



# MUTATIONS

**L'ACCÈS DES FEMMES AUX POSTES  
DE GOUVERNANCE EN TUNISIE.  
UNE ANALYSE EN TERMES DE CAPABILITÉS**

Amel Ben Rhouma et Bilel Kchouk

**LES NOTAIRES, LE GENRE  
D'UNE PROFESSION À PATRIMOINE**

Corinne Delmas

# L'ACCÈS DES FEMMES AUX POSTES DE GOUVERNANCE EN TUNISIE

## UNE ANALYSE EN TERMES DE CAPABILITÉS

Amel Ben Rhouma et Bilel Kchouk

**E**n Tunisie, la mobilisation des femmes pour leurs droits politiques et éducatifs remonte à l'époque de la pré-indépendance (1956). En effet, les Tunisiennes s'étaient engagées activement dans le mouvement de libération nationale [Mahfoudh et Mahfoudh, 2014]. À cette époque, le mouvement féministe était appuyé par plusieurs intellectuels et militants masculins à l'exemple du théologien et syndicaliste Tahar Haddad qui avait publié un ouvrage remettant en cause plusieurs lois attribuées à la Charia. Après l'indépendance, et bien que l'émancipation des femmes fût favorisée par le président Bourguiba à travers la promulgation du Code du statut personnel (13 août 1956) contenant plusieurs mesures révolutionnaires en faveur des droits des femmes, la question féminine était fortement instrumentalisée et dominée par le pouvoir. En effet, Bourguiba a veillé à maintenir l'homme à la tête de la famille en encourageant les femmes qui souhaitaient travailler à opter pour des emplois à temps partiel [Arfaoui, 2016]. Son successeur, le président Ben Ali, a poursuivi dans cette même lignée. Les féministes tunisien-ne-s, sans nécessairement se distancier de l'approche autoritaire de leur cause, n'étaient pas pour autant tou-te-s aligné-e-s sur une telle vision, puisqu'un emploi à temps partiel privait les femmes de toute promotion ou

<sup>1</sup> La transition démocratique s'entend comme le passage progressif ou rapide d'un régime autoritaire vers un régime (plus) démocratique, le résultat final important moins que le processus lui-même.

<sup>2</sup> Le concept de « gouvernance » est diversement défini dans la littérature et son acceptation est multiple. Dans la suite de cette recherche, la gouvernance fera référence à la prise de décisions par un ensemble de personnes concernées (ou « parties prenantes »), à la fois des personnes qui occupent des positions de pouvoir et des citoyen-ne-s « ordinaires ». Ces décisions ont un impact considérable sur la façon dont les femmes et les hommes mènent leur vie, sur les règles qu'ils/elles sont censé-e-s respecter et sur les structures qui déterminent où et comment ils/elles travaillent et vivent. Elles déterminent également comment sont réparties les ressources publiques et dans quelle mesure les services prennent en compte les besoins et les intérêts des hommes et des femmes [Brody, 2009].

<sup>3</sup> Nous avons collecté les données en 2016 grâce au financement alloué par le programme de recherche interdisciplinaire « Sociétés plurielles » de l'université Sorbonne Paris Cité. Ce programme de recherche a permis la collaboration des

évolution de carrière. À partir de 2011, les femmes réémergent comme actrices de premier plan dans les contestations qui ont secoué le pays. Les Tunisiennes ont en effet joué un rôle important dans la chute du régime de Ben Ali et aussi dans le processus de transition démocratique<sup>1</sup>. Le changement de régime représente pour elles une occasion unique de mettre en place des réformes et d'adopter de nouvelles pratiques davantage en adéquation avec leurs revendications et leurs attentes de dignité et d'égalité [Kréfa, 2016].

Dans ce contexte, notre recherche s'intéresse à la représentativité féminine dans les postes de gouvernance<sup>2</sup> politique, d'une part, et économique, d'autre part. Dans quelle mesure la participation des femmes aux instances de gouvernance pourrait-elle constituer un des marqueurs de la transition politique en Tunisie ? Nous avons d'abord réalisé une analyse quantitative comparant les données sur la présence des femmes dans les instances de gouvernance politique et économique, avant et après 2011. Dans un second temps, cette analyse a été complétée par une enquête par entretiens biographiques auprès de vingt-neuf femmes membres du parlement, du gouvernement et de Conseils d'administration des entreprises cotées en Bourse afin de mettre en évidence les principaux déterminants et freins à leur accès à ces postes<sup>3</sup>. Ainsi que le démontre Bilel Kchouk [2017], il existe en Tunisie une interrelation et une interdépendance entre les élites politiques et économiques, cela en dépit de l'autonomie de ces sphères au sens de Michel Dobry [2009]. Autrement dit, la circulation fréquente des acteurs à la tête (ou comme membres) d'institutions décisionnaires justifie l'examen commun des élites politiques et économiques tunisiennes, indépendamment de leur genre. C'est ainsi, et à titre illustratif, que Selma Elloumi, femme d'affaires membre du puissant conglomérat privé et familial Elloumi, est élue députée du parti progressiste Nidaa Tounes en 2014, puis nommée, en 2015, ministre du Tourisme, à 58 ans. Si en effet les règles d'accès aux postes politiques et économiques diffèrent, en particulier depuis 2011, il convient tout de même d'analyser la trajectoire globale de cette élite stratégique (c'est-à-dire en position de prendre des décisions à portée nationale) féminine en tant qu'indicateur (multicausal) de l'hypothétique transformation du pouvoir décisionnaire tunisien.

La suite de cet article s'articule comme suit. Dans un premier temps, nous présenterons la logique théorique soutenant cette recherche. Dans un deuxième temps, nous analyserons l'état de la féminisation du pouvoir tunisien à la veille de la transition politique débutant en 2011. Nous exposerons dans un troisième temps une synthèse des opportunités protéiformes nées du contexte de transition démocratique, accompagnée d'une analyse quantitative de la présence des femmes dans les postes de gouvernance. La dernière partie sera consacrée à

la discussion des résultats de notre enquête qualitative auprès des femmes siégeant dans des postes décisionnaires.

## TRANSITION POLITIQUE, FÉMINISATION DU POUVOIR ET CAPABILITÉS

Selon Shahra Razavi, « *democratic transitions, however restricted, represent propitious moments for making interventions into the state, because the state is potentially more fluid during such transformations than at other times* »<sup>4</sup> [2000, p. 27]. La période de transition démocratique représente donc une opportunité, pour les minorités politiques en général, et les femmes en particulier, de défendre leurs intérêts collectifs. Réciproquement, l'importance pour la transition démocratique de l'accès des femmes aux instances du pouvoir réside dans leur capacité à favoriser l'intégrité du processus politique [Dollar, Fisman et Gatti, 2001 ; Barnes et Beaulieu, 2014 ; Stockemer et Kchouk, 2017]. Pour autant, le rapport entre transition démocratique et progression des femmes dans les postes décisionnaires politiques continue de faire débat. Pour les uns, l'influence de la transition sur une telle progression est vérifiée selon différentes modalités, à travers le monde et plus spécifiquement en Afrique [Hughes, 2007 ; Bauer et Britton, 2006 ; Hughes and Tripp, 2015]. Tandis que pour d'autres un tel impact est inexistant, voire négatif en Amérique Latine, en Afrique ou encore en Europe de l'Est [Waylen, 1994 ; Jaquette et Wolchik, 1998 ; Paxton, 1997 ; Yoon, 2001]. Notre enquête cherche à alimenter ce débat en évaluant la mesure et les mécanismes – concrets – de la progression des femmes dans les postes de gouvernance en période de transition démocratique en Tunisie.

La féminisation de la « gouvernance » est désormais présentée, par les organisations internationales et l'économie du développement<sup>5</sup>, comme un élément à préconiser, bénéfique autant pour la démocratie que pour la performance économique. Depuis 1995, la pleine participation des femmes dans l'exercice du pouvoir a été identifiée comme un des douze domaines de préoccupation du Programme d'action de la IV<sup>e</sup> Conférence mondiale des femmes de Beijing qui a été signé par 189 pays, dont la Tunisie. De notre point de vue, cette analyse structurelle doit cependant être complétée par une approche individuelle : il ne suffit pas que les opportunités existent pour qu'elles soient saisies ; il faut également que les individus soient en capacité d'occuper de telles fonctions. Suivant cette logique, les « capacités » des femmes présentes sur la scène politique et économique en cette période de transition peuvent jouer un rôle fondamental. Concept central de la réflexion d'Amartya Sen<sup>6</sup>, les capacités témoignent de ce que les individus sont en mesure de réaliser et de ce qu'ils sont enclins à devenir. L'analyse en termes de capacités

deux auteur-e-s de cet article, l'un issu des sciences politiques et l'autre des sciences de gestion, et, par conséquent, l'adoption d'une approche pluridisciplinaire pour traiter le sujet.

<sup>4</sup> Traduction des auteur-e-s : Les transitions démocratiques, mêmes limitées, représentent des moments propices pour effectuer des interventions au sein de l'État, car l'État est potentiellement plus fluide durant ce genre de transformations comparativement à d'autres moments.

<sup>5</sup> En 1995, la pleine participation des femmes dans l'exercice du pouvoir a été identifiée comme un des douze domaines de préoccupation du Programme d'action de la IV<sup>e</sup> Conférence mondiale des femmes de Beijing qui a été signé par 189 pays, dont la Tunisie.

<sup>6</sup> Titulaire du Prix Nobel en économie en 1998 pour ses travaux sur la théorie de développement humain et la théorie du bien-être, sur les mécanismes générateurs de la pauvreté et de la famine, sur la théorie du choix social, sur le libéralisme économique, et sur les inégalités femmes-hommes. Amartya Sen lui-même se définit comme un économiste féministe [Sen *et al.*, 2003, p. 324], a publié plusieurs articles sur des questions de genre [Kynch et Sen, 1983 ; Sen, 2001].

permet de déplacer la focale sur les actions, les façons d'être, ainsi que sur la liberté de réaliser ces dernières, plutôt que sur les biens et ressources que les personnes peuvent obtenir ou posséder [Robeyns, Boissenin et Gillioz, 2007].

L'originalité de cette approche par les capacités réside dans le fait qu'elle allie à la fois une approche structurelle et une approche individuelle. En effet, le fait qu'une personne puisse générer des capacités à partir des ressources qui sont à sa disposition, dépend des facteurs de conversion. Il s'agit là des circonstances contingentes qui peuvent faciliter (ou entraver) la capacité d'un individu à faire usage des ressources à sa disposition pour les convertir en réalisations concrètes comme, par exemple, des évolutions de carrière. Amartya Sen distingue trois types de facteurs de conversion, à savoir les facteurs sociaux, environnementaux et personnels. Les facteurs de conversion sociaux sont déterminés par les structures sociales (par exemple le système d'éducation, le système politique, la famille, etc.) ; par les normes sociales (soit les normes religieuses, culturelles, morales) et enfin par les traditions et le comportement d'autrui (par exemple les stéréotypes, les préjugés, le racisme, le sexisme, l'homophobie, etc.). Les facteurs de conversion « environnementaux » relèvent du milieu, du cadre de vie et du contexte dans lesquels vit la personne, ainsi que de leur dynamique, c'est-à-dire des variations des conditions du milieu ou du contexte tels que les paramètres politiques ou organisationnels. Les facteurs de conversion personnels sont déterminés par l'ensemble des compétences et des acquis de chaque individu. L'approche individuelle développée par les théories en sciences de gestion suggère que la progression des femmes à des postes de décision dépend également de leur capacité à mettre en place des stratégies pour contourner les obstacles comme, par exemple, la création d'alliances ou la capacité à prendre des risques, etc. [Simard et Tarrab, 1986 ; Giasson, 1993].

### « FÉMINISME D'ÉTAT » ET REPRÉSENTATION DES FEMMES AVANT 2011

Les progrès relatifs aux droits des femmes et les grandes mutations sociodémographiques qui leur sont liées prennent forme sous le mandat du président Bourguiba (1957-1987) [Kchouk, 2011]. Ayant été porté par l'État, le Code du statut personnel a coupé court aux initiatives et aux revendications des femmes engagées dans la reconnaissance de leurs droits. L'État, incarné par la volonté du président Bourguiba, s'est porté garant des limites à ne pas dépasser en termes de libéralisation des droits des femmes. Mais ce « féminisme d'État » qui caractérise l'action « continue des pouvoirs publics pour transformer la condition socio-juridique des femmes » a fini par « prendre les femmes en

otage du politique » et par « brouiller le discours sur l'égalité » [Dubois, 2012]. Durant le règne d'Habib Bourguiba, les Tunisiennes n'obtiendront que peu de postes décisionnaires dans les sphères politique et économique. Sur l'ensemble des ministres nommés par Bourguiba (1957-1987), on ne trouve que deux femmes pour cent trente-quatre hommes [Camau et Geisser, 2003]. En 1986, la dernière assemblée législative du règne de Bourguiba comptait seulement 6 % de femmes. Enfin, le nombre de femmes dans des postes de décision économique ou administratif était, à cette date, insignifiant<sup>7</sup>.

Sous la présidence de Ben Ali, la situation des élites féminines se transforme et cela pour différentes raisons stratégiques dont l'image internationale du pays et la redéfinition d'équilibres politiques intérieures [Bessis, 1999]. Mais les gouvernements successifs sous Ben Ali ne comportent, en moyenne, que 10 % de femmes.

Au niveau législatif, les femmes progressent significativement atteignant 28 % des députés du dernier parlement de Ben Ali en 2009, et ce, grâce à l'instauration d'un système de quotas pour les candidatures sur les listes aux élections législatives et municipales [Kréfa, 2016]. Ainsi, depuis 1999, le Président de la République avait décidé que l'intégration des femmes au sein des instances régionales devait être obligatoire. La présence des femmes en politique n'est donc pas « spontanée », elle nécessite au contraire la prise de décisions qui visent à promouvoir leur intégration. Pourtant, une telle présence reste limitée à certaines structures et à certains postes [Dubois, 2012].

À l'inverse, dans une période de libéralisation économique caractérisée par des plans de privatisation des entreprises d'État et d'implantation conséquente de multinationales en Tunisie, la proportion des femmes dans les postes économiques et administratifs d'importance demeure faible en comparaison avec le progrès des femmes en politique. Les Tunisiennes n'occupent que 6 % des postes de direction générale dans l'administration publique en 2004 [Brière, 2006]. Selon un rapport<sup>8</sup> publié en 2009 autour de la promotion du *leadership* dans les trois pays du Maghreb, les Tunisiennes n'occupent en 2007 que 8,3 % des postes de directeurs généraux ; 21 % des postes de directeurs ; 24,6 % des postes de sous-directeurs, contre respectivement 7,8 %, 17,9 % et 22,6 %, en 2004, soit une très légère amélioration. La présence des femmes dans les conseils d'administration des entreprises tunisiennes cotées à la Bourse des valeurs mobilières de Tunis est également faible. La Bourse de Tunis compte en effet soixante-douze entreprises en 2016, toutes tunisiennes dont certaines avec participation étrangère, notamment dans le secteur financier et agroalimentaire. Près de 68 % de ces entreprises cotées n'ont aucune femme siégeant dans leur conseil d'administration en 2007, contre

<sup>7</sup> Les données pour ces postes (direction générale de l'administration publique ou d'entreprises privées ; sièges aux conseils d'administration des compagnies privées ou publiques) et cette date (1986-1987) sont en effet très parcellaires, voire inexistantes. Si l'on opère par projection par rapport aux données collectées depuis, on en conclut une *quasi*-absence de femmes à ces fonctions stratégiques.

<sup>8</sup> Rapport : *Renforcement du leadership féminin et de la participation des femmes à la vie politique et au processus de prise des décisions en Algérie, au Maroc et en Tunisie*, publié par l'Institut international de recherche et de formation des Nations Unies pour la promotion de la femme (UN-INSTRAW) et Centre de la femme arabe pour la formation et la recherche (CAWTAR), consultable sur : <<http://www.genreenaction.net/img/pdf/publication1.pdf>>.

74 % en 2004. Par ailleurs, 26 % des entreprises tunisiennes cotées n'ont qu'une femme au sein de leur conseil d'administration en 2007, contre 21 % en 2004 [M'hamid, Hachana et Abdelwahed, 2011]. On constate donc une légère progression du taux de présence des femmes dans les postes de décision dans l'administration publique et le secteur privé, mais le pourcentage demeure très faible.

## LES OPPORTUNITÉS ET LES ÉVOLUTIONS NÉES DE LA TRANSITION DÉMOCRATIQUE

À la suite du soulèvement du peuple tunisien, ponctué le 14 janvier 2011 par le départ du président Ben Ali, et dans la foulée de la transformation politique qui lui succède, les femmes tunisiennes ont, encore une fois [après le Code du statut personnel], obtenu un acquis unique dans le monde arabe avec la parité imposée par la loi sur les listes électorales. L'inscription de la parité dans la loi n'a pas été chose facile et a, au contraire, nécessité un fort *lobbying* et la mobilisation des associations citoyennes pour convaincre les partis politiques de son bien-fondé. Cette mesure rappelait en effet très facilement la politique « féministe » de l'État et les fameux quotas instaurés par le régime de Ben Ali [Kréfa, 2016]. La promotion de la représentativité numérique des sexes est revêtue, par rapport aux années précédentes, d'une autre signification avec l'incertitude radicale dont s'accompagne la situation révolutionnaire. Faire accéder le maximum de femmes aux futures instances élues est devenu un facteur réducteur de l'incertitude, un levier de la constitutionnalisation des droits des femmes, selon le présupposé que les futures élues défendront l'égalité des sexes.

Le 11 avril 2011, le décret-loi relatif à l'élection de l'Assemblée nationale constituante (ANC), qui sera chargée de rédiger la nouvelle constitution, décide que l'établissement des listes électorales devra impérativement tenir compte de la parité et faire figurer en alternance des candidats hommes et femmes. Aussi remarquable que puisse être cette mesure législative unique dans l'espace arabo-musulman, elle demeure toutefois limitée dans sa portée. En effet, seule la parité verticale (c'est-à-dire l'alternance homme-femme successive sur chaque liste électorale) a été adoptée au moment du vote de la loi électorale. La parité horizontale (c'est-à-dire l'alternance homme-femme à la tête des listes électorales), considérée au proto-parlement de 2011 sous la forme d'un quota de 30 % de femmes en tête des listes, n'avait pas été retenue [Gobe, 2016a et 2016b]. Sur l'ensemble des listes présentées pour les élections de l'ANC, la parité des têtes de liste est très loin d'avoir existé : 93 % des têtes de listes sont des hommes, contre 7 % de femmes. Par ailleurs, entre les dernières années Ben Ali et les premières élections de 2011, la tendance est à la stagnation,

voire à la faible progression des femmes au sein des instances publiques. Ainsi, comme le montre le tableau 1, seulement cinquante-neuf femmes étaient élues en 2011 (dont trente-neuf issues du parti islamiste Ennahdha, premier parti en termes de nombre de députées) avec un taux de féminisation de 27 % ce qui nous amène légèrement plus bas qu'en 2009. Au cours des élections du 26 octobre 2014, le taux des femmes en tête de liste était seulement de 12 % [Arfaoui, 2016]. Le taux de représentation des femmes au parlement est, lui, passé à 31 %. Nous sommes donc loin des 50 %, mais cette revendication a eu le mérite de poser le débat de la place des femmes en tant qu'actrices politiques [Mahfoudh et Mahfoudh, 2014].

**Tableau 1 : Évolution de la féminisation du parlement tunisien**

Année	1986	1989	1994	1999	2004	2009	2011	2014
Nombre de femmes	7	6	11	21	43	59	59	68
Nombre d'hommes	118	135	152	161	146	155	158	217
Proportion de femmes parlementaires	6 %	4 %	7 %	12 %	23 %	28 %	27 %	31 %

Par ailleurs, en l'absence de mesures imposant des quotas, la représentation des femmes dans l'exécutif politique est loin d'être paritaire, et ce, bien qu'un net progrès puisse être souligné par rapport à la période autoritaire comme l'illustre le tableau 2 (chaque date représente l'arrivée d'un nouveau Premier ministre). Ainsi la barre de 20 % est presque atteinte, dépassant de nombreux pays européens en 2016 (Grèce, Slovaquie, Hongrie, Chypre, Malte). Néanmoins, ce pourcentage reste à nuancer, notamment par la nature du ministère auquel ces femmes sont nommées. En effet, on attribue souvent aux femmes des ministères dont les délégations correspondent à des « attributs féminins » supposés (ministère de la Femme et la Famille, la Santé, la Jeunesse, etc.).

**Tableau 2 : Pourcentage des femmes au sein du gouvernement tunisien entre 1989 et 2016**

Année	1989	1999	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de femmes	1	2	3	3	3	3	8	8
Nombre d'hommes	31	25	29	38	35	26	33	32
Proportion de femmes ministres	3 %	7 %	9 %	7 %	8 %	10 %	20 %	20 %

Au cours de la période de transition qui s'étend entre octobre 2011 et janvier 2014, les Tunisiennes ont dû faire face à de nombreuses menaces sur leurs droits et acquis. En effet, le gouvernement de transition majoritairement islamiste (voir tableau 3) a voulu remettre en question plusieurs lois, dont le Code du statut personnel, et revenir sur l'adoption

<sup>9</sup> CEDAW : Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.

de la convention CEDAW<sup>9</sup>, en invoquant la non-conformité de ces lois avec l'article premier de la Constitution stipulant le caractère musulman de l'État tunisien [Mahfoudh et Mahfoudh, 2014]. De plus, les conservateurs ont voulu inscrire la « complémentarité » entre les sexes dans la nouvelle constitution. Les féministes ont dû faire preuve d'une forte mobilisation pour que ce principe de complémentarité soit abandonné au profit de celui d'égalité et pour que leurs acquis soient préservés. Cette lutte a mis en évidence les clivages, au sein de la société féministe tunisienne, entre différents ensembles que l'on peut schématiquement regrouper ainsi : ceux engagés pour les valeurs universelles, l'égalité et les droits des femmes ; ceux qui adhèrent, de près ou de loin, à un projet conservateur et familialiste ne prenant pas en compte l'égalité de genre ; et ceux qui conçoivent les droits des femmes comme devant être conformes à certaines interprétations de la Charia [Mahfoudh et Mahfoudh, 2014].

**Tableau 3 : Liste des différents gouvernements successifs tunisiens depuis le départ du président Ben Ali**

Chef de gouvernement	Orientation politique majoritaire	Mandat
Mohamed Ghannouchi	Rassemblement constitutionnel démocratique (RCD)	01/2011 – 02/2011
Béji Caid Essebsi	Anciennement au Neo Destour devenu RCD	02/2011 – 12/2011
Hamadi Jebali	Mouvement Ennahdha	12/2011 – 03/2013
Ali Laarayedh	Mouvement Ennahdha	03/2013 – 01/2014
Mehdi Jomaa	« Technocrate »	01/2014 – 02/2015
Habib Essid	Mouvement Nidaa Tounes	02/2015 – 08/2016
Youssef Chahed	Mouvement Nidaa Tounes	08/2016 -

La nouvelle constitution garantissant la parité, l'égalité et le respect des droits humains est le résultat de la vigilance des femmes [Arfaoui, 2016]. La mobilisation féminine a également permis de lever toutes les réserves au CEDAW en août 2014, année même de la publication de la nouvelle constitution. Toutefois, si l'article 46 de cette constitution tunisienne stipule que « l'État garantit l'égalité des chances entre la femme et l'homme quant à l'accès à toutes les responsabilités et dans tous les domaines », aucun texte juridique n'a, à ce jour, imposé la parité ou fixé des quotas de femmes dans la gouvernance des entreprises tunisiennes publiques et privées. C'est ainsi que le pourcentage de femmes dans ces postes demeure très faible. Selon un rapport de l'agence de coopération internationale allemande pour le développement [*Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*, 2013], le secteur privé voit seulement quatre femmes siéger au conseil d'entreprise des trente grandes compagnies étudiées.

Pour mieux comprendre les barrières à la féminisation des postes de *leadership* mais aussi les déterminants d'accès

des femmes aux postes de responsabilité, nous avons mené une étude qualitative (voir dans l'encadré ci-dessous la méthodologie de cette enquête).

### Méthodologie de l'enquête qualitative

Il s'agit d'une enquête auprès de vingt-neuf femmes siégeant dans des postes à responsabilités, soit dans la sphère politique (19), soit dans la sphère économique (10). Des entretiens semi-directifs, d'une durée comprise entre 45 minutes et 1 heure, ont été menés en face-à-face avec chacune de ces femmes. Leur répartition entre postes de responsabilité économique (membre de conseil d'administration, présidente-directrice générale d'une structure économique) et postes de responsabilité politique (députée, ministre, secrétaire d'État ou conseillère de ministre) est donnée dans le tableau 4.

**Tableau 4 : Répartition des femmes interviewées par type de poste à responsabilité**

Nature du poste de responsabilité	Nombre de femmes interviewées
Membre d'un conseil d'administration	7
Présidente directrice générale d'entreprise	3
Députée	14
– dont de Nidaâ Tounes	5
– dont de Ennahdha	9
Ministre, secrétaire d'État, conseillère de ministre	5

Les femmes interviewées sont majoritairement originaires de Tunis et de Sfax, les deux centres économiques et démographiques du pays. La majorité de nos interlocutrices sont des « héritières », issues d'une famille où le père a occupé un poste de cadre dirigeant ou exercé une profession intellectuelle. Leur moyenne d'âge est de 50 ans. Elles sont un tiers à avoir eu deux enfants ; un tiers a donné naissance à trois enfants. Seules trois d'entre elles n'ont pas eu d'enfants. Elles sont diplômées du supérieur. Pour les trois quarts d'entre elles, ce diplôme est tunisien ; le quart restant a eu un diplôme européen (généralement français). Leur formation académique est concentrée sur quelques cursus : droit et sciences de gestion, pour l'essentiel.

### COMMENT SE SAISIR DES OPPORTUNITÉS LIÉES À UNE TRANSITION DÉMOCRATIQUE ?

L'analyse de contenu des entretiens nous a permis d'identifier trois familles de facteurs de conversion favorisant l'accès des femmes aux postes de gouvernance dans le domaine

politique et économique. Ces facteurs sont tantôt les fruits des perceptions que les interviewées mettent en avant, tantôt des propriétés plus objectives que révèle le croisement de l'analyse de discours et de l'examen sociologique.

Le contexte de transition démocratique a créé différentes fenêtres d'opportunités qui se sont ouvertes en faveur d'une percée des femmes dans la gouvernance politique et économique. La loi imposant la parité verticale sur les listes électorales constitue indiscutablement un point d'inflexion du changement, ainsi que l'indiquent de nombreuses députées : « La loi sur la parité nous a beaucoup servies, [à nous les députées]. » ; « Le décret-loi de 2011 imposait la parité ; le parti a fait appel à moi en tant que femme et en tant que jeune. » ; « Lorsqu'ils ont voté la parité pour la Constituante, ça a encouragé les partis à chercher des femmes et ça a encouragé les femmes qui n'ont pas eu peur de participer. » Similairement, au niveau de la gouvernance économique, les réformes légales des principes de gouvernance ouvrent les portes aux femmes pour accéder aux conseils d'administration des grandes entreprises et des banques. Au lendemain de la chute du régime de Ben Ali, une réflexion a très vite été menée autour de la restructuration du secteur financier, secteur phare de l'économie tunisienne et constituant l'essentiel de la Bourse des valeurs mobilières de Tunis. Cette réflexion a notamment porté sur la « gouvernance » de ce secteur et plus particulièrement celle des banques publiques, y compris la Banque centrale de Tunisie. Une série de circulaires a donc été émise dont la circulaire 2011-06 de la Banque centrale autour de l'administrateur indépendant. Ces réformes, soutenues par l'OCDE et l'Union européenne, se sont également traduites en 2015 par des appels à candidature rendus publics pour le choix des directeurs généraux et présidents des conseils d'administration des trois principales banques publiques. Une conseillère auprès d'un ministre et administratrice au sein d'une grande banque publique expliquait ainsi son accession à cette dernière fonction surtout grâce à la « procédure d'appel à candidature [...] dans le cadre de la nouvelle loi bancaire de la refonte de la gouvernance des banques publiques ».

Mais encore faut-il pouvoir se saisir de ce contexte d'opportunité. À travers le diagnostic qu'elles nous offrent, nombreuses sont les femmes qui considèrent centrales à leur réussite certaines qualités individuelles telles que la motivation personnelle, la compétence et l'investissement dans l'acquisition des qualifications nécessaires. Une conseillère de ministre (53 ans) nous confiait ainsi avoir « travaillé comme une dingue pour arriver » à ce poste. Cette persévérance est complétée, de l'avis de la majorité des interviewées, par la compétence nécessaire pour être nommées à ces postes de gouvernance. À titre d'illustration, une autre conseillère de ministre (55 ans) déclarait :

« J'étais en compétition avec un homme sur ce poste-là et il m'en veut terriblement. J'ai obtenu ce poste en raison de mes compétences à 1000 %. Je suis travailleuse, je m'implique, je m'investis au détriment de ma famille et de ma vie privée. C'est un caractère, je travaille dur. »

Elles s'estiment en général beaucoup plus diplômées que leurs homologues masculins avec les mêmes fonctions ou mandats.

Ces compétences prennent leur source autant dans leur formation initiale que dans les compétences spécifiques recherchées pour répondre aux besoins du poste. Par ailleurs, la motivation et la manifestation d'un intérêt semblent essentielles dans ce contexte pour entreprendre une démarche qui mène à de pareils postes. Il est ainsi aisé de constater dans ces discours une certaine mise en avant des qualités individuelles et des efforts fournis pour entretenir ce talent et ces acquis. Par exemple, une députée, cadre de son parti politique (53 ans), affirmait :

« Je maîtrise bien les langues. J'ai également beaucoup voyagé et acquis des capacités de communication. J'ai fait une condensation des dizaines de rapports que j'ai lus. Je me suis concentrée sur le côté technique de la coopération internationale, de l'endettement, de l'investissement extérieur, parce que je suis responsable des objectifs du plan quinquennal en ce qui concerne le financement extérieur. Maintenant je suis une formation à l'Institut arabe des chefs d'entreprises autour des dossiers économiques. Le leadership nécessite une formation dans tous les domaines. Par exemple, je vais bientôt assister à un colloque autour de l'enrichissement de la politique économique au Moyen-Orient. »

Cela dit, l'enquête a permis parallèlement de mettre en évidence l'existence de facteurs de conversion favorisant la transformation des capacités des femmes en un accès effectif aux postes de gouvernance : les facteurs de conversion sociaux. Le système d'éducation mis en place depuis l'indépendance et la structure familiale (famille nucléaire) semblent encourager l'accès des femmes interviewées à ces postes. Selon les témoignages recueillis, les parents (notamment les mères et les belles-mères) ainsi que les conjoints sont un soutien déterminant à l'accomplissement de leurs responsabilités en lien avec leurs postes. Ces extraits témoignent du poids qu'accordent ces femmes à l'utilité de la cellule familiale dans leur carrière :

« Mon mari m'a beaucoup aidée et supportée. »

« Je reçois sans cesse un soutien de la part de mon père et bien sûr je bénéficie du soutien de mon mari. Ça me motive pour être à la hauteur de ma responsabilité. Je sens que je suis aussi chanceuse du soutien de mes enfants. »

« Heureusement, j'ai une famille qui a compris la complexité de la période ; j'ai eu beaucoup d'aide de la part de mes enfants et de mon mari. Ils m'ont encouragée à accepter le poste. Ma mère m'a aussi poussée. »

Dernier facteur crucial qui revient fréquemment dans le discours des femmes : les relations professionnelles peuvent,

à leur tour, constituer une porte d'entrée à des postes de gouvernance, notamment pour les directions et conseils d'administration de grandes entreprises :

« J'ai été nommée au conseil d'administration de la Société tunisienne d'assurance et de réassurance grâce à ma proximité avec son secrétaire général qui a permis de mettre en évidence mon expertise. »

« Lors de la formation du gouvernement des technocrates et pendant qu'on mettait en place un *think tank*, l'ancien ministre de l'Économie et des Finances a fait appel à moi en tant que conseillère. »

« Ma promotion à la direction générale s'est fait suite à la promotion de mon ancien directeur général. Le secrétaire d'État nommé en 2012 était aussi quelqu'un que je connaissais. »

La distinction entre sphère économique et politique est ici nécessaire : les processus de cooptation sont en effet différents et dépendent fortement de la trajectoire suivie par les uns et les autres dans ces deux milieux. Pour autant, ce facteur relationnel revient de manière récurrente dans les explications fournies par les enquêtées, indépendamment de leur sphère d'activité. Les réseaux constituent ainsi une ressource pour celles qui en ont et, par conséquent, un frein pour les femmes qui n'en possèdent pas.

## QUELS FREINS À LA FÉMINISATION DE LA GOUVERNANCE ?

Il ressort du discours des élites féminines interrogées plusieurs types de freins à leur trajectoire professionnelle. Ces freins peuvent également être différenciés, selon qu'ils sont d'ordres sociaux, « environnementaux » ou individuels.

Avant tout, des contraintes organisationnelles handicapent sérieusement l'évolution de carrière des femmes et, par conséquent, leur accès aux postes de responsabilité. Elles sont notamment – mais pas exclusivement – liées aux pratiques de promotion au sein des administrations tunisiennes. Ce principe de promotion n'est en effet pas fondé sur des critères clairement définis, ni sur des concours internes, mais sur l'appréciation subjective par les directeurs en place. De fait, nous confie une interlocutrice cadre de la fonction publique :

« Dans l'administration, il n'y a pas un système objectif de promotion. Il est plus facile d'évoluer dans les échelons intermédiaires. Il y a des postes qui sont plus facilement attribués aux hommes, par exemple chef de cabinet, car liés aux stéréotypes de disponibilité et de mobilité. »<sup>10</sup>

Dans le champ politique, ces résistances structurelles reposent davantage sur les pratiques des journalistes et la couverture médiatique, souvent questionnées par les actrices politiques. Pour illustrer cette idée, citons deux députées tunisiennes :

<sup>10</sup> Ce qui pourrait apparaître comme de la victimisation de genre est, selon notre enquête, un contre-sens. Pour preuve, ce député tunisien interrogé qui nous confiait, en 2016 à Tunis : « Les nominations se font toujours de manière subjective. J'ai passé beaucoup de temps dans l'administration. L'évolution de certaines femmes du poste de chef de service vers les niveaux supérieurs se faisait plus difficilement que pour les hommes. Plusieurs femmes ont subi une certaine injustice. Les hommes, dans le contexte actuel et depuis longtemps, sont favorisés car ils évoluent dans un milieu d'hommes. »

« Les femmes ne sont pas assez médiatisées pour qu'elles puissent toucher l'opinion publique. En termes de couverture médiatique, je dois travailler vingt heures pour atteindre le même résultat qu'obtient un homme en peu d'heures. »

« J'ai rencontré des difficultés dans l'exercice de ma fonction à cause de la faible couverture médiatique, et donc les opportunités de montrer et mettre en avant mes compétences et mes actions. »

Les médias, à travers les choix de lignes éditoriales et de temps d'antenne, conditionnent ainsi fortement l'exercice du métier des femmes politiques et, par conséquent, le développement de leur carrière.

Parmi les facteurs sociaux, une certaine culture machiste<sup>11</sup> ralentit sérieusement, dans la perception qu'en ont les Tunisiennes, leur accès aux postes stratégiques. Il en va ainsi de cette députée qui reconnaît que la « réputation » des femmes est toujours questionnée :

« Il y a parfois un regard négatif envers la femme qui exerce un poste politique. Avec un peu de courage, je suis arrivée à tenir des réunions dans des cafés réservés aux hommes dans le milieu rural. »

Cet *a priori* envers les femmes exerçant une fonction publique exposée se retrouve chez certaines catégories de citadins mais serait encore plus fort dans l'espace rural où les femmes sont généralement confinées à un univers professionnel non mixte, quand elles ne sont pas simplement reléguées à l'espace domestique. Pour cette raison, l'exercice politique dans sa dimension électorale est fortement contraint, pour les femmes visant à se présenter comme députées dans des milieux ruraux ou conservateurs. Au sein même de leur organisation (parti politique ou administration), la barrière culturelle refait surface lorsque ces femmes interagissent avec des hommes originaires de régions conservatrices. « Je sens des difficultés provenant de collègues qui viennent des régions du Sud. Une femme doit leur montrer qu'elle peut s'adapter au métier qu'elle exerce », nous confiait une interviewée intervenante. Une autre députée nous avait fait part de sa réelle volonté d'être en tête de liste mais les objectifs électoraux de son parti l'en avaient empêchée : « En 2014, normalement, je devais être tête de liste mais il y avait un appel à l'ouverture pour faire participer des hommes d'affaires et des indépendants et j'ai dû céder ma place à un homme d'affaires. C'est vrai que j'aurais souhaité être tête de liste. »

Par ailleurs, certains facteurs davantage individuels agissent comme des obstacles à la présence des femmes dans les postes de responsabilité et à l'exercice de leurs fonctions dans ces postes de manière sereine. Occuper un poste stratégique demande en règle générale du temps ; un temps qui peut manquer aux femmes qui doivent assumer un emploi à responsabilités et s'occuper simultanément de leur famille. La majorité de nos enquêtées sont très diplômées, en couple

<sup>11</sup> La question de l'âge, fortement reliée à une forme de culture conservatrice, peut être incluse dans ce type de barrière. Cette barrière, universelle, associe le jeune âge à l'incompétence, à l'inexpérience, voire à des mœurs plus libres. Pour ne citer que certains témoignages : « J'avais ressenti des difficultés en lien avec mon âge, car j'ai accédé à des postes de responsabilité à 30 ans alors que les hommes qui m'entouraient avaient 50 ans et plus. » ; « Comme femme ce n'est pas facile au début ; parce que j'étais jeune, on a mis en cause ma crédibilité. »

avec un autre diplômé, ont plus 50 ans, ont élevé au moins deux enfants. Pourtant, beaucoup soulignent la difficulté à « concilier » la vie professionnelle et la vie familiale. En effet, bien que la plupart des femmes interviewées indiquent avoir reçu l'appui nécessaire de leur famille, certaines reconnaissent que leur mari ne les a pas beaucoup aidées dans l'espace privé. Souvent ce dernier, selon une de nos enquêtées, a été éduqué « dans une famille où l'homme ne fait rien » pour soutenir, dans la sphère domestique, son épouse. Soutenir la carrière de son épouse et l'aider à prendre soin de la maisonnée constituent en effet deux efforts distincts qui ne vont pas nécessairement de pair. Ces femmes ont alors dû se faire aider ainsi que le stipule une de nos interviewées : « J'ai dû me faire assister par une assistante maternelle. » Cette pratique est relativement fréquente auprès des Tunisiennes citadines engagées dans une carrière professionnelle ne laissant que peu de temps à la prise en charge de la vie privée et familiale.

La primauté parfois accordée à la carrière aux dépens de la vie familiale est souvent la source de remords chez les femmes de notre échantillon, compliquant davantage leur perspective d'évolution : « J'ai deux enfants et je suis dévorée par la culpabilité de mon absence. », nous confiait une administratrice de 38 ans. Une députée de 48 ans reconnaissait pour sa part : « Je ne trouve pas assez de temps pour ma famille. Ils sont compréhensifs, mais moi j'ai un poids sur ma conscience. » Ce frein lié à la gestion du temps organisationnel, et souvent conditionné par des difficultés structurelles et matérielles, influence fréquemment les projections et restreint les libertés de choix de carrière des Tunisiennes. Pour cette raison, de plus en plus de femmes, et notamment les plus jeunes, estiment que ce sont aux pouvoirs publics de prendre les mesures nécessaires leur permettant d'assurer un équilibre entre leur fonction professionnelle et leurs obligations familiales. Dans la perspective de ces élites féminines, l'État demeure en effet l'acteur censé fournir aux mères de famille les services publics ou la fiscalité à même de garantir la gestion harmonieuse de la vie privée et professionnelle<sup>12</sup>. Une députée nous a ainsi confié que la question de la création d'une crèche au sein du parlement a été évoquée et défendue par une de ses collègues et soutenue par de nombreuses autres députées. Aussi, quelle que soit leur appartenance politique, toutes les femmes parlementaires sont d'accord sur la nécessité de mettre en place un cadre institutionnel et social permettant aux femmes de « concilier » leur rôle de mère et leur évolution de carrière.

La diversité des freins et des accélérateurs de carrières évoqués jusqu'ici se répercute, presque mécaniquement, dans l'analyse des parcours des femmes interrogées. Il serait ainsi imprudent de considérer les élites féminines de la sphère politique, administrative et économique comme un

<sup>12</sup> Pour citer quelques-unes des interventions menant à ce constat : « L'État doit prendre des mesures pour faciliter la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle, par exemple que les garderies soient gérées par l'État. » ; « Il faut trouver les outils et les modalités pour concilier la vie professionnelle et la vie familiale. La mère a un rôle fondamental au sein de la famille et il faut réfléchir à des mécanismes qui lui permettent de continuer à jouer son rôle de maman. » ; « Il faut absolument qu'il y ait une crèche [au sein du parlement] avec des mesures de sécurité qui prennent en compte le fait qu'on peut finir le travail assez tardivement. »

ensemble monolithique partageant les mêmes opinions et les mêmes interprétations. Bien au contraire, les trajectoires de vie, diverses et variées, aboutissent à des constats et des réflexions pour le moins hétérogènes, parfois contradictoires. L'interprétation ici offerte représente ainsi un panel synthétisé des arguments récurrents dans le discours de nos enquêtées.

\* \*  
\*

Cette recherche s'est fixée pour objectif de mesurer l'évolution de la place des femmes tunisiennes dans les fonctions décisionnaires de deux secteurs névralgiques de la vie publique : les postes de gouvernance politique, d'une part, et économique, d'autre part. Plus précisément, il s'est agi d'examiner une telle évolution sous l'effet de la transition démocratique *post* 2011. Nos analyses montrent que, malgré certaines limites, le décret-loi adopté en avril 2011, imposant la parité sur les listes électorales, a constitué une réelle fenêtre d'opportunité qui a permis aux femmes d'accéder au pouvoir législatif. Tel que l'explique notre analyse qualitative fondée sur l'opinion des femmes interrogées, cette loi a eu un impact direct et positif sur l'augmentation du nombre des femmes au Parlement. Elle a accéléré les changements sur le plan institutionnel, en réservant des places aux femmes sur les listes électorales, mais également sur le plan individuel, en interpellant et en motivant les femmes à présenter leur candidature. Cette mesure prise dans un contexte de transition politique a permis de garantir une certaine présence féminine au niveau des pouvoirs politiques renouvelés. Ces résultats sont en adéquation avec plusieurs travaux [Hughes, 2007 ; Bauer et Britton, 2006 ; Hughes et Tripp, 2015] qui constatent un impact positif des transitions démocratiques sur la représentativité des femmes en politique.

Par ailleurs, le contexte de transition a également favorisé l'accès des femmes aux conseils d'administration de certaines entreprises et banques publiques grâce à différentes réformes mises en place. Toutefois, le pourcentage de participation des femmes à la gouvernance économique, *via* leur accès aux conseils d'administration des entreprises, demeure faible. Bien que la mixité des conseils d'administration figure parmi les bonnes pratiques en matière de gestion, telles que recommandées par de nombreux organismes internationaux [Chapman, 2006], l'augmentation de leur nombre ne semble pas aller de soi. Seuls les pays qui ont voté des lois imposant des quotas stricts ont réussi à imposer plus de mixité de genre dans les conseils d'administration des entreprises. C'est le cas de nombreux pays européens, parmi lesquels : la Norvège depuis 2006, la Belgique, l'Espagne et la France depuis 2011.

Néanmoins, ces éléments conjoncturels, liés à la transition démocratique et qui modifient certaines structures et règles du jeu, sont loin d'être les seuls facteurs favorisant la progression des femmes. En effet, l'émancipation des femmes que nous avons interviewées et leur accès à des postes de responsabilité étaient grandement favorisés par les mesures en faveur de la scolarisation des filles (résultat de plusieurs décennies de politiques publiques) et la féminisation des filières clés en Tunisie (droit, finance, génie, etc.)<sup>13</sup>. Ces femmes sont dans leur majorité hautement diplômées et possèdent de réelles compétences dans leur domaine. D'ailleurs, au sein du parti islamiste Ennahdha, les femmes élues sont plus diplômées que leurs collègues masculins ; elles sont plus souvent juristes et spécialistes de langues étrangères [Ben Smaïl, 2014]. Elles ont, pour cette raison, fréquemment présidé des commissions de rédaction des lois, en faisant valoir leur expertise juridique [Kréfa, 2016].

Au-delà des facteurs sociaux, nos résultats mettent en évidence l'importance de la volonté de ces femmes à occuper des postes de décision. En effet, ces femmes signalent, en comparaison de leurs homologues masculins, qu'elles sont très diplômées et ont beaucoup investi pour acquérir les qualifications nécessaires aux postes à occuper. Ces élites féminines sont avant tout sélectionnées pour leurs savoirs, leur réputation professionnelle et leur investissement sans compter. Le facteur familial est également et souvent déterminant dans l'accès des femmes à ces postes de responsabilités, et ce, grâce au soutien apporté par les membres de la cellule familiale dans la « conciliation » entre vie personnelle et poste à responsabilités. Ces dispositions individuelles des dirigeantes se retrouvent d'ailleurs dans d'autres contextes sociétaux [Benquet et Laufer, 2016]. Notre recherche s'inscrit ainsi dans la lignée des travaux publiés dans le cadre du numéro spécial de la revue *Travail, genre et sociétés* consacré aux « Femmes dirigeantes » paru en 2016. Nos résultats permettent d'éclairer les processus, les parcours et les politiques qui permettent aux femmes d'accéder à des postes de responsabilité et de gouvernance dans un contexte différent qui est celui d'un pays en voie de développement connaissant depuis 2011 un changement politique et social important.

En dépit d'une situation favorable des Tunisiennes par comparaison à d'autres pays du Maghreb, la société tunisienne demeure généralement conservatrice dans ses valeurs. La profonde transformation sociale *post* 2011 et la problématique renouvelée de la « conciliation » entre travail et famille posent de plus en plus de difficultés pour les femmes souhaitant accéder à des postes de gouvernance.

Nos résultats suggèrent également la présence de freins structurels spécifiques pesant sur la progression des femmes et leurs accès aux postes décisionnaires. Parmi

<sup>13</sup> Taux de scolarisation des filles âgées de 6 à 14 ans : 49 % en 1975 ; 57 % en 1980 ; 67 % en 1985 ; 76 % en 1990 ; 82 % en 1995 ; 87 % en 2000 ; 92 % en 2005 ; 99 % en 2012. Source : Différents rapports de l'Institut national de la statistique, Tunisie.

ceux-là, l'opacité et la subjectivité des critères de promotion aux postes de direction dans l'administration tunisienne reviennent fréquemment. Nos interlocutrices soulignent le poids important qu'elles accordent à ce type de frein difficile à outrepasser simplement par les capacités individuelles analysées précédemment. Dès lors, le problème d'évaluation des compétences et d'objectivation des critères de promotion constitue à la fois une barrière structurelle et une source de frustration pour ces femmes. Un tel système, qui survit au changement politique, est fortement contesté par les femmes qui l'associent systématiquement à la perpétuation d'une injustice silencieuse, difficile à combattre puisque non démontrable. Ainsi que l'illustre le discours prononcé « amèrement » par une femme de 59 ans :

« Moi j'étais promue directrice générale à 50 ans alors que l'homme qui était avec moi était promu à 35 ans. Il y a une certaine discrimination dans la promotion. Quand on nomme quelqu'un à un poste de responsabilité, on pense à un homme. Moi en 2006, j'étais la première ou deuxième directeur général femme au sein du ministère de l'Agriculture ».

Bien que la portée des résultats de cette étude soit limitée, nous pouvons affirmer que la réalité des femmes siégeant dans des postes de gouvernance en Tunisie est en mutation profonde depuis l'adoption de la loi imposant la parité sur les listes électorales et les mutations multidimensionnelles qu'elle charrie avec elle. La nouvelle constitution tunisienne a permis de maintenir la Tunisie parmi l'avant-garde des États de la région en termes de droits des femmes et droits humains. Toutefois, demeure un « *gap* » entre les lois et leur mise en pratique. En effet, les femmes dans les positions de *leadership* demeurent minoritaires, et ce, malgré toutes les avancées en matière de droits des femmes depuis 1956. L'inscription de « l'égalité » dans la constitution doit sans doute être accompagnée par des textes de lois et par des mesures incitatives permettant d'inclure des obligations de résultat pour amener les mentalités à changer. Ce qui peut laisser optimiste, c'est qu'au-delà des clivages qui ont marqué la société féministe tunisienne en cette période de transition, la cause de la promotion de la participation politique des femmes et de leur représentativité dans les institutions semble créer des rapprochements entre militantes de différentes familles politiques.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALLAL Amin, 2016, « Retour vers le futur », *Pouvoirs*, n° 1, p. 17-29.
- ARFAOUI Khadija, 2016, « Women and Leadership in the Post-Arab Spring: The Case of Tunisia », in Fatima SADIQI, *Women's Movements in Post-"Arab Spring" North Africa*, Basingstoke, Palgrave Macmillan US, p. 223-234
- BARNES Tiffany D. et BEAULIEU Emily, 2014, « Gender Stereotypes and Corruption: How Candidates Affect Perceptions of Election Fraud », *Politics and Gender*, vol. 10, n° 3, p. 365-391.

- BAUER Gretchen et BRITTON Hannah H., 2006, « Women in African Parliaments: A continental Shift? », in Gretchen BAUER et Hannah H. BRITTON (dir.), *Women in African parliaments*, Boulder, CO, Lynne Rienner, p. 1-30.
- BEN SMAÏL Youssef, 2014, *The Political Rise of Ennahdha Women: Changing the Markers of Legitimacy*, Mémoire de Master, Université de Harvard.
- BENQUET Marlène et LAUFER Jacqueline, 2016, « Femmes dirigeantes », *Travail, genre et sociétés*, n° 35, p. 19-25.
- BESSIS Sophie, 1999, « Le féminisme institutionnel en Tunisie », *Femmes du Maghreb*, n° 9, p. 93-105.
- BRIÈRE Sophie, 2006, *La progression des femmes dans des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc*, Thèse de doctorat, École d'Administration Publique, Québec.
- BRODY Alyson, 2009, *Genre et gouvernance. Panorama*, Bridge, en ligne < [http://www.bridge.ids.ac.uk/sites/bridge.ids.ac.uk/files/reports/Governance\\_or\\_French.pdf](http://www.bridge.ids.ac.uk/sites/bridge.ids.ac.uk/files/reports/Governance_or_French.pdf) >.
- CAMAU Michel et GEISSER Vincent, 2003, *Le syndrome autoritaire : politique en Tunisie de Bourguiba à Ben Ali*, Paris, Presses de Sciences Po.
- CHAPMAN Robert, 2006, *Simple Tools and Techniques for ERM (Enterprise Risk Management)*, Hoboken, John Wiley & Sons.
- DEUTSCHEGESELLSCHAFTFÜRINTERNATIONALEZUSAMMENARBEIT, 2013, « Plaidoyer pour une approche managériale adaptée : l'économie tunisienne et la diversité des genres », Rapport, Tunis.
- DOBRY Michel, 2009, *Sociologie des crises politiques*, Paris, Les Presses de Science Po.
- DOLLAR David, FISMAN Raymond et GATTI Roberta, 2001, « Are Women Really the "Fairer" Sex? Corruption and Women in Government », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 46, n° 4, p. 423-429.
- DUBOIS Aurélie, 2012, *Tunisie : l'engagement des femmes pour leurs droits. Paroles de femmes dans la transition démocratique*, Mémoire de Master 2, Institut d'études politiques de Toulouse.
- GIASSON Francine H., 1993, « Les habiletés politiques : sans elles, point de salut ! », *Gestion*, vol. 18, n° 4, p. 46.
- GOBE Éric, 2016a, « Système électoral et révolution : la voie tunisienne », *Pouvoirs*, vol. 156, n° 1, p. 71-82.
- GOBE Éric, 2016b, « Les mobilisations professionnelles comme mobilisations politiques : les avocats tunisiens de la "révolution" à la "transition" », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 211-212, n° 1, p. 92-107.
- HMED Choukri, 2016 « "Le peuple veut la chute du régime". Situations et issues révolutionnaires lors des occupations de la place de la Kasbah à Tunis, 2011 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 1, n° 211-212, p. 72-91 <<https://www.cairn.info/revue-actes-de-la-recherche-en-sciences-sociales-2016-1-page-72.htm>>.
- HUGHES Melanie M., 2007, « Windows of Political Opportunity: Institutional Instability and Gender Inequality in the World's National Legislatures », *International Journal of Sociology*, vol. 37, n° 4, p. 26-51.
- HUGHES Melanie M. et TRIPP Aili M., 2015, « Civil War and Trajectories of Change in Women's Political Representation in Africa, 1985-2010 », *Social Forces*, vol. 93, n° 4, p. 1513-1540.
- JAQUETTE Jane S. et WOLCHIK Sharon L., 1998, *Women and Democracy: Latin America and Central and Eastern Europe*, Baltimore, Johns Hopkins University Press.
- KCHOUK Bilel, 2011, *La chute de la dictature tunisienne sous le prisme des transitions sociodémographiques*. Mémoire de Master en science politique, Université de Sherbrooke, Canada.
- KCHOUK Bilel, 2017, *Les séquelles de l'autoritarisme sur ses élites. Éclairages sur les enjeux de pouvoir de la transition politique tunisienne*, Paris, L'Harmattan.

KRÉFA Abir, 2016, « Les rapports de genre au cœur de la révolution », *Pouvoirs*, n° 1, p. 119-136.

KYNCH Jocelyn et SEN Amartya, 1983, « Indian Women: Well-being and Survival », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 7, n° 3/4, p. 363-380.

MAHFOUDH Dorra et MAHFOUDH Amel, 2014, « Mobilisations des femmes et mouvement féministe en Tunisie », *Nouvelles Questions Féministes*, vol. 33, n° 2, p. 14-33.

M'HAMID Imen, HACHANA Rym et ABDELWAHED Omri, 2011, « Diversité genre dans le conseil d'administration et performance des entreprises tunisiennes cotées », *Global Journal of Management and Business Research*, vol. 11, n° 4, p. 93-101.

PAXTON Pamela, 1997, « Women in National Legislatures: A Cross-national Analysis », *Social Science Research*, vol. 26, n° 4, p. 442-464.

RAZAVI Shahra, 2000, *Women in Contemporary Democratization*, Genève, United Nations Research Institute for Social Development.

ROBEYNS Ingrid, BOISSEIN Florence et GILLIOZ Lucienne, 2007, « Le concept de capacité d'Amartya Sen est-il utile pour l'économie féministe ? », *Nouvelles questions féministes*, vol. 26, n° 2, p. 45-59.

SEN Amartya, 2001, *Development as Freedom*, Oxford, Oxford Paperbacks.

SEN Amartya, avec Bina AGARWAL, Jane HUMPHRIES et Ingrid ROBEYNS, 2003, « Continuing the Conversation », *Feminist Economics*, vol. 9, n° 2/3, p. 319-332.

SIMARD Carole et TARRAB Gilbert, 1986, *Une gestion au féminin ? Nouvelles réalités*, Boucherville, Éditions Vermette.

STOCKEMER, Daniel et KCHOUK Bilel, 2017, « Inclusive Parliaments: A Trigger for Higher Electoral Integrity? », *The Journal of Legislative Studies*, DOI : 10.1080/13572334.2017.1360085.

WAYLEN Georgina, 1994, « Women and Democratization », *World Politics*, vol. 46, n° 3, p. 327-354.

YOON Mi Y., 2001, « Democratization and Women's Legislative Representation in sub-Saharan Africa », *Democratization*, vol. 8, n° 2, p. 169-190.