaire tendent à afficher une croissance économique plus forte. Le fait de ne pas offrir le même niveau d'éducation aux filles et aux garçons peut se chiffrer dans certains pays à plus d'un milliard de dollars de pertes chaque année<sup>44</sup>. Un pays qui a investi dans l'éducation des filles accroît sa productivité et dope sa croissance économique.

Ceci est d'ailleurs compréhensible lorsqu'on sait que les femmes plus instruites sont en général en meilleure santé, plus actives et davantage rémunérées. Elles ont également moins d'enfants et sont en mesure de mieux soigner et éduquer ces derniers. Selon l'UNICEF, l'éducation des filles sauve littéralement des millions de vies.

La scolarisation des filles a par ailleurs un impact important sur le succès des programmes de lutte contre la pauvreté et de développement équitable et durable. Outre les retombées économiques liées au niveau d'instruction (opportunités d'emploi et de revenu), la scolarisation féminine contribue à changer les attitudes face aux conditions sociologiques et psychologiques qui font perdurer la pauvreté (PNUD, 1997).

La scolarisation des filles est un facteur qui contribue fortement à l'émancipation et à l'autonomisation des femmes, mais aussi des groupes sociaux défavorisés dont elles font partie (populations rurales, minorités ethniques et linguistiques, marginaux urbains). Les femmes instruites sont en

---

<sup>44</sup><http://plan-international.org/girls/reports-and-publications-details-12.php>? consulté le 14/05/2014 à 14h19

mesure d'exiger le respect de leurs droits de citoyennes, notamment le suffrage ou d'autres formes de participation et de revendication politiques.

Ainsi, Ossenii (2003) affirme que l'éducation "donne accès aux compétences et de ce fait à l'emploi". Dans le même ordre d'idées, Gbedo (2003) déclare que "l'éducation et la formation sont importantes si l'on veut aider les femmes à surmonter le manque de confiance en elles-mêmes".

Au total, donner aux enfants, filles comme garçons, le même genre d'éducation en mettant l'accent sur la confiance en soi, l'estime de soi, le courage, l'endurance, la capacité à occuper des postes importants est primordial. Ceci permettra de faire des filles, de futures femmes sûres d'elles-mêmes et de leurs compétences.

### **6.1.2. Dépolitisation de l'administration publique**

La fonction publique est la structure qui permet à l'administration publique de rendre les services publics aux usagers. Ainsi, la politisation de l'administration publique conduit à l'occupation des postes naguère réservés exclusivement aux fonctionnaires, par des personnes provenant d'autres secteurs d'activités. Ces dernières ne connaissent pas forcément les règles qui régissent la fonction publique, ce qui conduit à l'observance d'un certain nombre de comportements nouveaux tels que le non respect de la hiérarchie. En effet, puisque même des postes de Chef de service peuvent être occupés par des personnes qui ne sont pas de l'administration et ce sans en référer à leurs supérieurs hiérarchiques, elles pensent ne pas avoir de compte à leur rendre. Ceci crée des conflits et partant de mauvaises prestations offertes aux usagers.

Il est donc question pour palier cet état de choses, de séparer clairement les postes techniques des postes politiques et de respecter les critères de nomination pour chacun d'eux. C'est notamment ce qu'ont suggéré les hommes interrogés à savoir la prise de conscience au niveau de l'appareil étatique du rôle important

des femmes pour le développement ainsi que la mise en œuvre effective des dispositions de dotation des hauts emplois techniques.

Pour ce faire, il s'agira de réviser et de mettre en œuvre de façon effective le répertoire des hauts emplois techniques et des critères permettant d'y accéder. Ainsi, les nominations devront se faire sur la base d'un appel à candidature n'excluant personne et seuls les meilleurs candidats seront sélectionnés.

### **6.1.3. Renforcement des textes juridiques sur l'équité d'accès aux postes de responsabilités**

Le manque de textes juridiques sur l'équité d'accès aux postes de responsabilités entre hommes et femmes doit être corrigé. En effet, l'inexistence de tels textes n'encourage pas les dirigeants à respecter les rapports de proportionnalités entre les personnes susceptibles d'occuper des postes de responsabilités.

Il s'agira alors, d'initier une loi visant l'équité dans l'accès aux postes de responsabilités sur la base de rapport de proportionnalité. A l'instar de la France où, la loi du 4 août 2014 sur l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, s'ajoute un ensemble de mesures destinées à promouvoir le respect de ces droits et la juste représentation des femmes dans la société française.

Ainsi, les postes seront répartis en fonction des effectifs dans chaque catégorie et par genre.

Toutefois, la recherche a fait ressortir que les croyances et les mentalités influencent la responsabilisation de la femme cadre. Il conviendrait alors que les mentalités changent pour accompagner les textes juridiques qui seront élaborés.

#### **6.1.4. Création de structures publiques de garde d'enfants**

Afin de permettre aux femmes de travailler en toute quiétude parce que sachant leurs enfants en bas-âge à la bonne garde de personnes compétentes, l'Etat devra veiller à la création de crèches /garderie publiques en nombre suffisant dans tous les départements. Dans la mesure du possible, il serait encore mieux que ce soit au sein même des ministères que ces crèches /garderies soient installées pour permettre aux femmes, tout en étant au travail, de pouvoir faire garder leurs jeunes enfants en toute sécurité. Cela pourrait être le gage de meilleurs rendements, de plus de disponibilité et donc de performance accrue.

### **6.2. Responsabilité des femmes cadres**

#### **6.2.1. Permanence de la formation continue**

Les femmes doivent se former en permanence pour actualiser leurs connaissances et s'adapter aux réalités et exigences du monde du travail. Autrement elles ne seront pas capables d'occuper les postes de façon efficace et efficiente même si on leur en donnait l'opportunité. La formation continue permet d'assurer l'employabilité du travailleur dans la mesure où elle lui permet de se maintenir sur le marché du travail. Elle permet aussi de renforcer le capital humain. Il est donc primordial que la femme se forme de façon permanente pour mettre toutes les chances de son côté. Elle devrait en outre veiller à l'actualisation de ses compétences dans la perspective d'être en tout temps la bonne personne au bon moment. Toutefois, il ne s'agit pas de le faire juste pour avoir un diplôme, mais pour acquérir des connaissances nouvelles et améliorer les compétences qui peuvent s'avérer utiles à un moment donné.

## 6.2.2. Formation indispensable au leadership et au management

Les hommes interrogés ont évoqué comme pistes de réflexion pour une meilleure responsabilisation des femmes, la formation au management et au leadership, le renforcement de leurs capacités dans leurs domaines d'aptitudes, l'encouragement des femmes cadres à réussir leur mission afin de créer l'émulation chez les autres. Aussi, la recherche de la synergie entre le travail et le foyer est nécessaire de même que la valorisation des compétences des femmes cadres.

Les recherches montrent une forte corrélation entre des niveaux supérieurs de diversité sexuelle aux niveaux de la direction des entreprises et les performances organisationnelles. La firme de consultants en matière de gestion McKinsey a conclu que les entreprises comptant un plus grand nombre de femmes à leurs postes supérieurs étaient plus rentables et efficaces<sup>45</sup>. Par ailleurs, les qualités féminines et la mixité au sein de l'entreprise augmentent les performances des entreprises.

Plusieurs travaux ont montré que les femmes possèdent des qualités différentes. A ce titre, elles exercent un mode de management différent. Cette valorisation renvoie à l'idée qu'il y aurait *un management féminin* dont les entreprises auraient aujourd'hui plus besoin. Il est moins hiérarchique, plus participatif (Eisler, 1991 ; Fondas, 1997 ; Billing et Alvesson, 2000)<sup>46</sup>. Ainsi, la mixité au niveau des cadres contribue à enrichir le spectre des styles de management.

---

<sup>45</sup>ONU, 2011, *Femmes, Les femmes leaders dans les sphères économique et politique*.

<sup>46</sup>Cité dans DARES, 2004, *La contribution des femmes à la performance : une revue de la littérature*, Université Paris I - Panthéon Sorbonne, CERGORS, N° 83.

L'étude de l'ORSE (2004, p.66)<sup>47</sup> rappelle que, selon Arcier (2002)<sup>48</sup>, « une entreprise, en favorisant un quotient féminin élevé, développe plus d'intelligence collective, plus de travail en équipe, plus de motivation des collaborateurs, plus de maîtrise de la complexité, ... ». Favoriser la mixité permettrait alors aux entreprises d'augmenter leur quotient féminin et d'en retirer les bénéfices. Les spécificités féminines seraient donc en phase avec les besoins actuels des entreprises.

De ce fait, les femmes cadres doivent pouvoir s'affirmer, faire ressortir leurs potentialités et leurs capacités, prendre des initiatives et avoir confiance en elles. Elles doivent alors être de vrais leaders.

Aussi, l'appartenance à un réseau de relations dans l'organisation ou en dehors s'avère un déterminant clé pour l'avancement de la carrière. En effet, les alliances personnelles ou collectives et la connaissance de ressources-clés permettent à des individus d'évoluer dans les hautes sphères de l'organisation.

Les femmes se doivent donc d'intégrer des réseaux (groupes, associations, parti politique, ...) et les utiliser pour échanger des informations, créer des liens de solidarité, avoir de la rétroaction par rapport à leurs performances et leurs réalisations. Ces réseaux devraient bien entendu être composés de membres engagés, capables de défendre des objectifs communs, susceptibles de développer une vision favorisant l'évolution à terme de la situation des femmes en général et celle des femmes cadres en particulier.

---

<sup>47</sup> Cité dans DARES, op.cit.

<sup>48</sup> Agnès Arcier, est co-auteure de l'ouvrage *Le quotient féminin de l'entreprise paru en 2002.*

### **6.2.3. Nécessaire adéquation entre vie professionnelle et vie privée**

Pour pouvoir faire une bonne carrière dans la fonction publique, la femme cadre devrait se préoccuper de concilier les contraintes professionnelles et familiales.

La femme cadre devra mieux s'organiser pour éviter que sa vie privée n'empiète sur sa vie professionnelle et la retarde dans son ascension vers les postes de responsabilités. Elle pourrait s'en référer, comme de nombreuses femmes le font déjà, aux aides ménagères ou aux structures privées de garde d'enfants.

Afin d'aider les femmes à être plus actives dans les groupes en général, les partis politiques et autres associations, une solution à adopter pourrait être d' « interdire les réunions trop tardives ou bien proposer un mode de garde sur ces horaires ; imposer des moyens de coercition pour appliquer les nombreuses lois sur l'égalité hommes-femmes en est une autre. Tout comme le fait de recruter soi-même des femmes lorsque l'on atteint un poste à responsabilités »<sup>49</sup>.

### **6.2.4. Culture de la confiance en soi**

La femme se doit de se débarrasser du complexe d'infériorité récurrent qui l'anime et d'assumer son identité. Le complexe d'infériorité se manifeste souvent par la peur d'assumer certaines responsabilités et surtout par la crainte ressentie lorsque l'on se retrouve face à de nouvelles responsabilités. Il découle du manque de confiance en soi. Il a été évoqué par plusieurs personnes interrogées dans la mesure où ils ont reconnu que les femmes ont peu confiance en elles et en leurs capacités. Elles ressentent le besoin d'être rassurées et protégées par leurs collègues ou leurs supérieurs hiérarchiques. Ceci fait qu'elles prennent peu d'initiatives et attendent des instructions très précises relatives aux différentes tâches à accomplir.

---

<sup>49</sup> <http://www.terrafemina.com/societe/societe/articles/20425>, consulté le 24 novembre 2014 à 22h21.

Il peut aussi être relevé que la femme complexée communique difficilement avec les autres.

La femme cadre devrait prendre conscience que l'amélioration de sa responsabilisation dans la fonction publique passe aussi par le développement de la confiance en soi.

## CONCLUSION

La présente recherche s'est effectuée autour de la question de recherche formulée comme suit : quels sont les obstacles et contraintes intrinsèques (les pesanteurs psychosociales) à l'accès des femmes cadres aux hauts emplois de la fonction publique béninoise notamment dans les deux Ministères en charge des femmes à savoir le Ministère Chargé de la Microfinance, de l'Emploi et de l'Entreprenariat des Jeunes et des Femmes (MCMEEJF) et le Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age (MFASSNHPTA)? De cette question ont découlé trois (03) hypothèses qui concourent toutes à l'idée selon laquelle les pesanteurs psychosociales justifient les difficultés d'accès des femmes cadres à des postes de responsabilités dans la fonction publique béninoise.

A l'issue de la recherche, on peut dire que ces hypothèses sont entièrement confirmées dans la mesure où il a été possible de comprendre que les femmes cadres reproduisent les schémas qu'elles ont acquis de par leur éducation. Par ailleurs, leur relative absence dans les postes de responsabilités est liée à des contraintes personnelles. De plus, le défaut de responsabilisation des femmes cadres dans la fonction publique béninoise est effectivement lié au manque de formation au leadership.

De la même manière, plusieurs éléments permettent de mettre en lumière que les femmes cadres sont des acteurs importants, sinon stratégiques, du système que constitue la fonction publique béninoise. Entre elles et leurs supérieurs ainsi que les autres acteurs existent des relations qui induisent leur position dans le système.

Ainsi, il a été mis en avant une dualité de perception de la femme cadre au travail car il est ressorti qu'il existe des femmes dites paresseuses et des femmes

travailleuses. Aussi, il y a une éducation à deux (02) vitesses défavorisant les filles qui reproduisent les actes qu'elles ont intériorisés depuis leur bas âge au profit des garçons qui sont élevés en mettant l'accent sur leur leadership. Les obligations familiales se sont également révélées sources de freins à la responsabilisation des femmes cadres. De plus, la forte politisation de la fonction publique a été mise en exergue. Enfin, le manque de leadership et de management des femmes, l'absence de coaching sur le lieu de travail (notamment le style de management du supérieur hiérarchique) ainsi que le manque de solidarité entre les femmes et l'inexistence de structures publiques d'accueil des enfants en bas-âge ont été évoqués.

Face à ces constats, il est possible de retenir que la femme cadre est elle-même un acteur important de la situation dans laquelle elle se trouve en matière de responsabilisation dans la fonction publique béninoise. Toutefois, elle n'est pas la seule à blâmer.

A cet effet, des pistes de réflexion ont été explorées et visent divers acteurs du système notamment l'Etat, les supérieurs hiérarchiques et les femmes cadres.

Ainsi, le renforcement de l'éducation des filles est primordial, de même que la dépolitisation de l'administration publique, l'amélioration des textes juridiques sur l'équité d'accès aux postes de responsabilités et la création de structures publiques de garde d'enfants.

En ce qui concerne les femmes, il a été évoqué la formation permanente afin de se maintenir au niveau des évolutions qui surviennent dans leur domaine d'activités. Par ailleurs, elles doivent se former au leadership et au management. Elles ont aussi l'obligation d'assurer une adéquation entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Il faudrait de plus qu'elles aient la culture de la confiance en soi, gage de leur meilleure responsabilisation dans la fonction publique béninoise.

Enfin, il serait sans doute intéressant, au regard des résultats de la présente recherche, de l'approfondir en explorant le lien qui pourrait exister entre la scolarisation de la fille, les politiques publiques en matière d'éducation des enfants et l'accès aux postes de responsabilités des femmes. Il s'agirait alors d'une recherche qui prendrait en compte les années entre l'âge d'entrée de la fille à l'école et l'accès à l'emploi d'une part. D'autre part, seraient considérées, les années entre l'entrée dans l'emploi et l'accession à un poste de responsabilités. Les résultats d'une telle recherche seraient sans doute intéressants pour une amélioration de la responsabilisation des femmes cadres dans la fonction publique béninoise.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ATTANASSO, M.-O., 2013, *Femmes et pouvoir politique au Bénin des origines dahoméennes à nos jours*, Fondation Friedrich Ebert Stiftung-Bénin, Cotonou, 220p.
- AZALOU TINGBE, E., 2012, *Le microcrédit aux femmes à l'épreuve du Développement Humain Durable en milieu fɔ n du Bénin : Essai d'analyse prospective*, Thèse de Doctorat en Sociologie du Développement, EDP/FLASH/UAC.
- BATONON, L., 1996, *La motivation dans la fonction publique béninoise*, ENA., document non publié.
- BERENI, L., MARRY, C., POCHIC, S. et REVILLARD, A., 2011, *Le plafond de verre dans les ministères : regards croisés de la sociologie du travail et de la science politique* in *Politique et Management Public*, Lavoisier SAS.
- BLAKE R. R., MOUTON J. S., 1969, *Les deux dimensions du management*, Paris, Les éditions d'organisation.
- BOURDIEU P. et PASSERON J.-C., 1964, *Les Héritiers. Les Étudiants et la culture*, Paris, Collection «Le sens commun», 192 pages.
- CHAPUS R., 2001, *Le droit administratif général*, Tome 2, 15<sup>ème</sup> édition, Paris, Montchrestien, 797 p.
- COUPPIE T., EPIPHANE D., FOURNIER, 1997, *Insertion professionnelle et début de carrière. Les inégalités hommes/femmes résistent-elles aux diplômes ?*, *CEREQ Bref*, n° 135, octobre.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E., 1981, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 504 p.
- DARES, 2004, *la contribution des femmes à la performance : une revue de la littérature*, Université Paris I - Panthéon Sorbonne, CERGORS, N° 83.

- DE BEAUVOIR, S., 1949, *Le Deuxième Sexe, Les faits et les mythes*, Paris, Gallimard, 511p.
- DE SINGLY, F., 1997, *Fortune et infortune de la femme mariée*, 4ème édition, PUF.
- DO REGO, N., 2014, *Analyse des pratiques d'élaboration des plans de formation dans l'administration publique : cas du MFASSNHPTA, ENAM/UAC*, document non publié, 84 p.
- DORIAN, M., 2013, *Le plafond de verre : une réalité pour les cadres dirigeantes de la fonction publique*, publié le 18 octobre, Lagazette.fr
- DOUTI, J. et ASSOGBA, K., 1997, *Politique stratégique des ONG pour un développement durable*, in *Rapports hommes-femmes dans la société africaine*, Lomé : Le pont.
- DURKHEIM, E., 1922, *Education et Sociologie*, Paris, PUF.
- ETIENNE, J. et MENDRAS, H., 2002, *Les grands thèmes de la sociologie par les grands sociologues*, Paris, Armand Colin, 256p.
- FAO (1996) : Extrait, *Développement durable en Afrique : la contribution de la femme : recommandations politiques élaborées dans le cadre de la campagne coordonnée « carrément pour l'Afrique »*, FAO, Rome.
- FASSINOU, M. N. H., 2012, *Conciliation des rôles de la femme salariée à Porto-Novo*, FLASH/UAC.
- FOURN, E., 2005, *Rapport national d'évaluation décennale de la mise en œuvre du programme d'action de Beijing (Beijing + 10)*, Ministère de la Famille, de la Protection Sociale et de la Solidarité, Cotonou, 55 p.
- FOURN, E., 2007, *Rôle et importance des femmes dans le développement socio-économique du Bénin: pesanteurs culturelles et sociologiques*, Communication, Cotonou.

- GBEDO, M-E, 2003, *Quelles stratégies pour une meilleure représentation des femmes dans les instances de décision*, in actes du Séminaire sur le rôle de la femme dans la consolidation de la démocratie et de la paix, UNFPA, Cotonou.
- GENDARME, R., 1963, *La pauvreté des nations*, Editions CUJAS.
- GURVITCH, G., 1957, *La vocation actuelle de la Sociologie*, Paris, PUF, 607p. 8è éd.,
- HALPERN, C., 2012, *Peut-on en finir avec le plafond de verre ?*, Mis à jour le 02/03/2012.
- HELLRIEGEL D., SLOCUM J. W., WOODMAN R. W., 1989, *Management des organisations*, Nouveaux Horizons, Paris, 693 p.
- HEUNGOUP NGANGTCHO, H. D. M., 2009, *Femmes et fonction publique au Cameroun*, Université Catholique d'Afrique Centrale, Master 1 Gouvernance et Action Publique.
- HOUEDE F., 1998, *Une nouvelle fonction publique béninoise pour un meilleur service à l'utilisateur*, ENA/UNB.
- HOUINSA D. G., 2008, *Femmes du Bénin au cœur de la dynamique du changement social*, Fondation Friedrich Ebert Stiftung-Bénin, Cotonou, 303p.
- KEBE A. O., 2003, *La faible participation des femmes dans les projets de développement dans la CRD de Mankoutant en République de Guinée*, Université Gamal Abdel Nasser de Conakry, Maîtrise de Sociologie (Genre et Développement).
- KELLOGG, M. S., 1975, *La gestion des carrières*, Editions Hommes et Techniques, Paris, 157 p.
- KOUIN, B., 2009, *Les pesanteurs socioculturelles et la performance de l'Administration Publique béninoise : le cas du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP)*, EDP / FLASH/ UAC, 145 p.
- LARRIVEE, I., 1993, *La Place et le Rôle des Femmes dans les Administrations Africaines*, Présentation et Rapport de Synthèse, Casablanca.

- LAUFER, J., 1982, *La féminité neutralisée ? Les femmes cadres dans l'entreprise*, Flammarion, Paris, 296p.
- LAUFER J., 2005, *La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel*, Travail et Emploi n° 102, Avril-juin, p 38.
- LAUFER, J. et MULLER, P., 2011, *Le plafond de verre dans l'administration, enjeux et démarches de changement*, in *Politiques et management public* Vol 28/2 | mis en ligne le 01 juin 2012, consulté le 12 septembre 2014. URL : <http://pmp.revues.org/3340>
- LELOUP, C. et RYCKMANS, H., 1995, Extrait, *Le Rôle des femmes dans le développement : Le Monde selon les femmes*, Bruxelles.
- LELOUP, C. et RYCKMANS, H., 1995, *Le concept de genre*, in *Le rôle des femmes dans le développement : le Monde selon les femmes*, Bruxelles.
- LENCLUD, G., 1995, *Les incertitudes de la notion de science appliquée* in *Les applications de l'anthropologie*, Paris, KARTHALA, pp.51-53, (sous la direction de BARE J-F).
- LORTIE-LUSSIÉ, M. et RINFRET, N., 2007, *La contribution des femmes à l'émergence de nouvelles cultures organisationnelles : entre réalité et utopie*, Télescope, automne, p. 9.
- MARRY C., GADDEA C., 2000, *Les pères qui gagnent. Descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs*, Travail, genre et société, n° 3, mars.
- Mc GREGOR D., 1985, *The human side of enterprise*, 2è édition, McGraw Hill, New York.
- MEBADA, C. F., 2009, *Le développement de la carrière des femmes dans les organisations publiques du Cameroun : enjeux et défis*, Tanger.
- MDAEP, 2013, *Résultats Provisoires du RGPH 4*, 8 p.
- MFPTRA, 2000, *La réforme administrative au Bénin*, Document cadre, 103 p.
- MISSIHOUN K. K., 2014, *Femmes intellectuelles dans la dynamique politique au Bénin*, FLASH/UAC.

- MONTCHO J., 2005, *L'identité professionnelle des femmes cadres dans la ville de Cotonou : cas des femmes juristes*, FLASH/UAC.
- MONTOUSSE M. et RENOUEAU G., 2000, *100 fiches pour comprendre la sociologie*, Bréal, Paris, 234 p
- MORRISON A., 1992, *New solutions to the same old glass ceiling*, *Women in Management Review*, 7 (4), pp. 15-19.
- ONU, 2011, *Femmes, Les femmes leaders dans les sphères économique et politique*.
- OSSENI, K., 2003, *La participation de la femme aux prises de décisions : une exigence de la bonne gouvernance*, in actes du Séminaire sur le rôle de la femme dans la consolidation de la démocratie et de la paix, UNFPA, Cotonou.
- PNUD, 2014, *Rapport sur le développement humain, Pérenniser le progrès humain : Réduire les vulnérabilités et renforcer la résilience*, Résumé, New York, 30p.
- RAGINS B. R., TOWNSEND B., MATTIS M., 1998, *Gender gap on the executive suite: CEO's and female executive report on breaking the glass ceiling*, *Academy of Management executive*, vol. 12, no 1, pp. 28-42.
- REPUBLIQUE DU BENIN, 1986. *Le statut général des agents permanents de l'Etat*, Cotonou, 92p.
- REPUBLIQUE DU BENIN, 2008, *Convention collective du travail applicable au personnel administratif, technique et service contractuel de l'UAC*, Abomey-Calavi, UAC, 29 p.
- S.N., 1992, Extrait, *Le Rôle des femmes dans la vie publique*, in *Femmes 2000*, N°2, pp. 13-15.
- S.N., 1991, *Genre et développement : une autre approche*, in *Un autre genre de développement*, Ottawa : Conseil Canadien pour la Coopération Internationale.

- SULLEROT, E., 1968, *Histoire et sociologie du travail féminin*, Gonthier-Denoël, Paris, 397 p.
- SULLEROT, E., 1978, *Le fait féminin. Qu'est ce qu'une femme ?*, Paris, Fayard, 520 p.
- TAPSOBA, I., 1997; *Kitiéga, Qu'est-ce que le genre et développement ?*, in *Trait d'Union*, 1er trimestre.
- UNICEF-Bénin, 1996, *Rôle et statut de la femme béninoise*, in *Enfants et femmes, Avenir du Bénin*, Unicef, Cotonou.
- UMBI LUNULA, A., 2007, *La dimension Genre et son impact dans le développement socio-économique de la communauté urbaine et rurale en province du Nord Kivu*, Université Ouverte Campus de Goma, 97 p.
- WULF C., 1995, *Introduction aux sciences de l'éducation*, Paris, Armand Colin, 174 p.

-[http://www.ac-](http://www.ac-grenoble.fr/discipline/ses/Content/Pratique/terminal/specialite/bourdieu.pdf)

[grenoble.fr/discipline/ses/Content/Pratique/terminal/specialite/bourdieu.pdf](http://www.ac-grenoble.fr/discipline/ses/Content/Pratique/terminal/specialite/bourdieu.pdf)  
consulté le 14/02/15

- [http://www.cdg-64.fr/cdg/recrut/Documents/Guide\\_FPT.pdf](http://www.cdg-64.fr/cdg/recrut/Documents/Guide_FPT.pdf), consulté le 14 juillet 2013 à 14h12

- <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/Responsabilisation> consulté le 20 février 2015 à 18h33

- [www.cnrtl.fr/definition/psychosociales](http://www.cnrtl.fr/definition/psychosociales) consulté le 24 février 2015 à 16h14

- <http://www.fao.org/docrep/003/X2919F/x2919f04.htm> consulté le 24 juillet 2015 à 18h 05

- <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/fonction-publique.htm>, consulté le 08 août 2014 à 16h 10

- [www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/cadre-superieur/](http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/cadre-superieur/), consulté le 12 juillet 2014 à 07h15

- [http://www.memoireonline.com/08/09/2469/m\\_La-faible-participation-des-femmes-dans-le-projets-de-developpement-dans-la-CRD-de-Mankoutant-en-R3.html#toc4](http://www.memoireonline.com/08/09/2469/m_La-faible-participation-des-femmes-dans-le-projets-de-developpement-dans-la-CRD-de-Mankoutant-en-R3.html#toc4), consulté le 12 juillet 2014 à 05h48

- <http://plan-international.org/girls/reports-and-publications-details-12.php?> consulté le 14/05/2014 à 14h19

- <http://www.terrafemina.com/societe/societe/articles/20425>, consulté le 24 novembre 2014 à 22h21 par Marion Roucheux, publié le lundi 10 Décembre 2012

- [http://www.toupie.org/Dictionnaire/Fonction\\_publicue.htm](http://www.toupie.org/Dictionnaire/Fonction_publicue.htm), consulté le 08 août 2014 à 23h45

- [www.users.skynet.be/gerard.piroton](http://www.users.skynet.be/gerard.piroton) consulté le 10 février 2015 à 16h50

- <http://www.un.org/womenwatch/daw/Review/responses/BENIN-French.pdf>, consulté le 16 juillet 2014 à 00h 46

# **ANNEXES**

## Annexe 1

**Tableau IV** : Planification des différentes étapes de la recherche pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Approfondies

Activités	Responsable	Chronogramme (mois)															
		Mars 2014	Avril 2014	Mai 2014	Juin 2014	Juil. 2014	Août 2014	Sept. 2014	Oct. 2014	Nov. 2014.	Déc. 2014	Jan 2015	Fév. 2015	Mars 2015	Avril 2015	Mai 2015	Juin 2015
Recherche documentaire	L'étudiant																
Préparation, rédaction et validation du protocole de recherche	L'étudiant et le Directeur de mémoire																
Enquête de terrain	L'étudiant																
Rédaction du Mémoire	L'étudiant																
Soumission du draft du mémoire pour validation	L'étudiant et le Directeur de mémoire																
Prise en compte des amendements et soutenance	L'étudiant, le Directeur de mémoire et les autorités administratives																

## Annexe 2

### Photographies

**Photo 1 : Vue de profil du bâtiment abritant le MCMEEJF**



Source : Cliché VOGLOZIN, 2015

**Photo 2 : Vue de face du bâtiment abritant le MFASSNHPTA**



Source : Cliché VOGLOZIN, 2015

## Annexe 3

### Grille de lecture

<b>Titre et informations diverses du document exploité</b>	<b>Principaux centres d'intérêt développés par l'auteur</b>	<b>Passages clés ou citations</b>	<b>Résumé du document</b>
<p>Auteur (s)</p> <p><input type="checkbox"/> Année de publication</p> <p><input type="checkbox"/> Ville de publication</p> <p><input type="checkbox"/> Maison d'édition</p> <p><input type="checkbox"/> Nombre de pages</p> <p><input type="checkbox"/> Autres</p> <p>information</p>			

## **Annexe 4**

### **Guide d'entretien avec les responsables hiérarchiques de sexe masculin**

#### **I- Participation des femmes**

1.1 - Perception de la femme au travail en général

1.2 Perception de la femme cadre au travail

#### **II- Confiance accordée au travail des femmes cadres**

2.1 - Appréciation du travail des collaboratrices cadres

2.2 - Avantages et inconvénients de la présence des femmes dans les hauts emplois

2.3 – Perception de réticence au niveau des femmes

2.4 – Causes probables de cette réticence

2.5 – Détection d'aptitude au leadership

#### **III- Pistes de réflexion pour une amélioration de la responsabilisation des femmes cadres**

3.1 - Proposition de solutions

3.2 - Mot de fin

## **Annexe 5**

### **Guide d'entretien avec les femmes cadres à des postes de responsabilités**

#### **I- Identité**

- 1.1- Situation matrimoniale
- 1.2- Grade
- 1.3- Corps
- 1.4- Poste occupé

#### **II- Existence ou non d'obstacles à l'accès aux postes à responsabilités**

- 2.1- Opinions sur le fait
- 2.2- Nature des obstacles
- 2.3- Difficultés rencontrées
- 2.4- Interactions avec les autres acteurs (responsables, collègues, collaborateurs, usagers, ...)
- 2.5- Réflexions sur l'état de la femme cadre dans la fonction publique
- 2.6- Stratégies pour surmonter les obstacles
- 2.7- Résultats obtenus

#### **III- Conséquences**

- 3.1- Sur le plan social
- 3.2- Sur le plan professionnel
- 3.3- Sur le plan familial

#### **IV – Leadership féminin**

- 4.1- Connaissance de la notion de leadership
- 4.2- Formation en leadership
- 4.3- Possession des qualités d'un bon leader

## Annexe 6

### QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la réalisation d'une recherche sur les pesanteurs psychosociales de la responsabilisation des femmes cadres de la fonction publique, vous êtes priée de répondre à ce questionnaire anonyme. Merci pour votre franche collaboration.

#### **I – Identité**

- 1.1- Grade
- 1.2- Corps
- 1.3- Poste occupé
- 1.4- Age
- 1.5- Ancienneté dans la fonction publique
- 1.6- Situation matrimoniale
- 1.7- Ethnie
- 1.8- Nombre d'enfants
- 1.9- Age des enfants

#### **II – Accès aux postes à responsabilités**

2.1 -Occupez-vous un poste de responsabilités ?

Oui  Non

2.2 - Vous a-t-on consultée avant de vous nommer à ce poste ?

Oui  Non

2.3 - Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'exercice de vos fonctions ?

.....  
.....

2.4 - A quoi sont-ils dus ?

.....  
.....  
.....

2.5 Pensez –vous qu’il existe des obstacles à l’accès des femmes aux postes de responsabilités ?

Oui

Non

2.6 -

Lesquels ?.....  
.....  
.....  
.....

2.7 - A qui sont-ils dus ?

Elle-même  Conjoint  Supérieur hiérarchique

Famille  Autres (préciser) .....

2.8 - Vous sentez vous capable d’occuper un poste de direction ?

Oui

Non

2.9 - Qu’est ce qui pourrait vous empêcher de l’occuper ?

.....  
.....  
.....

### III - Opinions sur le fait

3.1 - Pensez-vous que le fait que vous soyez une femme joue en votre faveur ?

Oui

Non

3.2 - Pourquoi ?

.....  
.....  
.....

3.3 - Comment qualifierez-vous les relations que vous entretenez avec votre supérieur ?

Médiocres  Passables  Assez bonnes  Bonnes

Très bonnes

3.4 - Comment qualifierez-vous les relations que vous entretenez avec vos collègues ?

Médiocres  Passables  Assez bonnes  Bonnes

Très bonnes

#### **IV - Connaissance et aptitudes au leadership**

4.1 - Quelle définition donnez-vous du leadership ?

.....  
.....  
.....

4.2 - Avez-vous déjà reçu une formation au leadership ?

Oui  Non

4.3 - Si oui en quoi cela vous a-t-il été utile ?

Confiance en soi  Prise d'initiative  Meilleure communication

Ouverture aux autres  Autres (préciser) .....

4.4 - Appartenez-vous à des groupes, clubs, partis politiques ?

Oui  Non

4.5 - Si non pourquoi ?

Manque de volonté  Manque de temps  Obligations familiales

Refus du conjoint  Autres (précisez) .....

4.6 - Dans vos activités professionnelles, prenez-vous des initiatives ?

Oui  Non

4.7 - Votre supérieur apprécie-t-il vos initiatives?

Oui

Non

4.8 - Recevez-vous des encouragements de sa part ?

Oui

Non

4.9 – Si non, pourquoi selon vous ?

.....  
.....  
.....

4.10 – Si oui ces encouragements vous poussent-ils à mieux faire ?

Oui

Non

4.11 – Si non pourquoi ?

.....  
.....  
.....

**V - Perspectives**

5.1 - Quelles perspectives pour une meilleure responsabilisation des femmes dans

La fonction publique ?

.....  
.....  
.....

## **Annexe 7**

### **Grille d'observation**

#### **Observer une journée type de la femme cadre**

##### **I - Heure d'arrivée**

- . Noter l'heure d'arrivée au poste de la femme

##### **II - Comportements envers les autres agents et les usagers**

- . Manière de saluer
- . Langue utilisée
- . Durée de la salutation
- . Paroles échangées ou non

##### **III - Comportements à la pause de mi-journée**

- . Heure de fermeture du bureau
- . Heure de réouverture du bureau
- . Travail ou non
- . Stratégies mises en œuvre.

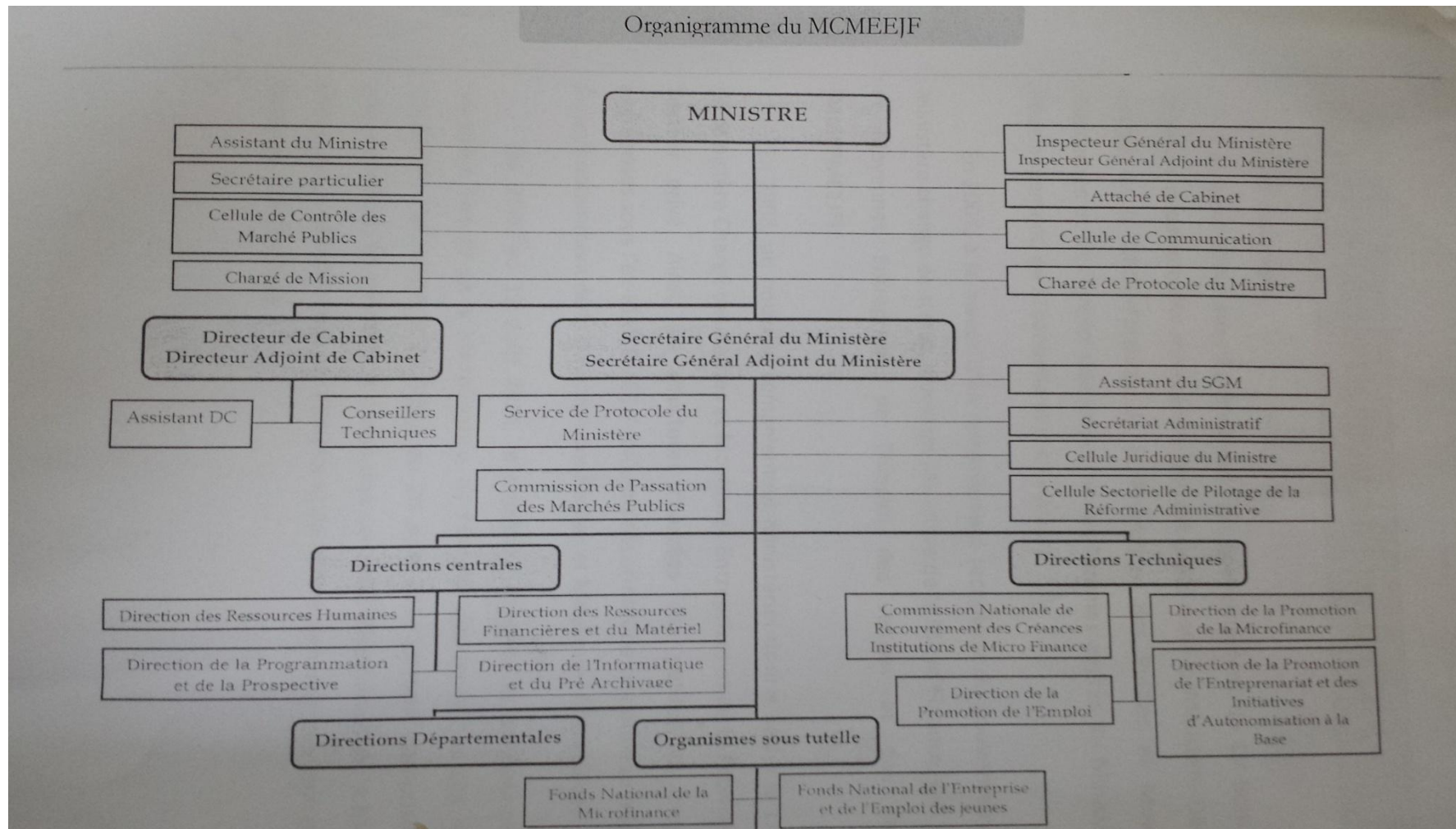
##### **IV - Activités réalisées**

- . Noter les différentes activités réalisées
- . Noter les réponses aux sollicitations
- . Observer la femme sans qu'elle ne se sente observée

##### **1.5 - Heure de départ (sortie en fin de journée)**

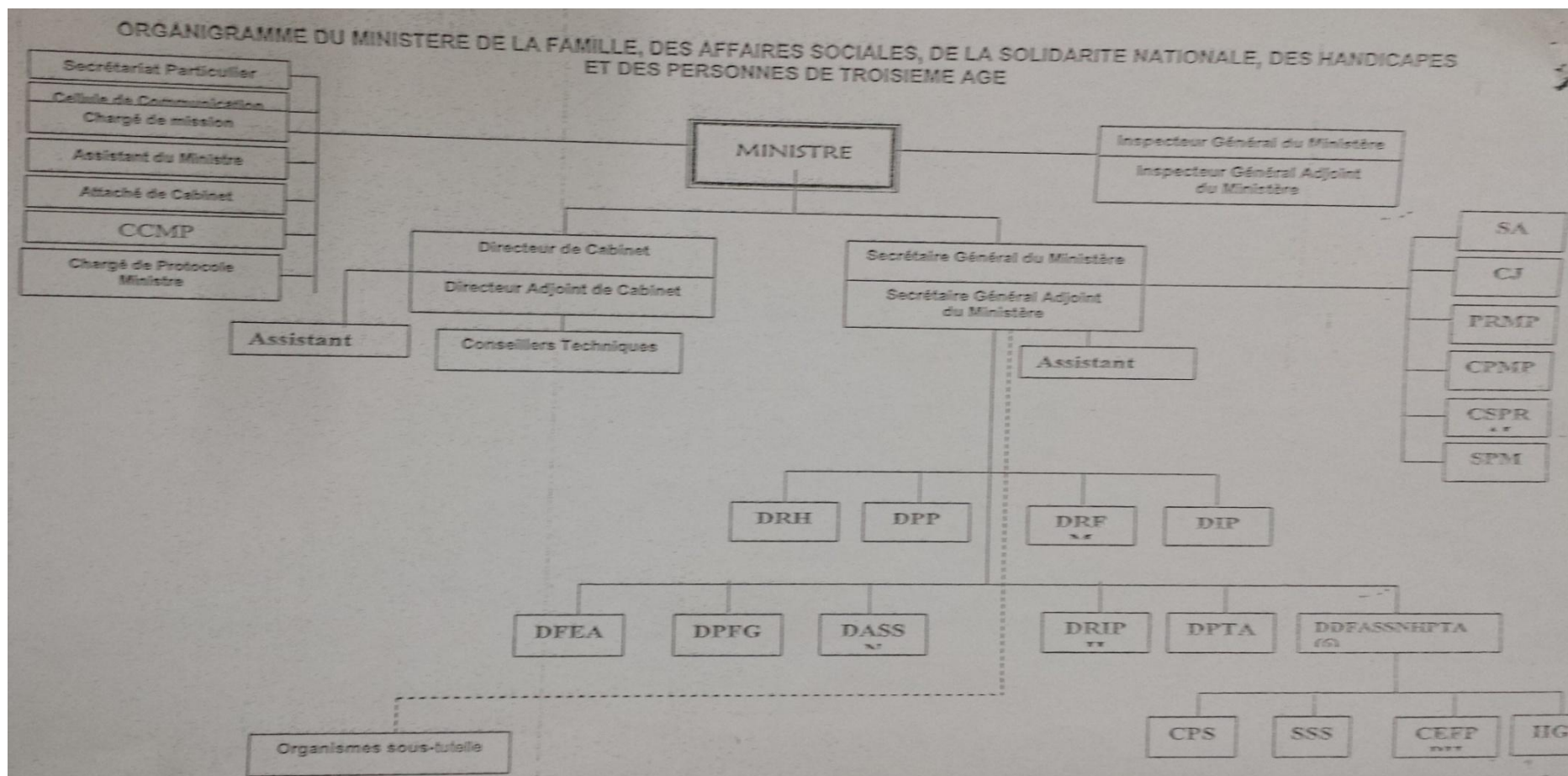
- . Noter l'heure de sortie à la fin de la journée
- . Reste après l'heure de sortie ou non

## Annexe 8 : ORGANIGRAMMES



Source : DRH/MCMEEJF

(Annexe 8 suite)



Source : DRH/ MFASSNHPTA

## **Table des matières**

DEDICACE.....	2
REMERCIEMENTS .....	3
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES .....	4
LISTE DES TABLEAUX.....	5
RESUME.....	8
INTRODUCTION.....	9
PREMIERE PARTIE : .....	11
CONSIDERATIONS THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES .....	11
CHAPITRE I – CONSIDERATIONS THEORIQUES .....	12
1.1 – Problématique.....	12
1.2. - Hypothèses .....	17
1.3 – Objectifs de recherche .....	18
1.3.1. Objectif général .....	18
1.3.2. Objectifs spécifiques .....	18
1.4 - Clarification conceptuelle et état de la question .....	18
1.4.1. Clarification conceptuelle .....	18
1.5. Délimitation thématique .....	21
1.6. Raisons du choix du sujet.....	21
1.6.1. Raisons subjectives .....	21
1.6.2. Raisons objectives .....	22
1.7. Etat de la question .....	23
CHAPITRE II – DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET CADRE.....	28
2.1. Démarche méthodologique .....	28
2.1.1. Nature de la recherche.....	28
2.1.2. Modèles d’analyse.....	28
2.1.3. Techniques et outils de collecte des données .....	30
2.1.4. Techniques et matériels de traitement des données .....	33
2.1.5. Groupe cible .....	34
2.1.6. Procédures d’échantillonnage et taille de l’échantillon.....	34
2.1.7. Difficultés éprouvées.....	36
2.2. Cadre de la recherche .....	36
2.2.1. Présentation générale de la Fonction publique béninoise .....	37
DEUXIEME PARTIE : ETAT DES LIEUX DE LA RESPONSABILISATION DES FEMMES CADRES AU MCMEEJF ET MFASSNHPTA .....	50
CHAPITRE III – PERCEPTIONS DE LA RESPONSABILISATION DES FEMMES CADRES.....	51
3.1. Perceptions des supérieurs hiérarchiques de sexe masculin.....	51

3.2. Perceptions des femmes cadres à des postes de direction .....	53
3.3. Expériences personnelles .....	57
<b>CHAPITRE IV – PERCEPTIONS DE LEUR RESPONSABILISATION PAR</b>	
<b>LES FEMMES CADRES.....</b>	<b>60</b>
4.1. Caractéristiques des personnes interrogées .....	60
4.2. Accès aux responsabilités.....	63
4.3. Opinions sur la responsabilisation des femmes cadres .....	70
4.4. Connaissance du leadership et aptitudes à l'exercer .....	73
<b>TROISIEME PARTIE : LA RESPONSABILISATION DES FEMMES</b>	
<b>CADRES A LA LUMIERE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>77</b>
<b>CHAPITRE V – ANALYSE DES RESULTATS .....</b>	<b>78</b>
5.1. Diagnostic situationnel de la responsabilisation des femmes cadres dans.....	78
5.2. Rapport homme/femme à la tête des structures du MCMEEJF .....	82
5.2.1. Cas du MCMEEJF .....	82
5.2.2. Cas du MFASSNHPTA .....	83
5.3 Analyse des résultats et quelques axes de discussion .....	83
5.3.1. Dualité de perception de la femme cadre au travail .....	84
5.3.2. Une éducation à deux (02) vitesses .....	86
5.3.3. Les obligations familiales sources de freins.....	88
5.3.4. Une fonction publique fortement politisée.....	89
5.3.5. Les interactions avec les autres acteurs de la fonction publique.....	90
5.3.6. Le manque de leadership et de management.....	91
5.3.7. Absence de coaching sur le lieu de travail (style de management .....	93
5.3.8. Le manque de solidarité entre les femmes .....	94
<b>CHAPITRE VI – PERSPECTIVES POUR UNE MEILLEURE</b>	
<b>RESPONSABILISATION DES FEMMES CADRES DANS LA FONCTION</b>	
<b>PUBLIQUE AU BENIN. ....</b>	<b>97</b>
6.1. Responsabilité des pouvoirs publics .....	97
6.1.1. Renforcement de l'éducation des filles .....	97
6.1.2. Dépolitisation de l'administration publique.....	100
6.1.3. Renforcement des textes juridiques sur l'équité d'accès aux.....	101
postes de responsabilités .....	101
6.1.4. Création de structures publiques de garde d'enfants.....	102
6.2. Responsabilité des femmes cadres .....	102
6.2.1. Permanence de la formation continue .....	102
6.2.2. Formation indispensable au leadership et au management .....	103
6.2.3. Nécessaire adéquation entre vie professionnelle et vie privée.....	105
6.2.4. Culture de la confiance en soi .....	105
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>107</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>110</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>117</b>