UCLouvain

PSAD
ÉCOLE DES SCIENCES
POLITIQUES ET SOCIALES

Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication
École des sciences politiques et sociales (PSAD)

Participation des femmes dans les instances décisionnelles de la haute administration en République Démocratique du Congo

Auteur : Loïc Bomboko Musombo
Promoteur(s) : Benoît Rihoux
Lecteur(s) : Evrard Noémie
Année académique : 2025-2026
Master 120 en Administration Publique

Déclaration de déontologie

« Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie. Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux, …) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur.

Si j'ai eu recours à l'IA, j'ai scrupuleusement respecté les règles établies en la matière par la note du bureau Faculté ESPO en date du 1er juillet 2024, tout particulièrement dans son point 4.

Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au Code de déontologie pour les étudiant(e)s en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses **en ce compris l'usage des outils d'intelligence artificielle générative** et savoir qu'un plagiat **ou que toute autre forme d'irrégularité** est une faute grave et est susceptible de donner lieu aux procédures et sanctions prévues aux articles 107 à 114 du RGEE (Règlement général des études et des examens) ».

Loïc Bomboko Musombo



Déclaration d’intégrité

Sur l’utilisation de l'intelligence artificielle générative

Conformément à la note du Bureau de Faculté ESPO du 1er juillet 2024, je précise avoir utilisé l'outil d'intelligence artificielle générative Claude (Anthropic) au cours de la rédaction de ce mémoire.

Cette utilisation est restée limitée à ce que le point 4.2 de la note considère comme ne nécessitant pas de mention détaillée : la correction de l'orthographe, de la grammaire et de la syntaxe de textes que j'avais entièrement écrits moi-même, ainsi que quelques recherches ponctuelles de pistes de réflexion ou de sources potentielles, toujours vérifiées et analysées par moi-même avant d'en tenir compte. À aucun moment l'outil n'a apporté de contenu, d'idée ou d'analyse qui ne serait pas de mon fait.

Ce mémoire reste donc entièrement le fruit de mon travail, de mes analyses et de mes choix méthodologiques.

Remerciements

À tout Seigneur, tout honneur.

Avant toute chose, je tiens à remercier le Seigneur Jésus-Christ pour sa grâce, sa force et son accompagnement tout au long de ce parcours. Dans les moments de doute et de difficulté, il m'a donné le courage et la persévérance nécessaires pour aller jusqu'au bout de ce travail qui marque la fin de mes études universitaires… « Je puis tout par celui qui me fortifie » Philippiens 4 :13.

Je souhaite ensuite adresser mes sincères remerciements à mon promoteur, le professeur Benoît Rihoux, pour son accompagnement, ses conseils qu'il m'a apportés dans la réalisation de ce mémoire. Son encadrement et ses remarques constructives m'ont permis d'améliorer la qualité de ce travail et de progresser.

Je remercie également toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail et m'ont accompagné durant ces années. Je pense notamment à : Justin-Junior Bomboko, Noémie Diatezua, Joyce Batuabanya, Renée Bomboko, Maria Bomboko, Suzane Bomboko, Anouschka Bomboko, Jim Kabangu, Claire Basomboli, Gaby Minzele, la famille Bomboko et Kabangu, Tantine Florienne Kabangu, Betty et Corléone Mahuku, Thomas Rasson, Dieu-Merci Manwana Sindani, Alain Shamavu, Aline Sifa, Bamba Mandina Xavier Mermans, Diabaté Hamed, Jean-Marie Kibete, Fabrice Tshibuyi, Kevin Shongo, Louise Vincent, Jonas Abraham, Samuel Collet, Ortega Ntambue Muana.

À vous qui nous avez quittés trop tôt, je vous dédie ce travail en hommage à votre mémoiren: Justin-marie Bomboko Lokumba, Laurent-Raphaël Kabangu Kaminanga.

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AGA1	Agent de l'Administration de 1ère classe
APA	American Psychological Association (norme de citation)
CADECO	Caisse d'Épargne du Congo
ENA	École Nationale d'Administration
ESPO	École des Sciences Politiques et Sociales (UCLouvain)
H1 – H5	Hypothèse 1 à Hypothèse 5
IA / IAG	Intelligence Artificielle / Intelligence Artificielle Générative
IEFH	Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes
LLM	Large Language Model
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RDC	République Démocratique du Congo
RGEE	Règlement Général des Études et des Examens (UCLouvain)
SG	Secrétaire Général
UCLouvain	Université catholique de Louvain

Liste des figures et des tableaux

Liste des figures

Figure 1 : Modèle d'analyse du processus de sélection des candidats ..... p. 10

Figure 2 : Modèle offre/demande appliqué à l'accès aux fonctions dirigeantes. p. 11

Figure 3 : Modèle du pipeline : filtrage progressif des carrières administrativesp. 12

Figure 4 : L'organisation administrative comme filtre institutionnel genré.....p. 13

Figure 5 : Modèle multiniveau intégré de l'accès des femmes aux fonctions dirigeantes dans la haute administration..... p. 18

Liste des tableaux

Tableau 1 : Positionnement des hypothèses par rapport aux niveaux macro, méso et micro du modèle théorique..... p. 30

Tableau 2 : Composition du corpus mobilisé pour l'analyse..... p. 45

Table des matières

Déclaration de déontologie ..... *I*
Déclaration d'intégrité ..... *II*
Remerciements ..... *III*
Liste des abréviations ..... *IV*
Liste des figures et des tableaux ..... *V*
Liste des figures ..... *V*
Liste des tableaux ..... *V*
Table des matières ..... *VI*
INTRODUCTION GÉNÉRALE *1*
CHAPITRE PREMIER : CADRE THÉORIQUE ET REVUE DE LA LITTÉRATURE *4*
Introduction partielle **4**
Section 1. Clarifications conceptuelles et fondements analytiques **6**
La haute administration comme espace spécifique de pouvoir 6
Les organisations publiques comme institutions genrées 7
Apport central de Mona Lena Krook 8
Le modèle offre/demande : comprendre les mécanismes du recrutement 10
Le modèle du « pipeline » ou entonnoir : le filtrage progressif des carrières 11
Les organisations comme filtres institutionnels 12
De la sphère électorale à la sphère administrative : ce que les modèles apportent, et leurs limites 13
Section 3. L'adaptation du modèle multiniveau à la haute administration congolaise **14**
Niveau macro : cadre institutionnel et environnement politico-administratif 15
Niveau méso : dynamiques organisationnelles des ministères 15
Niveau micro : les processus de sélection et les parcours individuels 16
Articulation des trois niveaux : un cadre explicatif intégré 17
Section 4. Limites de la littérature existante et positionnement du mémoire **18**
Une littérature majoritairement centrée sur la sphère électorale 18
Le cas congolais : des recherches surtout centrées sur la participation politique 18
Un déplacement analytique vers l'administration publique 19
Ce que ce mémoire apporte 20
Hypothèses de recherche 20
Section 5. Validité, limites et considérations éthiques de la recherche **22**
Conclusion partielle **23**
CHAPITRE DEUXIEME : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE *25*
Introduction partielle **25**
Section 1. Positionnement épistémologique et choix méthodologique **26**
Positionnement épistémologique : comprendre les mécanismes sociaux plutôt que les mesurer 26
Pourquoi une approche qualitative 27
Une démarche qui part des hypothèses pour aller vers le terrain 28
Section 2. Terrain d'étude et population enquêtée **29**
Pourquoi la haute administration congolaise 29

Ce que recouvre le terme « fonctions dirigeantes » 30
Qui a été interrogé 30
Comment les personnes ont été choisies 32

Section 3. Techniques de collecte des données **33**
Les entretiens semi-directifs, outil principal de l'enquête 33
Comment le guide d'entretien a été construit : autour des hypothèses 34
L'analyse documentaire, une source complémentaire 35
Limites et précautions dans la collecte des données 36
Comment les données ont été sécurisées et anonymisées 37

Section 4. Méthodes d'analyse des données **37**
Une analyse thématique des données qualitatives 37
Une analyse guidée par les hypothèses de recherche 38
Relier l'analyse au modèle multiniveau 38
Section 5. Validité, limites et considérations éthiques de la recherche 39

Conclusion partielle **39**

CHAPITRE TROISIEME : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS ***41***

Introduction partielle **41**

Section 1. Le dispositif empirique mis en œuvre : bilan et difficultés rencontrées **41**
Composition du corpus 41
Difficultés rencontrées et façons d'y faire face 43

Section 2. Analyse des résultats par hypothèse **44**
Hypothèse 1 : Normes culturelles et représentations sociales du leadership 44
Hypothèse 2 : Dynamiques organisationnelles internes aux ministères 46
Hypothèse 3 : Processus de sélection et de nomination 47
Hypothèse 4 : Cadre institutionnel et juridique 49
Hypothèse 5 : Trajectoires professionnelles et plafond organisationnel 50

Section 3. Éléments émergents non anticipés par les hypothèses **53**
Le harcèlement et les avances sexuelles comme mécanisme d'accès informel 53
Le coût financier différencié entre postes nominatifs et postes électifs 53
Le recrutement à l'ENA comme goulot d'étranglement en amont 53
Un clivage de discours entre personnes interrogées selon leur position hiérarchique 54
La référence historique à l'« émancipation » de l'ère Mobutu 54

Conclusion partielle **55**

CONCLUSION GÉNÉRALE ***56***

BIBLIOGRAPHIE ***63***

ANNEXES ***67***

Guide d'entretien semi-directif **67**

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La participation des femmes aux fonctions dirigeantes constitue aujourd'hui un indicateur central de la qualité démocratique et de la performance institutionnelle des États. De nombreuses recherches ont montré que la diversité de genre dans les sphères décisionnelles contribue à renforcer la légitimité des institutions publiques, à améliorer la qualité des politiques publiques et à favoriser une gouvernance plus inclusive (P Norris, 1997; OECD, 2025). Pourtant, dans de nombreux contextes, l'accès des femmes aux positions supérieures demeure limité, en particulier dans les administrations publiques.

En République démocratique du Congo, la question de l'égalité de genre est formellement consacrée par la (*Constitution de la République démocratique du Congo du 18 février 2006*, 2006) (République démocratique du Congo, 2006) et renforcée par la (Loi n° 15/013 du 1er août 2015 portant modalités d'application des droits de la femme et de la parité, 2015) portant modalités d'application des droits de la femme et de la parité (RDC, 2015). En effet, ces instruments juridiques démontre un engagement institutionnel en faveur de la représentation équitable des femmes dans les institutions publiques. Par ailleurs, en dépit de ce cadre normatif, la participation des femmes dans les fonctions dirigeantes de la haute administration, secrétaires généraux, directeurs d'administration centrale, responsable stratégique, reste très faible.

Assurément, comme les données disponibles le montrent, en République démocratique du Congo, les femmes restent sous-représentées dans les instances de décision de l'État. Malgré l'existence d'un cadre juridique favorable à la parité, leur représentation au sein des fonctions gouvernementales demeure relativement faible. Les données les plus récentes publiées par ONU Femmes et l'UIP, et relayées par la Banque mondiale, indiquent que les femmes occupaient 25 % des postes ministériels en 2025 (UN Women, 2026; World Bank, 2026). Dans l'administration publique, malgré une présence considérable des femmes aux niveaux d'exécution, leur nombre chute considérablement dans les postes de direction, au sein duquel elles occupent généralement plus ou moins 15% des hautes fonctions (odimba, Namegabe et Nzabandora, 2012; UNDP, 2021).

Cette tendance s'inscrit dans une dynamique plus large observée en Afrique subsaharienne, où les femmes restent sous-représentées dans les postes de haute direction. Selon le World Economic Forum (2021), cité par Abate et Woldie, 2022),

la proportion médiane de femmes occupant des fonctions de direction supérieure dans la région est estimée à 33 % (Abate et Woldie, 2022). Ainsi, en RDC, l'écart entre les principes d'égalité consacrés par le droit et la réalité de l'accès aux positions de pouvoir administratif demeure particulièrement marqué.

Ce décalage entre reconnaissance juridique et réalité organisationnelle constitue le point de départ du présent mémoire. La littérature existante sur la RDC s'est principalement concentrée sur la participation politique des femmes dans les fonctions électives, les partis politiques ou les processus de paix (odimba, Namegabe et Nzabandora, 2012; Ekota *et al.*, 2024). Si ces travaux ont permis de mettre en évidence la persistance de logiques de domination masculine et d'obstacles structurels à l'engagement féminin, ils analysent marginalement la haute administration en tant qu'organisation bureaucratique dotée de ses propres mécanismes de sélection et de reproduction des élites (Bourdieu, 1989; Siméant, 2002).

Et pourtant, la haute administration fonctionne selon une logique bien différente de celle des élections. Comme nous pouvons le lire dans la tradition wébérienne de l'État bureaucratique (Weber, 1971), l'accès à ces postes ne passe pas par un vote, mais par la nomination, la place dans la hiérarchie et les compétences officiellement reconnues. Plus concrètement, les postes de direction s'obtiennent par nomination ou par promotion interne, dans un système où se mêlent règles écrites, pratiques officieuses et jeux d'influence politique. La question de la sous-représentation féminine ne peut dès lors être appréhendée uniquement sous l'angle juridique ou culturel ; elle nécessite une analyse organisationnelle des processus de sélection. C'est précisément dans cet angle mort que se situe l'originalité du présent mémoire.

En mobilisant les modèles de recrutement développés par Norris et Lovenduski (Norris et Lovenduski, 1995a), le modèle du « pipeline » (Pippa Norris, 1997a) et l'analyse des organisations comme filtres institutionnels (Caul, 1999), ainsi que l'approche multiniveau proposée par le rapport de l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes (Meier, Rihoux et Deschouwer, 2006), ce travail propose d'analyser l'accès des femmes aux fonctions dirigeantes administratives à partir d'une perspective systémique articulant trois niveaux : le cadre institutionnel (macro), les dynamiques organisationnelles internes aux ministères (méso) et les processus concrets de nomination et de promotion (micro).

Positionnement scientifique

Notre mémoire, au regard de la problématique qu'il aborde, se situe au croisement de deux disciplines : la science politique comparée et l'administration publique. Tout en suivant les exigences d'une rédaction scientifique, notre objectif, loin de vouloir juger la politique de genre menée par la RDC, est de comprendre comment les mécanismes institutionnels et organisationnels influencent l'accès aux postes de direction. Nous estimons qu'en déplaçant le regard des élections vers la haute administration, ce travail vient combler un manque dans la littérature congolaise sur le genre et la bureaucratie.

Structure du mémoire

Après cette introduction générale, le premier chapitre pose le cadre théorique et fait le point sur la littérature existante. Le deuxième chapitre présente la méthodologie utilisée pour tester les hypothèses sur le terrain. Le troisième chapitre expose et analyse les résultats de l'enquête, avant de discuter leurs implications théoriques et pratiques.

CHAPITRE PREMIER : CADRE THÉORIQUE ET REVUE DE LA LITTÉRATURE

Introduction partielle

L'analyse de la participation des femmes aux fonctions dirigeantes dans la haute administration ne peut se limiter à un constat statistique de sous-représentation. Elle requiert un cadre théorique capable d'identifier les mécanismes explicatif qui organise l'accès aux positions de pouvoir. En accord avec les orientations méthodologiques retenues, ce méthodologique retenues, ce travail veut consolider un cadre théorique solide avant toute enquête empirique. Le but de ce premier chapitre est de construire une structure analytique robuste, à même d'articuler les dimensions institutionnelles, organisation et individuelles de la réalité étudiée.

La littérature internationale sur la représentation des femmes dans les sphères de pouvoir s'est surtout construite autour de l'analyse des fonctions électives et des institutions politiques. Pourtant, les travaux en sociologie du genre et des professions montrent que les inégalités d'accès au pouvoir ne se jouent pas seulement là : elles se construisent aussi tout au long des carrières, à travers des parcours professionnels différents selon qu'on est homme ou femme, des normes propres à chaque organisation, et des critères de sélection souvent invisibles (Jaspard, Laufer, *et al.*, 2004; Bereni *et al.*, 2012a; Maruani, sans date). Les travaux de Norris et Lovenduski (Lovenduski et Norris, 1993a; Norris et Lovenduski, 1995b; LeDuc, Niemi et Norris, 1996; Pippa Norris, 1997b; Rose, 2000; Lovenduski et Baudino, 2005a) ont notamment montré que l'accès des femmes aux postes politiques résulte d'un processus de recrutement structuré par des mécanismes d'offre et de demande, au sein d'institutions agissant comme filtres successifs. De son côté, Caul (Caul, 1999) a mis en évidence le rôle déterminant des organisations en particulier des partis politiques dans la facilitation ou l'entrave de la représentation féminine. Ces apports démontrent que la sous-représentation des femmes ne peut pas seulement être expliquée uniquement par un défaut de compétence ou d'ambition, mais conduit à des structures organisationnelles et à des réalités institutionnelles plus considérables.

Cependant, ces études portent principalement sur la sphère politique électorale. Pourtant, la haute administration est un espace diffèrent, avec comme caractéristiques spécifiques la nomination, de promotion, et de reproduction des élites bureaucratiques, qui structurent les trajectoires professionnelles et sont capables de produire des inégalités genrées dans l'accès aux fonctions de pouvoir. En République démocratique du Congo, où le cadre constitutionnel consacre l'égalité de genre et où la Loi n°15/013 de 2015 affirme le principe de parité, la

question centrale ne réside plus dans l'existence des normes, mais dans leur effectivité au sein des structures administratives. L'écart entre reconnaissance juridique et transformation organisationnelle appelle ainsi une analyse adaptée au champ de l'administration publique.

Afin de structurer cette analyse, le présent chapitre mobilise et adapte le modèle multiniveau proposé par l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes (Meier et al., 2006). Ce modèle à l'origine

Ce modèle, initialement appliqué aux fonctions électives, repose sur une approche en « entonnoir » distinguant trois niveaux d'explication :

- le niveau macro, relatif au cadre institutionnel et au système politico-administratif ;
- le niveau méso, concernant les dynamiques organisationnelles internes ;
- le niveau micro, centré sur les processus de sélection et les trajectoires individuelles.

Pour nous, adapter ce cadre à la haute administration congolaise permet d'aller plus loin qu'une simple lecture des textes sur la parité car il s'agit de regarder comment les nominations se font réellement. Autrement dit, comprendre comment les règles officielles, les pratiques non écrites, les réseaux d'influence et les différents filtres successifs finissent par produire un accès inégal aux postes supérieurs entre les femmes et les hommes.

Sur ce chapitre poursuit trois objectifs. Tout d'abord le premier vise à clarifier les notions centrales de l'analyse à savoir représentation, fonction dirigeante, organisation genrée. Ensuite, le second vise à présenter les principaux modèles qui expliquent, dans la littérature internationale, comment on accède au pouvoir. Enfin, le troisième envisage d'adapter ces modèles au contexte particulier de la haute administration congolaise, pour poser les bases des hypothèses de recherche.

Ce chapitre ne se contente donc pas de résumer les travaux existants, mais il construit un cadre explicatif cohérent, qui guidera l'analyse empirique menée par la suite. Dans ce, il pose les fondations théoriques nécessaires pour comprendre les mécanismes institutionnels et organisationnels qui peuvent expliquer pourquoi les femmes restent sous-représentées aux postes de direction de la haute administration en République démocratique du Congo.

Section 1. Clarifications conceptuelles et fondements analytiques

Parler de « participation » des femmes dans les institutions publiques recouvre plusieurs réalités bien différentes, que la littérature a peu à peu clarifiées. Par exemple, Norris et Lovenduski (1995), dans leur étude du recrutement politique, montrent que représenter les femmes ne se limite pas à les compter dans les assemblées ou les organisations. Pour elles, il existe deux à distinguer : la représentation descriptive, combien de femmes occupent réellement des postes et la représentation substantielle, leur capacité réelle à peser sur les décisions et les orientations de l'institution.

Nous estimons que cette distinction est essentielle pour étudier la haute administration. Que la fonction publique se féminise progressivement ne veut pas dire que les postes de décision deviennent plus accessibles. Comme le souligne Norris (1997), l'accès au pouvoir passe par une série de « portes » successives, chacune jouant le rôle de filtre. Résultat : les femmes peuvent très bien être nombreuses aux échelons intermédiaires, sans pour autant atteindre les sommets de la hiérarchie.

En République démocratique du Congo, le cadre juridique consacre formellement l'égalité entre hommes et femmes, notamment à travers la Constitution de 2006 et la loi n° 15/013 du 1er août 2015. Mais la vraie question est ailleurs : cette égalité se traduit-elle concrètement dans les structures de pouvoir de l'administration ? Nous estimons que le problème n'est donc pas seulement de savoir combien de femmes travaillent dans l'administration, mais si elles accèdent réellement aux fonctions stratégiques.

La haute administration comme espace spécifique de pouvoir

La haute administration désigne l'ensemble des postes supérieurs au sein de l'appareil d'État, caractérisés par un rôle central dans la définition, la coordination et la mise en œuvre des politiques publiques (Duverger, 1955). Contrairement aux fonctions électives, l'accès à ces postes ne résulte pas d'un processus démocratique direct, mais de mécanismes de nomination ou de promotion interne, souvent politiques ou avec des influences politiques; dans beaucoup de pays.

Les travaux sur le recrutement politique (Pippa Norris, 1997a) montrent que l'accès au pouvoir est structuré par des « portes d'entrée » institutionnelles, où interviennent à la fois des règles formelles et des critères implicites. Si ces analyses ont été développées à propos des assemblées

parlementaires, leur logique peut être transposée au champ administratif : les carrières bureaucratiques suivent une trajectoire progressive, marquée par des étapes de sélection successives.

Dans certains États, les nominations administratives ne dépendent pas uniquement des compétences car des logiques politiques ou relationnelles entrent aussi en jeu. C'est ce que montre Vircoulon dans son analyse du fonctionnement démocratique congolais : la frontière entre administration et politique y est souvent poreuse (Vircoulon, 2006). Sans doute, ce phénomène, bien documenté dans la littérature comparative, ne concerne d'ailleurs pas que l'Afrique car il est facile à observer également dans plusieurs pays européens, dont la Belgique, où la politisation de la haute administration reste un phénomène récurrent. À notre sens, cette porosité peut peser sur les critères de sélection aux postes de direction, en y ajoutant des considérations stratégiques et partisanes qui dépassent le simple mérite professionnel.

Ainsi, et suivant notre intime conviction, l'étude de la participation des femmes aux fonctions dirigeantes dans la haute administration suppose de considérer cette dernière comme un espace institutionnel hybride, où interagissent rationalité bureaucratique et logiques de pouvoir.

Les organisations publiques comme institutions genrées

Une idée forte de la littérature sur le genre et les institutions, c'est que les organisations ne sont jamais totalement neutres. Lovenduski et Norris, montrent que les institutions politiques fonctionnent selon des normes implicites qui avantagent certains profils et certains parcours plutôt que d'autres (Lovenduski et Norris, 1993b).

Cette idée a été approfondie par les travaux sur le « state feminism » (Lovenduski et Baudino, 2005b) : même quand l'État adopte des règles pour l'égalité, cela ne garantit pas que les pratiques changent réellement sur le terrain. Une institution peut très bien afficher des principes d'égalité tout en laissant subsister, en coulisses, des mécanismes qui reproduisent les hiérarchies existantes.

Caul (1999) montre de son côté que les organisations agissent comme de véritables filtres pour la représentation des femmes : ce sont leurs règles internes, leur culture, la volonté de leurs dirigeants qui déterminent en grande partie les résultats. Son analyse porte sur les partis politiques, mais elle s'applique tout aussi bien aux ministères. Une administration peut faciliter ou, au contraire, freiner l'accès des femmes aux postes de direction selon ses procédures, ses

idées implicites sur ce qu'est un « bon leader », et la composition, plutôt masculine ou plutôt mixte, de ses élites décisionnelles.

Dans le contexte congolais, Cirhibuka (Cirhibuka, 2023) montre que les logiques de domination masculine restent bien présentes dans les sphères de pouvoir. Dans l'administration, cela peut se traduire par une reproduction discrète des élites masculine et ce, même quand les textes de loi prônent l'égalité.

Apport central de Mona Lena Krook

Les travaux de Mona Lena Krook apportent une contribution essentielle à l'analyse des mécanismes d'accès des femmes aux positions de pouvoir. En s'inscrivant dans le courant du féminisme institutionnel, Krook met en évidence le fait que les institutions ne sont pas neutres, mais structurées par des normes de genre qui influencent les processus de sélection, de nomination et de promotion (Krook, 2009, 2017; Krook et Mackay, 2011).

Une telle analyse permet de dépasser une lecture strictement formelle des dispositifs juridiques d'égalité, en montrant que l'introduction de réformes, telles que les quotas de genre, ne garantit pas nécessairement une transformation des pratiques institutionnelles. Ce qui veut dire que les institutions peuvent en effet intégrer ces normes tout en maintenant des mécanismes informels de sélection qui reproduisent les inégalités existantes.

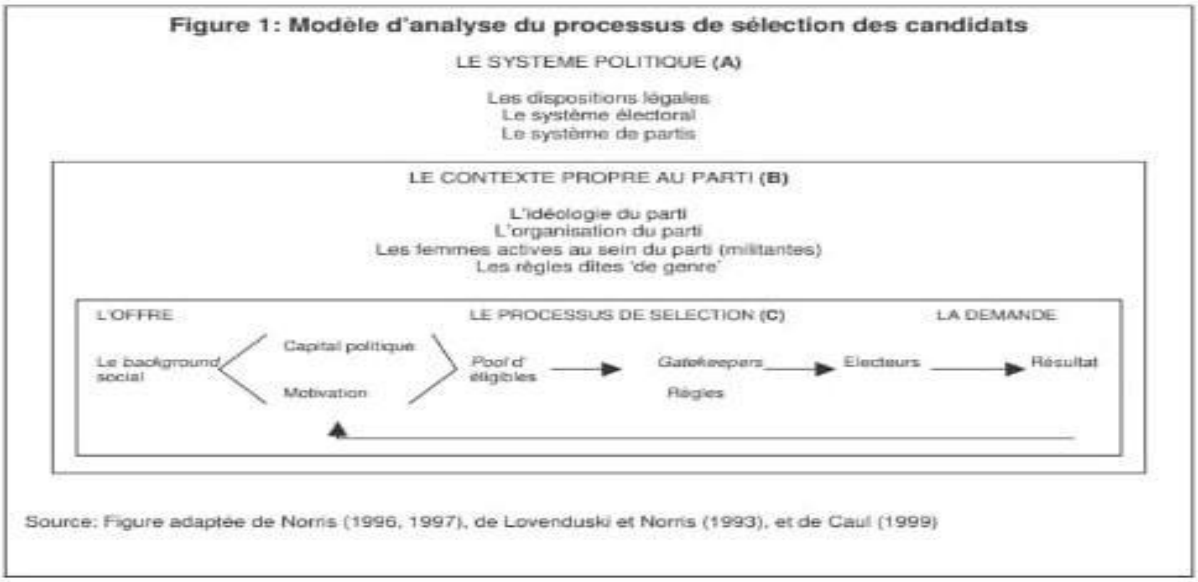
Il y a lieu de montrer que Krook souligne aussi un phénomène important. Il s'agit du fait pour lui, les avancées en matière de représentation féminine peuvent, paradoxalement, provoquer des réactions de résistance, un « backlash ». Toutefois, cela se traduit par des stratégies d'exclusion, de délégitimation ou de mise à l'écart des femmes dans les espaces de pouvoir (M. L. Krook, 2017). Sans doute, cette idée est particulièrement utile pour analyser les situations où des réformes existent sur le papier, mais où les pratiques organisationnelles et politiques continuent, dans les faits, à limiter l'accès des femmes aux postes de direction.

Nous le comprenons bien que l'apport de Krook permet ainsi d'enrichir le modèle multiniveau en intégrant une analyse des institutions comme structures genrées, où les règles formelles, les normes implicites et les rapports de pouvoir interagissent pour produire des inégalités persistantes.

Cette perspective institutionnelle genrée constitue un cadre transversal qui éclaire l'ensemble des modèles analytiques présentés dans la section suivante.

Section 2. Les modèles explicatifs du recrutement et de l'accès aux fonctions dirigeantes

Figure 1: Modèle d'analyse du processus de sélection des candidats



Source: Figure adaptée de Norris (1996, 1997), de Lovenduski et Norris (1993), et de Caul (1999)

La sous-représentation des femmes dans les sphères de pouvoir a donné lieu à une abondante littérature en science politique comparée. Si ces travaux portent principalement sur la représentation parlementaire, ils proposent des modèles explicatifs transposables à l'analyse des fonctions dirigeantes administratives. Cette section présente les principaux cadres théoriques mobilisables pour comprendre les mécanismes d'accès au pouvoir : le modèle offre/demande, le modèle du « pipeline » ou entonnoir, et l'analyse des organisations comme filtres institutionnels.

Les modèles présentés ci-dessous ne sont pas juste posés les uns à côté des autres car ils s'enchaînent, chacun apportant une pièce supplémentaire à la compréhension d'ensemble. Le modèle offre/demande (Modèle 1) pose les bases du recrutement. Le modèle du pipeline (Modèle 2) y ajoute une dimension de durée : les inégalités s'accumulent avec le temps. Le modèle organisationnel (Modèle 3) montre comment les institutions elles-mêmes filtrent les candidatures. Enfin, le modèle multiniveau (Modèle 4) rassemble toutes ces dimensions dans

une vision globale, que ce mémoire enrichit à son tour pour proposer un cinquième modèle, adapté spécifiquement au contexte congolais.

Le modèle offre/demande : comprendre les mécanismes du recrutement

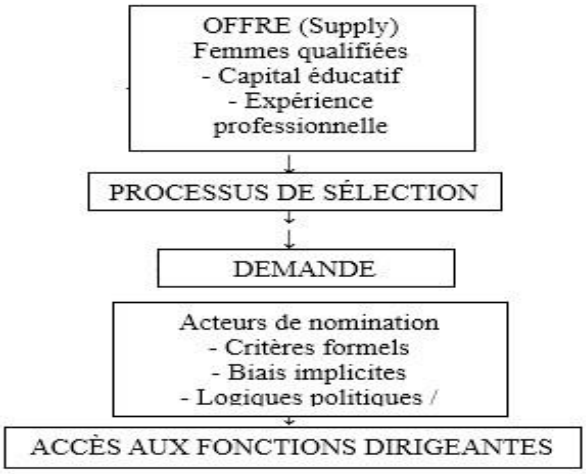


Figure 2 : Modèle offre/demande appliqué à l'accès aux fonctions dirigeantes
Source : adapté de Norris & Lovenduski (1995)

L'un des apports majeurs de la littérature sur la représentation politique des femmes vient du modèle développé par Norris et Lovenduski (1995). Pour ces autrices, le recrutement politique repose sur l'interaction entre l'offre et la demande.

L'offre ici renvoie au nombre de femmes qualifiées disponibles, avec les diplômes, l'expérience et les appuis politiques nécessaires, alors que la demande portent sur les préférences, les critères et parfois les préjugés de ceux qui décident des sélections.

En effet, selon ce modèle, la sous-représentation des femmes peut venir de deux choses : soit il n'y a pas assez de candidates qualifiées (déficit d'offre), soit les sélectionneurs favorisent certains profils plutôt que d'autres (biais dans la demande). En fait, ce que ce cadre apporte de nouveau, est l'idée que la discrimination peut exister sans qu'aucune règle écrite ne l'organise, et elle peut être invisible, mais bien réelle, ancrée dans le fonctionnement des institutions.

Pour nous appliquer ce modèle à l'administration, invite à distinguer deux choses. D'un côté, l'existence d'un vivier de femmes diplômées et expérimentées capables d'accéder à des postes de direction ; de l'autre, les critères réellement utilisés par ceux qui décident des nominations.

Dans le contexte particulier de la RDC, le nombre croissant de femmes diplômées de l'enseignement supérieur suggère que le manque de candidates n'est probablement pas le principal obstacle. Nous estimons que c'est notamment donc plutôt du côté de la « demande » qu'il faut chercher, c'est-à-dire dans les mécanismes de sélection propres à la haute administration.

Le modèle du « pipeline » ou entonnoir : le filtrage progressif des carrières

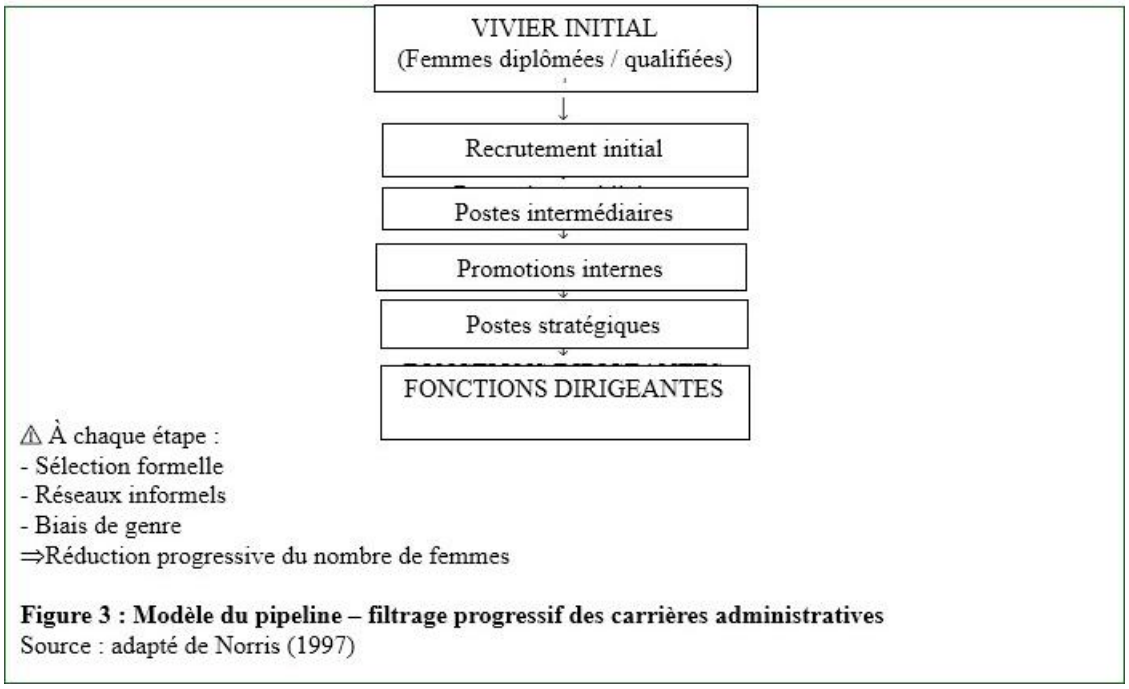


Figure 3 : Modèle du pipeline – filtrage progressif des carrières administratives
Source : adapté de Norris (1997)

Par ailleurs, dans *Passages to Power* (1997), Norris propose l'image du « pipeline » pour décrire comment on accède aux fonctions politiques. Plus précisément selon elle, ce processus ressemble à un entonnoir : au départ, le nombre de candidates potentielles peut être assez élevé, mais chaque étape institutionnelle en élimine une partie, jusqu'à ce qu'il n'en reste plus qu'une poignée aux postes les plus élevés.

Sans doute, ce tri progressif repose sur des critères officiels (expérience, ancienneté, diplômes), mais aussi sur des mécanismes plus discrets, réseaux, appuis, fidélités, et sur des idées reçues autour de ce qu'est un « bon leader ». Dans ce sens, ce modèle appliqué à la haute administration, permet de voir les carrières comme une succession d'étapes de sélection : le recrutement de départ, les promotions intermédiaires, puis l'accès aux postes stratégiques. Clairement, à chacune de ces étapes, des mécanismes peuvent, petit à petit, réduire un peu plus la présence des femmes à mesure qu'on monte dans la hiérarchie.

Pour ce qui est du résultat, nous arrivons à la conclusion que même quand les femmes sont bien représentées aux échelons intermédiaires de l'administration, ce filtrage progressif peut les empêcher d'atteindre les postes de direction. C'est alors, cette lecture permet d'aller au-delà d'une explication unique, et de repérer précisément à quels moments du parcours les inégalités se renforcent.

Les organisations comme filtres institutionnels



Figure 4 : L'organisation administrative comme filtre institutionnel genré
Source : adapté de Caul (1999) ; Lovenduski & Norris (1993)

Au-delà des facteurs individuels et des règles formelles, la littérature insiste sur le rôle central des organisations dans la structuration de la représentation féminine. Caul (Caul, 1999), démontre que les organisations en l'occurrence les partis politiques, jouent un rôle déterminant dans la promotion ou la limitation de la représentation des femmes. Les variables organisationnelles incluent l'idéologie dominante, la volonté des dirigeants, les règles internes de sélection et la culture organisationnelle.

Lovenduski et Norris (Lovenduski et Norris, 1993b) soulignent que les institutions peuvent être implicitement genrées, c'est-à-dire structurées par des normes et des pratiques favorisant

certains profils masculins traditionnels. Sur ce, ces normes peuvent influencer la perception du leadership, la disponibilité attendue ou les critères d'évaluation.

Ceci dit, dans le cas de la haute administration congolaise, les ministères peuvent être analysés comme des organisations dotées de procédures formelles de nomination, de réseaux informels d'influence, de hiérarchies internes consolidées.

Au final, ces caractéristiques peuvent contribuer à la reproduction des élites administratives masculines, indépendamment des principes juridiques d'égalité.

De la sphère électorale à la sphère administrative : ce que les modèles apportent, et leurs limites

Notons que les modèles de Norris, Lovenduski et Caul ont surtout été pensés pour étudier les fonctions électives, mais ils s'appliquent aussi très bien au champ administratif. À notre avis, l'idée d'un jeu entre offre et demande, le filtrage progressif des parcours, ou encore le rôle des organisations comme filtres de sélection : tout cela vaut également pour les postes bureaucratiques supérieurs, où les nominations résultent d'arbitrages institutionnels souvent complexes.

Malgré cela, nous estimons que la haute administration a aussi ses propres particularités, qu'il faut prendre en compte pour affiner ces modèles. En effet, contrairement aux fonctions électives, on n'accède pas à un poste de direction administratif par un vote, mais par des procédures internes à l'État : nomination, promotion, évaluation. Sans doute, les procédures obéissent à des logiques hiérarchiques, à des critères officiels (ancienneté, diplômes), mais aussi à des mécanismes plus discrets, réseaux, fidélités, parcours professionnels.

Il apparait clairement que dans cette perspective, l'analyse de l'accès aux fonctions dirigeantes ne peut se limiter aux seules dimensions de recrutement initial ou de sélection ponctuelle. Une telle analyse doit intégrer une approche en termes de carrières administratives, en considérant les trajectoires professionnelles comme des processus cumulatif où s'articulent expériences, opportunités et contraintes organisationnelles. Par ailleurs, les travaux en sociologie du genre et du travail ont montré que ces trajectoires sont souvent différenciées selon le genre, en raison de mécanismes de segmentation professionnelle, de normes organisationnelles implicites et d'effets de plafond de verre (Jaspard, Marry, *et al.*, 2004; Bereni *et al.*, 2012b).

Dès lors, l'adaptation des modèles issus de la science politique nécessite d'introduire une dimension supplémentaire centrée sur les logiques de carrière et de promotion. Cette approche permet de mieux comprendre comment les inégalités de genre se construisent non seulement à l'entrée dans l'administration, mais aussi tout au long du parcours professionnel, à travers une succession d'étapes où les opportunités d'avancement peuvent être inégalement distribuées.

Dans le contexte congolais, cette approche est particulièrement utile : les nominations aux postes supérieurs s'inscrivent dans des parcours administratifs façonnés à la fois par des logiques institutionnelles et par des jeux de relations. Étudier les carrières apparaît donc comme un complément indispensable aux modèles existants, pour mieux cerner les obstacles qui freinent l'accès des femmes aux fonctions dirigeantes.

C'est précisément cette adaptation qui sera développée dans la section suivante, permettant d'articuler les dimensions macro (institutionnelles), méso (organisationnelles) et micro (processus de sélection).

Section 3. L'adaptation du modèle multiniveau à la haute administration congolaise

Les modèles de recrutement politique développés par Norris et Lovenduski, ainsi que l'analyse organisationnelle proposée par Caul, ont principalement été appliqués à la sphère électorale. Toutefois, le rapport de l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes (Meier et al., 2006) propose un cadre explicatif structuré en trois niveaux, macro, méso et micro, qui permet d'articuler ces contributions théoriques de manière systématique. Pour nous, cette approche en « entonnoir » offre un outil analytique particulièrement pertinent pour étudier l'accès des femmes aux fonctions dirigeantes dans la haute administration de la République démocratique du Congo.

Sur ce, l'adaptation ce modèle au contexte administratif congolais supposerait de distinguer trois dimensions complémentaires : le cadre institutionnel général (niveau macro), le fonctionnement interne des organisations (niveau méso), et les processus concrets de sélection (niveau micro).

Ce modèle multiniveau, tel qu'utilisé dans ce mémoire, est enrichi par des éléments propres au contexte congolais, notamment l'imbrication entre logiques politiques et administratives, ainsi que le rôle structurant des réseaux de relations.

Niveau macro : cadre institutionnel et environnement politico-administratif

Le niveau macro désigne l'environnement institutionnel et légal dans lequel évolue la haute administration. Il regroupe la Constitution, les lois sur la parité, la culture politique et administrative, et les grandes caractéristiques du système politico-administratif dans son ensemble.

En RDC, la Constitution de 2006 consacre le principe d'égalité entre les sexes et impose de promouvoir une représentation équitable des femmes dans les institutions publiques (Pollet-Panoussis, 2008). La Loi n°15/013 du 1er août 2015 renforce cette orientation en affirmant le principe de parité.

Cependant, comme le soulignent les analyses comparatives sur le « state feminism » (Lovenduski et Baudino, 2005b), l'existence de normes égalitaires ne garantit pas leur effectivité. Car le cadre juridique peut rester déclaratif en l'absence de mécanismes contraignants, de dispositifs de suivi ou de sanctions.

Par ailleurs, tout aussi utile de connaître l'environnement politico-administratif congolais. En effet, cet environnement se caractérise par un mélange étroit entre logiques politiques et administratives. Eu égard aux mêmes réalisés, Vircoulon (2006) montre que des pratiques personnalisées et relationnelles continuent de peser sur le fonctionnement des institutions. Sans ambages, ce contexte peut influencer la façon dont sont attribués les postes de direction, en y ajoutant des considérations stratégiques qui dépassent les seuls critères professionnels.

De ce fait, le niveau macro permet ainsi de se demander si le cadre institutionnel congolais est réellement capable de peser sur la composition genrée de la haute administration.

Niveau méso : dynamiques organisationnelles des ministères

Notons que le niveau méso concerne les organisations administratives elles-mêmes. normalement, les ministères doivent être analysés comme des systèmes d'action structurés par des règles formelles (statuts, procédures de nomination), des hiérarchies internes, des réseaux informels, une culture organisationnelle spécifique.

Les travaux de Caul (Caul, 1999) montrent que les organisations peuvent agir comme des filtres décisifs dans l'accès des femmes aux positions de pouvoir. Transposé au champ administratif,

cela signifie que les ministères peuvent favoriser ou limiter l'ascension féminine en fonction de leur culture interne, de la volonté des dirigeants, des pratiques informelles de cooptation.

Lovenduski et Norris (1993) soulignent que les institutions ont souvent, sans le dire ouvertement, une couleur genrée. Ce qu'on attend d'un « bon leader », la disponibilité qu'on exige, l'image même du pouvoir : tout cela correspond souvent, historiquement, à des modèles masculins. Dans la haute administration congolaise, ces normes implicites peuvent peser sur les décisions de nomination, même sans qu'il y ait de discrimination affichée ou volontaire.

Ce niveau méso est donc essentiel pour comprendre comment le fonctionnement interne des organisations contribue à ce que les élites administratives restent majoritairement masculines.

Niveau micro : les processus de sélection et les parcours individuels

Le niveau micro s'intéresse aux mécanismes concrets par lesquels on accède aux postes de direction. Il correspond à la dernière étape du « pipeline » décrit par Norris (1997).

Dans la haute administration, les postes de direction s'obtiennent généralement de trois façons : par nomination de l'autorité politique, par promotion hiérarchique, ou par désignation stratégique.

Dans ce sens, le modèle offre/demande de Norris et Lovenduski (1995) est particulièrement utile ici. Car il permet de distinguer deux choses : l'offre, c'est-à-dire l'existence d'un vivier de femmes qualifiées, et la demande, c'est-à-dire les préférences et les critères de ceux qui prennent la décision.

Nous comprendrons que même en présence d'une offre suffisante de candidates compétentes, des biais implicites ou des logiques relationnelles peuvent affecter la sélection. Car les processus de nomination peuvent privilégier : la loyauté politique, l'appartenance à des réseaux, la continuité organisationnelle.

Le niveau micro permet ainsi d'identifier les points précis du processus où les inégalités peuvent se cristalliser.

Articulation des trois niveaux : un cadre explicatif intégré

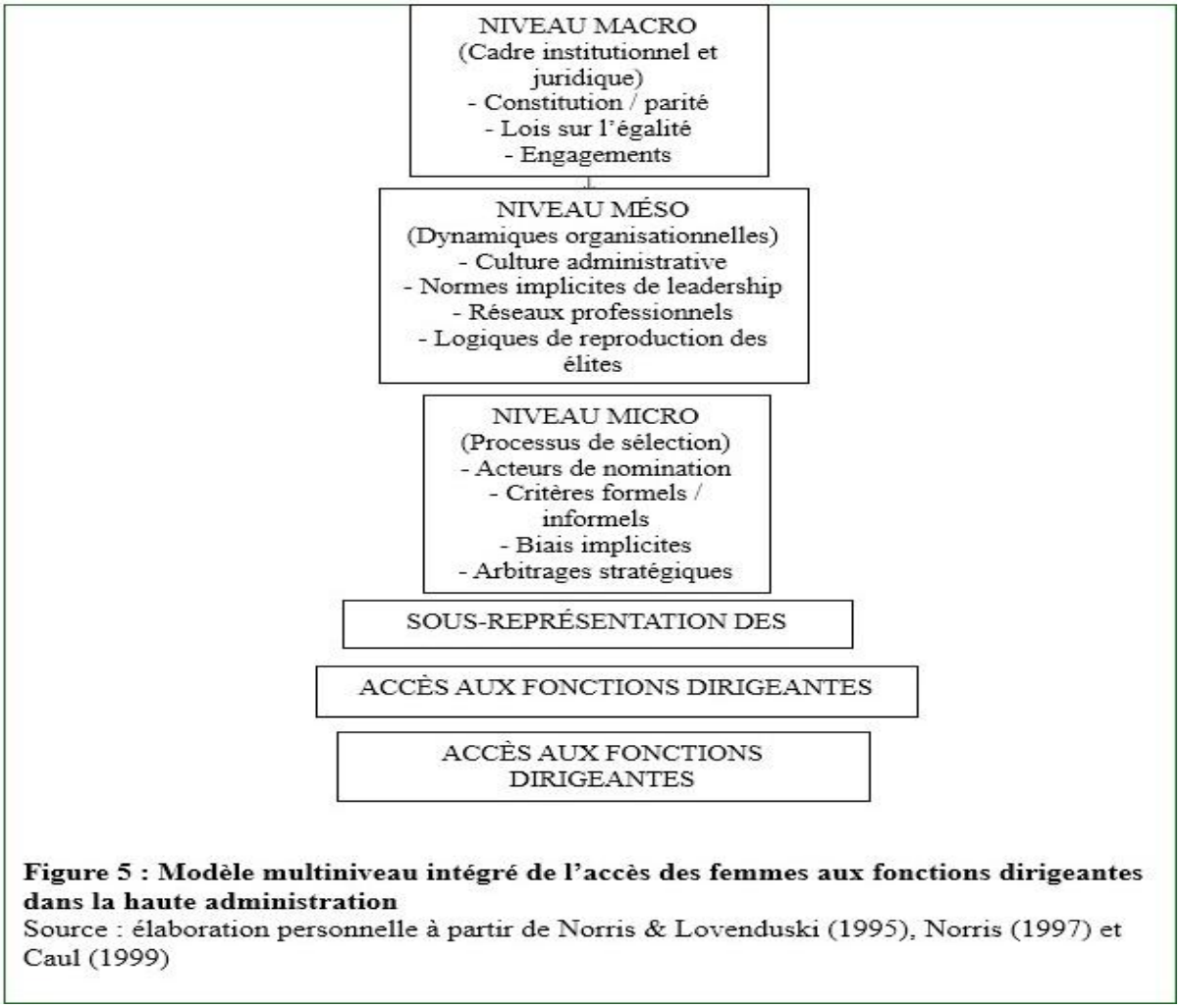


Figure 5 : Modèle multiniveau intégré de l'accès des femmes aux fonctions dirigeantes dans la haute administration
Source : élaboration personnelle à partir de Norris & Lovenduski (1995), Norris (1997) et Caul (1999)

L'intérêt du modèle multiniveau, c'est justement qu'il combine plusieurs niveaux à la fois. La sous-représentation des femmes dans la haute administration ne s'explique pas par un seul facteur : elle résulte de l'addition de plusieurs éléments, des lois qui restent parfois lettre morte (niveau macro), des habitudes internes aux organisations (niveau méso), et des décisions stratégiques au moment de la sélection (niveau micro).

Dans ce cas, ce modèle permet d'éviter les explications trop simples, du type « il manque des femmes qualifiées » ou « les textes de loi ne sont pas assez précis ». sur ce, il propose plutôt une lecture d'ensemble, où chaque niveau peut renforcer ou au contraire atténuer les effets des autres.

En effet, dans le cas congolais, cette approche offre un cadre analytique pertinent pour examiner comment les normes juridiques relatives à l'égalité de genre interagissent avec les pratiques organisationnelles des ministères et les mécanismes concrets de nomination.

Section 4. Limites de la littérature existante et positionnement du mémoire

La revue de la littérature présentée dans les sections précédentes a permis de dégager des modèles explicatifs solides pour comprendre la sous-représentation des femmes dans les sphères de pouvoir. Toutefois, elle met également en lumière plusieurs limites analytiques qui justifient la pertinence et l'originalité du présent mémoire.

Une littérature majoritairement centrée sur la sphère électorale

Les travaux de Norris et Lovenduski (Lovenduski & Baudino, 2005; Norris, 1997; Norris & Lovenduski, 1995), et Caul (Caul, 1999) ont principalement été développés à partir de l'analyse de la représentation parlementaire et des partis politiques. Ces recherches ont permis de démontrer que l'accès des femmes aux fonctions électives dépend de mécanismes de recrutement structurés par des dynamiques institutionnelles et organisationnelles.

Cependant, la transposition de ces analyses au champ administratif reste limitée dans la littérature internationale, et plus encore dans les travaux portant sur l'Afrique subsaharienne. La haute administration, en tant qu'espace bureaucratique non électif, présente des caractéristiques spécifiques : absence de compétition électorale, importance des nominations hiérarchiques, centralité du pouvoir exécutif dans la désignation des dirigeants administratifs.

Or, ces particularités peuvent donner lieu à des mécanismes de sélection différents de ceux qu'on observe au parlement. La littérature existante fournit des outils théoriques transposables, mais elle n'a pas encore vraiment approfondi la question des fonctions dirigeantes administratives dans le contexte congolais.

Le cas congolais : des recherches surtout centrées sur la participation politique

En République démocratique du Congo, les recherches sur la participation des femmes se sont surtout concentrées sur la représentation électorale, l'implication dans les processus de paix, l'engagement dans les partis, et les dynamiques de leadership féminin en politique.

Les travaux de Cirhibuka (Cirhibuka, 2023) analysent les logiques de domination masculine dans la vie politique congolaise ; ceux d'Odimba et al. et d'Ekota et al. (odimba, Namegabe et Nzabandora, 2012; Ekota *et al.*, 2024) examinent la participation des femmes aux processus de paix. Ces contributions mettent en évidence des obstacles structurels persistants et une tension entre reconnaissance normative et pratiques effectives.

Toutefois, comme nous ne caissons de le dire, ces études se concentrent essentiellement sur la sphère politique au sens strict. Elles abordent marginalement la question de la haute administration en tant qu'organisation bureaucratique dotée de ses propres règles de fonctionnement et de ses mécanismes internes de sélection.

Il existe ainsi un angle mort dans la littérature congolaise : l'analyse des fonctions dirigeantes administratives sous l'angle du genre demeure insuffisamment développée.

Un déplacement analytique vers l'administration publique

L'originalité de ce mémoire tient précisément à ce changement de regard. En lieu et place d'étudier la représentation des femmes dans les institutions élues, il étudie comment elles accèdent ou non aux postes de direction au sein de l'administration.

À notre sens, ce déplacement suppose de mobiliser la sociologie des organisations pour analyser les ministères comme de véritables systèmes en action, d'étudier les nominations comme des mécanismes de filtrage stratégique, et de croiser les dimensions juridiques, organisationnelles et relationnelles.

En effet, en s'appuyant sur le modèle multiniveau inspiré du rapport de l'IEFH (Meier, Rihoux et Deschouwer, 2006), ce mémoire propose une lecture intégrée qui combine trois facteurs : le cadre institutionnel (macro), le fonctionnement interne des organisations (méso) et les processus concrets de sélection (micro). Comme on peut le remarquer, cette approche permet d'éviter une explication à cause unique, et de comprendre la sous-représentation féminine comme le résultat d'un ensemble d'interactions.

Par ailleurs, au-delà des niveaux méso et micro, notre analyse gagnerait à intégrer la question des carrières administratives : comment les parcours professionnels diffèrent selon qu'on est homme ou femme, comment fonctionnent les promotions internes, et quelles normes implicites contribuent à reproduire les mêmes élites au fil du temps. Dès lors, cette perspective vient

compléter les modèles de Norris et Lovenduski, en y ajoutant une dimension qui s'inscrit dans la durée, plutôt que dans un seul instant décisif.

Ce que ce mémoire apporte

Nous estimons que notre travail contribue à la littérature à plusieurs niveaux. Sur ce, sur le plan empirique**,** il propose une analyse ciblée de la haute administration congolaise, un terrain encore peu étudié sous l'angle du genre. Sur le plan théorique**,** il adapte des modèles pensés pour le recrutement politique à la sphère administrative, en les combinant avec une approche organisationnelle multiniveau. Sur le plan méthodologique, il propose une analyse qualitative centrée sur les processus de nomination et le fonctionnement interne des ministères, plutôt qu'un simple comptage des effectifs. Et sur le plan normatif, de manière indirecte, sans adopter une posture militante, ce mémoire éclaire les conditions institutionnelles qui pourraient rendre plus effectifs les principes d'égalité déjà inscrits dans le droit congolais.

La question centrale de ce mémoire peut donc se formuler ainsi :

Quels sont les principaux mécanismes qui expliquent la sous-représentation des femmes aux postes de direction de la haute administration en République démocratique du Congo ?

Hypothèses de recherche

À partir du cadre théorique construit dans ce chapitre, ce mémoire avance cinq hypothèses.

Hypothèse 1 – Les obstacles culturels

Les normes culturelles et les représentations sociales liées au genre limitent l'accès des femmes aux postes de direction, indépendamment de leurs qualifications.

Cette hypothèse relève surtout du niveau macro, mais elle traverse aussi les autres niveaux, car les normes culturelles infusent également le fonctionnement des organisations et les décisions individuelles. Plus précisément, elle s'appuie sur une perspective sociologique du genre, selon laquelle les institutions restent marquées par une vision historiquement masculine du leadership (Bereni et al., 2012). Dans ce sens, elle rejoint aussi les analyses de Mona Lena Krook sur le backlash et les résistances à l'égalité. C’est comme cela, dans le modèle multiniveau, cette hypothèse permet d'intégrer une dimension souvent invisible : le poids des normes sociales, qui forment la toile de fond de tous les mécanismes institutionnels et organisationnels.

Hypothèse 2 – La reproduction des élites au sein des organisations (niveau méso) Les réseaux d'influence et les pratiques informelles de cooptation contribuent à reproduire des élites administratives majoritairement masculines dans les ministères.

Cette hypothèse correspond au niveau méso, lequel est centré sur le fonctionnement interne des organisations. Elle s'appuie sur les travaux de Mona Lena Krook et Pippa Norris, ainsi que sur l'analyse de Miki Caul, qui montre que les institutions agissent comme des filtres structurants de la représentation (Caul, 1999 ; Lovenduski & Norris, 1993). Dans ce contexte, les ministères ne sont donc pas neutres : ils sont traversés par des normes implicites de leadership, des réseaux de relations et des pratiques de sélection informelles qui tendent à favoriser les profils déjà dominants. Certes, cette hypothèse permet de rendre concret, dans le modèle, le rôle des organisations comme filtres genrés.

Hypothèse 3 – La sélection stratégique et les biais relationnels (niveau micro) Les critères relationnels et partisans qui interviennent dans les nominations limitent l'accès des femmes aux postes de direction.

L'hypothèse correspondant au niveau micro, elle concerne aux processus concrets de sélection. De manière plus explicite, elle mobilise directement le modèle offre/demande de Norris et Lovenduski, en s'intéressant surtout à la « demande », c'est-à-dire aux préférences et aux biais de ceux qui décident des nominations. Même quand il existe un vivier de femmes qualifiées (l'offre), les décisions de nomination peuvent être influencées par des logiques relationnelles, politiques ou stratégiques. Dans ce , cette hypothèse permet de repérer le moment précis où les inégalités se cristallisent : celui de la décision elle-même.

Hypothèse 4 – Des institutions peu contraignantes (niveau macro)

L'absence de mécanismes contraignants dans les textes de loi limite l'impact réel des normes d'égalité de genre sur la représentation des femmes dans la haute administration.

Toutefois, cette hypothèse correspond au niveau macro, celui du cadre institutionnel et légal. Elle s'inscrit dans la littérature sur le *« state feminism* », selon laquelle l'existence de normes égalitaires ne garantit pas leur application concrète (Lovenduski et Baudino, 2005b). Objectivement, elle prolonge aussi l'analyse de Mona Lena Krook, qui montre que les institutions peuvent afficher des principes d'égalité tout en laissant subsister, en coulisses, des mécanismes qui reproduisent les inégalités. Comme nous pouvons le remarqué, dans le modèle

multiniveau, cette hypothèse interroge la capacité ou l'incapacité du cadre institutionnel congolais à réellement changer la composition genrée de la haute administration.

Hypothèse 5 – Un plafond organisationnel (niveaux méso et micro)

Les mécanismes de promotion interne et les parcours professionnels produisent un effet de plafond qui limite l'accès des femmes aux postes de direction.

À ce niveau, cette hypothèse se situe à la croisée des niveaux méso et micro. Il apparaît clairement qu'elle s'appuie sur le modèle du « pipeline » de Pippa Norris, qui décrit un filtrage progressif des carrières. Par ailleurs, elle introduit une dimension dynamique : les inégalités ne se jouent pas uniquement au moment de la nomination finale, mais tout au long du parcours professionnel, à travers une accumulation de sélections, de promotions et d'exclusions. Sur ce, dans le modèle, cette hypothèse correspond à l'image d'un entonnoir organisationnel : plus on monte dans la hiérarchie, moins il y a de femmes.

Section 5. Validité, limites et considérations éthiques de la recherche

Dans une recherche qualitative, la validité ne repose pas tant sur la représentativité statistique que sur la cohérence de la démarche, la rigueur de l'analyse et le caractère plausible des interprétations proposées (Mucchielli, 2009). Plusieurs choix méthodologiques ont été faits dans cette optique, pour renforcer la crédibilité des résultats.

D'abord, cette recherche croise plusieurs sources de données, entretiens semi-directifs et analyse documentaire, une stratégie qu'on appelle la triangulation. Cela permet de confronter les propos des personnes interrogées aux cadres institutionnels officiels, et donc de limiter les biais qu'on aurait avec une seule source d'information.

Ensuite, il est essentiel de noter que la diversité des profils interrogés est un autre gage de solidité. Pour notre part, en interrogeant des personnes occupant des positions différentes, la recherche multiplie les points de vue et les expériences, ce qui permet une compréhension plus nuancée du phénomène, loin d'une lecture à sens unique.

Enfin, il est vrai que la cohérence entre le cadre théorique, les hypothèses et l'analyse de terrain renforce la solidité de l'ensemble. Et le fait de structurer l'analyse autour des hypothèses (H1 à H5) permet de relier étroitement les concepts mobilisés et les données recueillies, ce qui rend le raisonnement plus transparent et les résultats plus faciles à vérifier.

Conclusion partielle

Ce premier chapitre avait pour but de poser les fondations théoriques nécessaires à l'étude de la participation des femmes aux fonctions dirigeantes dans la haute administration congolaise. Il n'était pas question que nous nous limitions à constater, mais aussi et surtout de comprendre les mécanismes qui expliquent cette persistance.

La revue de la littérature a montré que l'accès des femmes au pouvoir n'est ni spontané, ni le fruit d'un processus purement méritocratique. Dans ce sens, les travaux de Norris et Lovenduski ont mis en évidence le rôle central du recrutement institutionnel, façonné par l'interaction entre l'offre de candidates et la demande des sélectionneurs. Clairement, le modèle du « pipeline » a montré l'existence de filtres successifs qui réduisent, étape après étape, le nombre de femmes accédant aux postes supérieurs. Enfin, il y a lieu de signifier que l'analyse des organisations comme filtres institutionnels, notamment chez Caul, a montré que les structures internes et les cultures d'entreprise jouent un rôle décisif, soit en reproduisant, soit en transformant les élites en place.

En effet, ces travaux ont toutefois surtout porté sur les fonctions électives. Par ailleurs, l'originalité de ce mémoire est de les adapter au champ de la haute administration, en s'appuyant sur l'approche multiniveau inspirée du rapport de l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes (Meier et al., 2006). Sur ce, cette approche a permis d'articuler trois niveaux complémentaires à savoir, le niveau macro, relatif au cadre institutionnel et à l'environnement politico-administratif ; le niveau méso, centré sur le fonctionnement interne des ministères et le niveau micro, portant sur les processus concrets de sélection et les parcours individuels.

Sans doute, cette analyse a montré que la sous-représentation des femmes aux postes de direction dans la haute administration congolaise ne s'explique pas par un seul facteur. Plus concrètement, elle résulte d'une interaction complexe entre un cadre légal favorable sur le papier mais peu contraignant dans les faits, des organisations administratives susceptibles de reproduire des normes de leadership historiquement masculines, et des mécanismes de nomination où interviennent des logiques relationnelles et stratégiques.

De ce fait, ce cadre théorique intégré permet d'éviter les explications trop simples, du type « il manque des femmes qualifiées » ou « les textes de loi ne sont pas appliqués ». Il propose au

contraire une lecture systémique, attentive aux interactions entre institutions, organisations et individus.

Ce qui fait qu'en construisant cette architecture analytique, ce premier chapitre pose les bases conceptuelles à partir desquelles les hypothèses pourront être testées sur le terrain. Le chapitre suivant présentera donc la méthodologie retenue, les choix de terrain et les outils d'enquête mobilisés pour analyser concrètement ces mécanismes dans le contexte de la haute administration congolaise.

CHAPITRE DEUXIEME : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Introduction partielle

Pour comprendre pourquoi les femmes restent sous-représentées dans la haute administration congolaise, il faut une méthode capable de saisir des choses complexes : les normes sociales, le fonctionnement des institutions, et la façon dont se prennent les décisions. Comme l'ont montré plusieurs travaux en science politique et en sociologie des organisations, ces inégalités ne s'expliquent jamais par une seule cause, elles résultent d'un mélange de facteurs institutionnels, culturels et relationnels (Caul, 1999 ; Norris & Lovenduski, 1995).

Ce mémoire s'appuie donc sur une approche à plusieurs niveaux, inspirée des travaux de Pippa Norris sur le « pipeline » (Norris, 1997) et des analyses institutionnelles de Mona Lena Krook (Krook, 2009, 2017), qui montrent que les institutions, qu'elles soient formelles ou informelles, jouent un rôle déterminant dans la production des inégalités de genre. Ce cadre théorique, présenté au chapitre précédent, demande une stratégie de terrain capable d'observer concrètement ce qui se passe aux trois niveaux d'analyse : macro, méso et micro.

C'est pourquoi une approche qualitative s'impose ici. Les travaux en sociologie qualitative montrent que pour étudier des pratiques informelles, des réseaux d'influence ou des représentations sociales, il faut un accès direct à la parole et à l'expérience des personnes concernées (Olivier de Sardan, 2008; Blanchet, Gotman et Singly, 2010). En effet, dans la haute administration, où les nominations et les promotions restent souvent peu transparentes et en partie informelles, cette approche permet d'aller au-delà des simples chiffres pour comprendre les logiques cachées derrière les décisions.

Nous avons donc opté pour une démarche hypothético-déductive : les hypothèses construites à partir du cadre théorique orientent la collecte et l'analyse des données de terrain. L'ordre retenu, des normes culturelles (Hypothèse 1) aux dynamiques organisationnelles (Hypothèse 2), puis aux processus de sélection (Hypothèse 3), au cadre institutionnel (Hypothèse 4) et enfin aux trajectoires professionnelles (Hypothèse 5), structure tout le dispositif. Cette progression permet d'aborder le phénomène étudié de façon globale, en allant des facteurs les plus diffus vers les mécanismes les plus visibles.

Dans les pages qui suivent, ce chapitre présente en détail les choix méthodologiques faits pour garantir la cohérence, la rigueur et la validité de cette recherche. Il aborde tour à tour : le

positionnement épistémologique et le type d'approche retenu, la délimitation du terrain et des personnes interrogées, les techniques de collecte utilisées, ainsi que les méthodes d'analyse mises en œuvre. Enfin, il revient sur les limites de la démarche et sur les questions éthiques liées à une enquête menée dans un contexte institutionnel sensible.

Section 1. Positionnement épistémologique et choix méthodologique

Positionnement épistémologique : comprendre les mécanismes sociaux plutôt que les mesurer

Nous l'avons précédemment dit dans d'autres sens. Nous avons la conviction qu'étudier la sous-représentation des femmes dans la haute administration congolaise, ce n'est pas tant mesurer un phénomène que chercher à comprendre ce qui se cache derrière. C'est pourquoi cette recherche adopte une posture dite « compréhensive » car elle cherche à saisir les logiques d'action, les représentations et les interactions qui façonnent les pratiques institutionnelles et organisationnelles (Weber, 1971).

Pour nous, ce choix tient à la nature même de l'objet étudié. Les inégalités d'accès aux postes de direction ne dépendent pas uniquement de facteurs qu'on peut observer et chiffrer : elles s'inscrivent dans des dynamiques complexes, où se mêlent normes sociales, règles officielles et pratiques non écrites. Comme le montrent les travaux en sociologie du genre, les institutions sont traversées par des idées implicites sur ce qu'est un « bon leader » — des normes qui orientent les comportements sans jamais être formalisées (Bereni *et al.*, 2012a; Maruani, sans date).

Dans le prolongement des analyses de Mona Lena Krook, cette recherche part du principe que les institutions ne sont jamais totalement neutres : elles sont traversées par des rapports de pouvoir et des normes de genre. Sur ce, comprendre la sous-représentation des femmes implique donc d'aller au-delà des règles écrites, pour examiner aussi les mécanismes informels et les logiques implicites qui orientent la sélection et la promotion.

Sans doute, cette posture permet ainsi de privilégier une analyse fine des interactions entre les personnes, les organisations et le cadre institutionnel, en cohérence avec l'approche à plusieurs niveaux développée au chapitre précédent.

Pourquoi une approche qualitative

Contrairement aux méthodes quantitatives, qui mesurent surtout l'ampleur d'un phénomène, l'approche qualitative cherche à comprendre les ressorts internes des personnes concernées, et à saisir les processus sociaux tels qu'ils se déroulent réellement, dans des situations et des interactions concrètes (Blanchet et al., 2010 ; Olivier de Sardan, 2008).

Un processus social concret n'est pas quelque chose qu'on peut simplement compter : il se joue à un moment précis, pour une personne précise, dans une configuration particulière d'acteurs et de contraintes. Cependant, ce caractère unique n'empêche pas de repérer des régularités car c'est justement en observant les mêmes schémas se répéter dans des situations différentes qu'on peut passer de cas particuliers à des mécanismes plus généraux. En effet, l'approche qualitative retenue ici vise donc à documenter des pratiques concrètes tout en les reliant à des mécanismes sociologiques plus larges, sans pour autant chercher une généralisation de type statistique.

En ce qui concerne la haute administration, ce choix se justifie par plusieurs raisons. Sur ce, d'une part, les nominations et les promotions aux postes de direction manquent souvent de transparence et reposent en partie sur des pratiques informelles, difficiles à saisir avec des chiffres. Cependant, d'autre part, les mécanismes évoqués dans les hypothèses, réseaux d'influence, normes culturelles, biais relationnels, sont par nature des choses qu'on ne peut comprendre qu'en écoutant vraiment ce que disent et vivent les personnes concernées.

Les travaux de Pippa Norris et Joni Lovenduski (Norris et Lovenduski, 1995) ont montré que le recrutement et la sélection reposent à la fois sur des critères objectifs et sur des préférences plus subjectives. De même, l'analyse de Miki Caul (Caul, 1999) souligne le rôle déterminant des structures internes et de la culture d'entreprise dans la production des inégalités de représentation. Ces dimensions, largement informelles, ne peuvent être bien comprises qu'à travers une approche qualitative.

Ce choix méthodologique permet donc d'aller au-delà des apparences officielles, pour accéder aux pratiques réelles, aux façons de penser des acteurs et aux logiques implicites qui structurent l'accès aux fonctions dirigeantes.

Une démarche qui part des hypothèses pour aller vers le terrain

Cette recherche repose sur une démarche hypothético-déductive : les hypothèses construites à partir du cadre théorique orientent à la fois la collecte et l'analyse des données de terrain. En effet, cette approche garantit une cohérence entre les concepts mobilisés, les données recueillies et les résultats obtenus.

Les hypothèses de recherche dans ce sens, découlent directement de l'adaptation du modèle multiniveau à la haute administration congolaise. Sans doute, elles structurent l'analyse en distinguant plusieurs niveaux d'explication, tout en intégrant une dimension transversale liée aux normes culturelles. Le tableau ci-dessous résume comment les hypothèses s'articulent avec le modèle théorique :

Niveau Macro	Niveau Macro	Niveau Méso	Niveau Micro
H1- Normes culturelles (transversal)	H4 - Cadre institutionnel et juridique	H2 - Dynamiques organisationnelles (ministères)	H3 - Processus de sélection et de nomination
→ Influence diffuse, toile de fond	→ Cadre formel, effectivité	→ Filtre organisationnel	→ Décision concrète, cristallisation des inégalités

Tableau 1 — Positionnement des hypothèses (H1 à H5) par rapport aux niveaux macro, méso et micro du modèle théorique.

En effet, de manière plus concrète, l'ordre des hypothèses suit une progression : on part des facteurs les plus diffus pour aller vers les mécanismes les plus directement observables. Commençons par l'hypothèse 1, sur les normes culturelles, elle renvoie à un niveau macro transversal qui forme la toile de fond de toute l'analyse. Par la suite ; l''hypothèse 2, centrée sur la reproduction des élites au sein des organisations, correspond au niveau méso et met en lumière le rôle des ministères comme structures de filtrage. Et l'hypothèse 3, sur les processus de sélection, se situe au niveau micro et permet d'examiner les décisions concrètes de nomination. L'hypothèse 4, quant àelle, relative à l'effectivité des institutions, renvoie au cadre juridique et politique, donc au niveau macro. Enfin, l'hypothèse 5 introduit une dimension plus dynamique en analysant les trajectoires professionnelles, à la croisée des niveaux méso et micro.

Cette organisation reprend l'idée développée par Pippa Norris (Norris, 1997), selon laquelle l'accès au pouvoir résulte d'un filtrage progressif où interviennent des facteurs institutionnels, organisationnels et individuels. Elle rejoint aussi les analyses de Mona Lena Krook (Krook, 2009, 2017 ; Krook & Mackay, 2011), qui insiste sur la nécessité d'intégrer à la fois les dimensions formelles et informelles des institutions.

Sans doute, en structurant la recherche autour de ces hypothèses, cette démarche relie étroitement le cadre théorique et le travail de terrain. Chaque hypothèse sert donc à la fois de guide pour la collecte des données et de grille pour interpréter les résultats, ce qui garantit une lecture cohérente du phénomène étudié.

Section 2. Terrain d'étude et population enquêtée

Pourquoi la haute administration congolaise

Choisir la République démocratique du Congo comme terrain d'étude répond à un double intérêt, empirique et analytique. D'une part, le pays s'est formellement engagé en faveur de l'égalité de genre, notamment à travers la Constitution du 18 février 2006 et la loi sur la parité de 2015. Et d'autre part, les données disponibles montrent que les femmes restent nettement sous-représentées aux postes de direction de l'administration publique, un décalage important entre ce que dit la loi et ce qui se passe réellement.

Pour nous ce paradoxe est justement un excellent point de départ pour l'analyse. Comme le soulignent Mona Lena Krook & Mackay, 2011, l'existence de dispositifs formels pour l'égalité ne garantit pas que les pratiques changent réellement, celles-ci restant souvent façonnées par des normes implicites et des rapports de pouvoir bien ancrés. De ce fait , le cas congolais offre donc un terrain idéal pour étudier ce qui, concrètement, freine l'accès des femmes au pouvoir, au-delà des simples déclarations.

Par ailleurs, la haute administration est un espace à part, différent de la sphère électorale. Comme l'a montré Pippa Norris (Norris, 1997), ces processus suivent une logique de filtrage successif, qui peut produire des inégalités qui s'accumulent au fil du temps. Sans doute, dans le contexte congolais, où le politique et l'administratif s'entremêlent particulièrement (Vircoulon, 2006), étudier cet espace permet de saisir finement les dynamiques institutionnelles, organisationnelles et relationnelles en jeu.

Pour nous , le choix de la haute administration congolaise comme terrain se justifie donc par sa capacité à révéler les tensions entre les textes de loi, les pratiques des organisations et les processus concrets de sélection, en cohérence avec l'approche multiniveau adoptée dans ce mémoire.

Ce que recouvre le terme « fonctions dirigeantes »

Nous sommes conscients que pour garantir la précision de l'analyse, il faut délimiter clairement le champ d'étude. c'est pourquoi, le travail se concentre sur les fonctions dirigeantes de la haute administration, c'est-à-dire les postes supérieurs qui portent des responsabilités stratégiques dans la définition, la coordination et la mise en œuvre des politiques publiques.

En effet, ces fonctions incluent notamment les postes de secrétaires généraux, de directeurs d'administration centrale, de directeurs généraux, et les autres cadres supérieurs occupant des positions décisionnelles au sein des ministères. Il est évident que ces personnes jouent un rôle central : elles font le lien entre les orientations politiques et leur mise en œuvre sur le terrain.

Pour plus de charté, ce choix se distingue des études sur la participation politique élective, en se concentrant sur un espace où l'accès au pouvoir ne passe pas par un vote, mais par la nomination et la promotion. Comme le soulignent Joni Lovenduski et Pippa Norris (Norris et Lovenduski, 1995), ces espaces obéissent à leurs propres logiques, où se mêlent critères officiels et mécanismes de sélection informels.

En se concentrant sur les fonctions dirigeantes administratives, cette recherche vise à analyser un niveau stratégique du pouvoir d'État, souvent moins étudié que la sphère électorale, mais tout aussi déterminant dans la fabrication des politiques publiques et dans la formation des élites.

Qui a été interrogé

Les personnes interrogées sont celles impliquées, de près ou de loin, dans la sélection, la promotion et l'exercice des fonctions dirigeantes de la haute administration. Pour saisir toute la diversité des mécanismes étudiés, plusieurs catégories de personnes ont été retenues.

Pour donner une idée de l'ordre de grandeur de cette population, il faut d'abord rappeler comment est structuré l'exécutif congolais et l'administration qui en dépend. Le gouvernement Suminwa, en fonction depuis mai 2024, comptait initialement 54 membres, ramenés à 53 après

le remaniement du 8 août 2025 ; il se compose de six vice-premiers ministres, neuf ministres d'État, vingt-quatre ministres, quatre ministres délégués et dix vice-ministres, soit une quarantaine de portefeuilles ministériels une fois qu'on regroupe les vice-ministres rattachés à un même ministère. Sous ces portefeuilles se déploie l'échelon administratif proprement dit : par l'arrêté ministériel n° 008/CAB.VPMIN/FP-MA-ISP/JPL/2026 du 28 janvier 2026, le gouvernement a nommé 69 secrétaires généraux de l'Administration publique, dont 11 femmes, soit environ 16 %. On peut comparer ce chiffre à la précédente vague de nominations de secrétaires généraux, en 2020, qui comptait 58 postes pourvus. Ces deux séries de données, la composition du gouvernement et la liste des secrétaires généraux, offrent un repère chiffré fiable et daté pour situer la population enquêtée : cette recherche cible surtout le second niveau, celui des secrétaires généraux et directeurs généraux, qui constitue le sommet de la haute fonction publique administrative, par opposition au niveau politique des membres du gouvernement.

Premièrement, nous estimons que les hauts fonctionnaires occupant ou ayant occupé des fonctions dirigeantes sont une source essentielle d'information pour comprendre le fonctionnement des organisations (Hypothèse 2) et les parcours professionnels (Hypothèse 5). À notre avis, leur expérience donne accès aux pratiques internes des ministères, aux logiques de promotion et aux mécanismes qui reproduisent les mêmes élites.

Deuxièmement, il est pertinent à prendre en compte les acteurs politiques et administratifs impliqués dans les nominations, membres de cabinets ministériels, autorités de tutelle, qui sont particulièrement utiles pour comprendre les critères de sélection et les biais relationnels (Hypothèse 3). Leur position leur donne un accès direct aux raisons qui orientent les décisions.

Troisièmement, pour nous, les femmes cadres de l'administration, qu'elles occupent ou non des fonctions dirigeantes, forment un groupe clé pour comprendre les obstacles culturels (Hypothèse 1) et les effets de plafond organisationnel (Hypothèse 5). Leurs parcours et leur regard sur les choses éclairent particulièrement bien les inégalités de genre.

Enfin, des experts, observateurs ou acteurs institutionnels, chercheurs, membres d'organisations internationales ou d'ONG, ont notre estime, permettant de replacer l'analyse dans son contexte, notamment pour ce qui concerne le cadre institutionnel (Hypothèse 4) et les dynamiques globales autour du genre.

Cette diversité de profils permet de comprendre le phénomène sous plusieurs angles à la fois, en croisant les points de vue et les expériences.

Comment les personnes ont été choisies

Le choix des participants repose sur un échantillonnage raisonné, aussi appelé échantillonnage par choix intentionnel. Contrairement aux méthodes qui tirent au sort, cette approche vise à choisir des personnes en fonction de leur pertinence pour la question de recherche (Olivier de Sardan, 2008).

Les critères de sélection retenus sont entre autre la position hiérarchique dans l'administration, l'implication dans les nominations ou la gestion des ressources humaines ; l'expérience professionnelle dans des fonctions administratives ; le genre, pour garantir une diversité de points de vue ; la position par rapport aux réseaux de pouvoir, un cinquième critère qu'il faut expliquer dans le contexte congolais : la proximité, ou au contraire la distance, avec le groupe présidentiel ou le parti dominant, ainsi que l'appartenance ethnique des personnes interrogées. Selon notre perspective, ces deux dimensions, politique et ethnique, structurent en RDC les rapports de pouvoir dans l'administration publique. En diversifiant l'échantillon sur ces critères, nous évitons une lecture du phénomène qui ignorerait des clivages tout aussi déterminants que le seul clivage de genre.

Par contre, l'objectif n'était pas d'obtenir un échantillon représentatif au sens statistique, mais de constituer un ensemble de données permettant d'explorer en profondeur les mécanismes étudiés. Pour cela, un nombre d'entretiens compris entre dix et vingt s'est révélé approprié, pour deux raisons complémentaires : d'une part, atteindre une forme de saturation, c'est-à-dire le moment où les nouveaux entretiens n'apportent plus grand-chose de neuf (Blanchet et al., 2010) ; d'autre part, couvrir une certaine diversité de profils selon les critères cités plus haut, sans chercher pour autant une représentativité statistique.

Cette stratégie est cohérente avec l'approche qualitative retenue et permet une analyse fine et contextualisée des dynamiques à l'œuvre dans la haute administration congolaise.

Section 3. Techniques de collecte des données

Les entretiens semi-directifs, outil principal de l'enquête

Compte tenu des objectifs de cette recherche et de son positionnement méthodologique, les entretiens semi-directifs sont l'outil principal de collecte des données. Cette technique permet d'accéder aux représentations, aux pratiques et aux façons de penser des personnes interrogées, tout en gardant une certaine souplesse dans la conduite de l'entretien (Blanchet et al., 2010).

Le recours aux entretiens se justifie par la nature même des phénomènes étudiés. Les mécanismes analysés dans ce mémoire relèvent en grande partie de l'informel et de l'implicite, des choses difficiles à observer avec des données chiffrées. Comme le souligne Jean-Pierre Olivier de Sardan (Olivier de Sardan, 2008), l'approche qualitative permet justement de mettre au jour ces « logiques pratiques » qui structurent les comportements dans les contextes institutionnels.

Par ailleurs, les travaux de Pippa Norris et de Joni Lovenduski (Norris et Lovenduski, 1995) ont montré que la sélection aux postes de pouvoir repose en partie sur des préférences subjectives et des critères implicites. L'entretien est donc un outil précieux pour saisir ces dimensions, en donnant la parole aux personnes concernées.

Les entretiens ont été menés avec les différentes catégories de personnes identifiées plus haut. En recueillant tout d'accord l'accord des participants, ceux-ci ont soit été enregistrés puis intégralement retranscrits, soit recueillis directement par écrit quand l'enregistrement n'était pas possible, dans tous les cas pour permettre une analyse rigoureuse. Sur le terrain, il a fallu diversifier les modalités de collecte au-delà du simple entretien enregistré prévu au départ : visioconférence, entretien en présentiel, entretien téléphonique et contribution écrite directement rédigée par la personne interrogée ont ainsi été utilisés selon la disponibilité et les préférences de chacun. Cette diversification, ses raisons et ce qu'elle implique pour l'analyse sont détaillées au troisième chapitre.

Une attention particulière a été portée à garantir l'anonymat et la confidentialité des données recueillies, vu le caractère sensible des informations.

Comment le guide d'entretien a été construit : autour des hypothèses

Pour assurer la cohérence entre le cadre théorique, les hypothèses et la collecte de terrain, nous avons construit le guide d'entretien autour des cinq hypothèses de recherche. Cette organisation pour nous permet de recueillir des données directement exploitables pour l'analyse, tout en couvrant systématiquement les différentes dimensions du modèle multiniveau.

Plus concrètement, le guide d'entretien comprend sept parties : une introduction sur le parcours de la personne interrogée, cinq blocs thématiques correspondant aux cinq hypothèses, et une partie finale ouverte. En effet, l'ordre dans lequel ces blocs sont abordés ne suit toutefois pas la numérotation des hypothèses, mais une logique de progression : on commence par les sujets les moins sensibles, pour aller vers les plus délicats. Les blocs sur les trajectoires professionnelles (H5) et sur le cadre institutionnel et juridique (H4) viennent en premier, car ils portent sur des faits relativement objectifs, les textes de loi, le déroulement d'une carrière, sur lesquels les personnes interrogées s'expriment généralement sans trop de difficulté. Viennent ensuite les blocs sur les normes culturelles (H1), les dynamiques organisationnelles (H2) et, en dernier, les processus de sélection et de nomination (H3), car ces sujets touchent à des dimensions plus informelles, plus délicates à évoquer pour des personnes occupant des positions d'autorité. Cette progression permet en effet d'installer petit à petit un climat de confiance avant d'aborder les points les plus sensibles.

De ce fait, le premier bloc portant sur les normes culturelles et les représentations sociales du leadership (Hypothèse 1), explore comment les personnes interrogées perçoivent le rôle des femmes dans les fonctions dirigeantes, et comment les normes sociales influencent les parcours professionnels. Ce bloc permet de saisir le niveau macro transversal du modèle.

Le deuxième bloc en outre porte sur le fonctionnement interne des ministères (Hypothèse 2). Dans une attention soutenue, il s'agit d'examiner le rôle des réseaux d'influence, des pratiques informelles de cooptation et des idées implicites sur le leadership dans la construction des carrières. À notre sens, ce bloc permet de saisir le niveau méso du modèle, en mettant en lumière les mécanismes qui reproduisent les mêmes élites administratives.

Le troisième bloc porte en fait sur les processus de sélection et de nomination (Hypothèse 3). Il vise à identifier les critères réellement utilisés dans les décisions de nomination, ainsi que les

éventuels biais relationnels, politiques ou stratégiques. Ce bloc correspond au niveau micro du modèle et permet d'examiner le moment précis où se cristallisent les inégalités.

Le quatrième bloc porte avec raison sur le cadre institutionnel et juridique (Hypothèse 4). Il explore ce que pensent les personnes interrogées de l'efficacité réelle des normes d'égalité de genre, et les éventuelles limites des dispositifs existants. Vous l'aurez remarquer, ce bloc permet d'interroger le niveau macro institutionnel.

Enfin, le cinquième bloc porte sur les trajectoires professionnelles et les mécanismes de promotion (Hypothèse 5). Par ce bloc, nous vison q à analyser les parcours individuels, les obstacles rencontrés et d'éventuels effets de plafond organisationnel. Ce bloc introduit une perspective plus dynamique, à la croisée des niveaux méso et micro.

Cette structuration du guide d'entretien relie étroitement la collecte des données au cadre théorique, en assurant une correspondance directe entre les hypothèses et les informations recueillies.

L'analyse documentaire, une source complémentaire

L'analyse documentaire est une des sources pertinentes. En complément des entretiens, notre recherche s'appuie aussi sur une analyse documentaire pour contextualiser les données de terrain et renforcer la solidité des résultats. Il s'agit d'exploiter des documents existants : textes juridiques, rapports institutionnels, publications d'organisations nationales et internationales.

Nous estimons que l'analyse documentaire est particulièrement utile pour examiner le cadre institutionnel et normatif de l'égalité de genre (Hypothèse 4). Sans doute, elle permet notamment d'analyser la Constitution de la RDC, la loi sur la parité, ainsi que les engagements internationaux du pays en matière de droits des femmes. Ces documents éclairent les règles officielles qui encadrent la représentation des femmes dans les institutions publiques.

Il apparait clairement que les rapports d'organisations comme le PNUD, la Banque mondiale ou ONU Femmes permettent, en outre, de situer le cas congolais dans une perspective comparative et d'obtenir des données de contexte sur la place des femmes dans la fonction publique.

Pour notre part, nous considérons que l'analyse documentaire aide aussi à explorer les normes culturelles (Hypothèse 1), en s'appuyant sur des travaux académiques et des études sociologiques sur les représentations du genre dans le contexte congolais.

En combinant entretiens et analyse documentaire, cette recherche croise plusieurs sources d'informatio, ce qu'on appelle une triangulation, ce qui renforce la robustesse de l'analyse.

Limites et précautions dans la collecte des données

La collecte des données présente certaines contraintes qu'il faut examiner de près, à la fois à cause du dispositif retenu pour mener les entretiens et de la sensibilité du sujet.

Une partie des entretiens confiée à des personnes de confiance

En raison de difficultés d'accès au terrain, une partie des entretiens a matériellement été menée par des personnes de confiance basées à Kinshasa. En dehors ces entretiens par ces personnes, nous même avons réussi à mener certains par visioconférence, sans intermédiaire.

La sensibilité du sujet et le risque de biais dans les réponses

Il parait que le sujet de l'accès des femmes aux fonctions dirigeantes soit aussi sensible dans le contexte congolais, où le discours officiel affiche des engagements forts en matière d'égalité de genre, sans que ceux-ci se traduisent forcément dans les faits. À notre point de vue, ce décalage expose la recherche à deux risques opposés : certaines personnes interrogées pourraient tenir un discours convenu, minimisant les difficultés réelles pour se conformer à ce qui est attendu institutionnellement ; d'autres, notamment celles engagées sur les questions de genre, pourraient au contraire vouloir utiliser l'entretien pour défendre une cause, en amplifiant certains constats. Nous n’avions pas mille choix que de diiversifier les profils interrogés et croiser les résultats avec l'analyse documentaire (triangulation) permet de limiter en partie ce risque, sans toutefois l'éliminer complètement.

Les limites propres aux entretiens avec des personnes de haut niveau

Nous devons admettre que les personnes interrogées dans cette recherche présentent des caractéristiques propres aux entretiens dits « d'élite » ou « d'experts » : ce sont des personnes avec un niveau d'éducation et une aisance à l'oral élevés, habituées à communiquer de manière stratégique plutôt que spontanée. Sans aucun doute, ne personne de ce profil peut orienter l'entretien dans le sens qui lui semble le plus favorable, ce qui complique l'accès à ce qu'elle pense réellement. En effet, la littérature méthodologique consacrée aux entretiens d'élite documente bien ces pièges et propose des pistes pour les limiter, notamment l'ouvrage collectif dirigé par Alexander Bogner, Beate Littig et Wolfgang Menz, *Interviewing Experts*, paru chez

Palgrave Macmillan en 2009, dans la collection ECPR Research Methods (Bogner, Littig et Menz, 2009). Cet ouvrage comprend un chapitre écrit par Beate Littig elle-même, consacré à la distinction entre entretiens d'élite et entretiens d'experts (« *Interviewing the Elite — Interviewing Experts: Is There a Difference?* »), qui offre un cadre directement utile pour la population que nous avons interrogée dans ce mémoire.

Comment les données ont été sécurisées et anonymisées

De manière plus concrète, pour garantir la confidentialité des données recueillies, les mesures suivantes ont été appliquées strictement. Nous avons enregistrés les entretiens avec l'accord explicite des participants, uniquement sur un support non connecté à Internet. La retranscription a été anonymisée : aucun nom n'a été conservé dans le mémoire, les personnes interrogées étant désignées par des descripteurs génériques (fonction générale, institution, ancienneté), sans détail permettant de les identifier précisément. Toute personne ayant participé à la conduite matérielle d'un entretien a été soumise aux mêmes exigences de confidentialité que nous.

Un bref bilan du déroulement de la prise de contact, le degré de réceptivité des personnes interrogées, les profils ayant refusé l'entretien, a également été tenu tout au long de la collecte. Ces éléments, qui constituent en eux-mêmes une donnée utile pour l'analyse, notamment pour comprendre les effets de « désirabilité sociale », sont exploités et discutés en détail au troisième chapitre.

Il est à noter que malgré ces limites, la stratégie de collecte retenue paraît adaptée aux objectifs de la recherche, dans la mesure où elle permet d'accéder aux dimensions informelles et contextuelles des mécanismes étudiés, en cohérence avec l'approche qualitative adoptée.

Section 4. Méthodes d'analyse des données

Une analyse thématique des données qualitatives

Il importe pour nous de signaler que l'analyse des données recueillies repose principalement sur une approche thématique, largement utilisée dans les recherches qualitatives en sciences sociales. En effet, cette méthode consiste à identifier, organiser et interpréter des motifs qui reviennent dans les discours recueillis, afin de dégager des catégories d'analyse pertinentes (Mucchielli, 2009).

Concrètement, l'analyse s'est déroulée en plusieurs étapes. D'abord, les entretiens ont été intégralement retranscrits pour constituer un ensemble de textes exploitables. Cette étape a permis de conserver toute la richesse des données et d'assurer la traçabilité de l'analyse. Ensuite, une lecture approfondie de ce matériau a permis d'identifier les éléments significatifs en lien avec les objectifs de recherche. Enfin, une phase d'interprétation a permis de relier les résultats de terrain au cadre théorique, cette interprétation est présentée en détail au chapitre suivant.

Cette approche convient particulièrement bien à l'étude de phénomènes complexes et à plusieurs dimensions, comme les inégalités de genre dans les organisations, car elle permet de rendre compte à la fois des régularités et des variations dans les discours des personnes interrogées.

Une analyse guidée par les hypothèses de recherche

Notons qu'au-delà de l'approche inductive propre à l'analyse thématique, cette recherche s'inscrit dans une logique hypothético-déductive : chaque hypothèse (H1 à H5) sert de catégorie principale pour organiser le codage et l'interprétation des données, selon la correspondance entre les hypothèses et les niveaux macro, méso et micro du modèle. Nous avons jugé utile une telle organisation pour garantir une cohérence entre la collecte et l'analyse, tout en facilitant la confrontation entre les données de terrain et les propositions théoriques.

Concrètement, l'analyse organise le codage en cinq catégories, correspondant aux cinq hypothèses. Chaque catégorie sert donc à la fois de grille pour classer les données et de point de départ pour discuter les hypothèses au chapitre suivant.

Relier l'analyse au modèle multiniveau

Il s'agit ici d'une des exigences capitales pour juger de la pertinence de ce mémoire. Au-delà du traitement de chaque hypothèse séparément, l'analyse cherche surtout à mettre en évidence les interactions entre les niveaux macro, méso et micro, plutôt qu'une lecture cloisonnée de chaque hypothèse. Les résultats ont donc été interprétés au troisième chapitre en montrant, par exemple, comment les normes culturelles identifiées au niveau macro (H1) influencent les pratiques organisationnelles au niveau méso (H2), qui structurent à leur tour les décisions de nomination au niveau micro (H3), ou encore comment les limites du cadre institutionnel (H4) renforcent les logiques informelles observées dans les organisations.

Cette lecture rejoint les analyses de Pippa Norris (Norris, 1997), qui montrent que l'accès au pouvoir résulte d'un filtrage progressif, ainsi que les travaux de Mona Lena Krook (Krook &

Mackay, 2011), qui insistent sur l'imbrication entre dimensions formelles et informelles des institutions. Cette analyse multiniveau permet donc une lecture d'ensemble de la sous-représentation des femmes, en identifiant à la fois les mécanismes propres à chaque niveau et la façon dont ils interagissent entre eux.

Section 5. Validité, limites et considérations éthiques de la recherche

Dans une recherche qualitative, la validité ne repose pas tant sur la représentativité statistique que sur la cohérence de la démarche, la rigueur de l'analyse et le caractère plausible des interprétations proposées (Mucchielli, 2009). Plusieurs choix méthodologiques ont été faits dans cette optique, pour renforcer la crédibilité des résultats.

D'abord, cette recherche croise plusieurs sources de données, entretiens semi-directifs et analyse documentaire, une stratégie qu'on appelle la triangulation. Cela permet de confronter les propos des personnes interrogées aux cadres institutionnels officiels, et donc de limiter les biais qu'on aurait avec une seule source d'information.

Ensuite, d'un point de vue pratique, nous estimons que la diversité des profils interrogés est un autre gage de solidité. En interrogeant des personnes occupant des positions différentes, la recherche multiplie les points de vue et les expériences, ce qui permet une compréhension plus nuancée du phénomène, loin d'une lecture à sens unique.

Enfin, la cohérence entre le cadre théorique, les hypothèses et l'analyse de terrain renforce la solidité de l'ensemble. Le fait de structurer l'analyse autour des hypothèses (H1 à H5) permet de relier étroitement les concepts mobilisés et les données recueillies, ce qui rend le raisonnement plus transparent et les résultats plus faciles à vérifier.

Conclusion partielle

Ce chapitre avait pour objectif de définir et de justifier la démarche méthodologique retenue pour analyser les mécanismes qui contribuent à la sous-représentation des femmes dans la haute administration de la République démocratique du Congo. En cohérence avec le cadre théorique multiniveau développé au chapitre précédent, la stratégie de recherche repose sur une approche qualitative visant à saisir la complexité des interactions entre normes sociales, structures organisationnelles et processus décisionnels.

La posture compréhensive retenue a permis de privilégier une analyse des logiques d'action, des représentations et des pratiques institutionnelles, au-delà des seules données chiffrées. Le choix d'une méthodologie qualitative s'est révélé particulièrement pertinent pour étudier des phénomènes largement informels, comme les réseaux d'influence, les biais dans les nominations ou les normes sociales genrées.

En limitant le terrain à la haute administration congolaise, ce mémoire dispose d'un cadre d'analyse adapté pour examiner l'accès aux fonctions dirigeantes dans un espace distinct de la sphère électorale. La diversité des profils interrogés a permis de croiser les points de vue et de renforcer la profondeur de l'analyse.

La collecte des données, fondée principalement sur des entretiens semi-directifs et complétée par une analyse documentaire, a été structurée en cohérence avec les hypothèses de recherche. Cette organisation a permis d'assurer une correspondance directe entre le cadre théorique et les données de terrain. L'analyse thématique, guidée par une logique hypothético-déductive, a offert une grille de lecture systématique des données, tout en permettant d'articuler les différents niveaux d'explication.

CHAPITRE TROISIEME : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Introduction partielle

Ce chapitre présente et discute les résultats de l'enquête menée auprès de plusieurs personnes travaillant dans la haute administration congolaise. Comme annoncé au premier et au deuxième chapitre, l'analyse suit les cinq hypothèses du modèle multiniveau : les normes culturelles (H1, niveau macro transversal), le fonctionnement interne des ministères (H2, niveau méso), les processus de sélection et de nomination (H3, niveau micro), le cadre institutionnel et juridique (H4, niveau macro) et les trajectoires professionnelles (H5, à la croisée des niveaux méso et micro). Chaque hypothèse est examinée à la lumière des témoignages recueillis, avant qu'une dernière section ne rassemble ce qui n'avait pas été prévu par le modèle théorique, mais qui est pourtant revenu de façon récurrente dans les entretiens.

Avant d'entrer dans l'analyse proprement dite, il faut revenir sur la façon dont l'enquête s'est réellement déroulée sur le terrain, sur les difficultés concrètes rencontrées, et sur la manière dont elles ont été gérées. Ce que le chapitre précédent avait anticipé comme une limite doit maintenant être documenté comme un résultat à part entière.

Section 1. Le dispositif empirique mis en œuvre : bilan et difficultés rencontrées

Composition du corpus

Au final, onze entretiens composent le corpus, réalisés selon des modalités très différentes, imposées par les contraintes du terrain : cinq échanges en direct par visioconférence (Zoom), dont deux seulement caméra allumée avec identification complète, les trois autres ayant été menés caméra éteinte à la demande des personnes interrogées ; trois entretiens en face à face ; un entretien téléphonique ; et deux contributions écrites, rédigées directement par les personnes interrogées en réponse au guide d'entretien. Le tableau ci-dessous résume la composition du corpus.

N°	Fonction / poste	Institution	Date	Mode	Genre
1	Avocate, ex-directrice juridique	Barreau de Kinshasa / secteur public	22/07/2026	Présentiel	F
2	Secrétaire de direction (AGA1)	Ministère des Finances	23/07/2026	Zoom (caméra off)	F
3	Sous-gestionnaire de crédits	Ministère du Budget	24/07/2026	Présentiel	F
4	Secrétaire adjointe, dépt. juridique	CADECO (banque publique)	25/07/2026	Zoom (caméra off)	F
5	Chef de bureau, secrétaire de direction	Direction Électricité, ministère de l'Énergie	26/07/2026	Présentiel	H
6	Agent d'administration 1ère cl.	Ministère des Finances	28/07/2026	Zoom	H
7	Chef de bureau	Ministère du Budget	01/08/2026	Zoom	H
8	Ministre du Genre et de la Famille	Gouvernement de la RDC	30/07/2026	Téléphonique	F
9	Attachée d'administration 1ère cl.	Ministère du Portefeuille	27/07/2026	Écrit (Word)	F
10	Superviseure des pharmaciens	Ministère de la Santé publique	29/07/2026	Présentiel	F
11	Directrice, organisations internat.	Ministère des Affaires étrangères	26/07/2026	Présentiel	F

Tableau 2 : Composition du corpus mobilisé pour l'analyse (n = 11).

Notre corpus comprend surtout des femmes (8 sur 11), avec seulement trois répondants masculins (entretiens n°5, n°6 et n°7). Ce déséquilibre n'est pas neutre pour interpréter les résultats. D'un côté, il limite la possibilité de comparer systématiquement les discours des hommes et des femmes sur chaque hypothèse, en particulier H1 et H2, où ce contraste de points de vue est justement l'un des résultats les plus intéressants de l'enquête. De l'autre, il reflète aussi le fait que les femmes se sont montrées plus disposées à s'exprimer sur ce sujet.

Difficultés rencontrées et façons d'y faire face

La collecte des données a été marquée par une méfiance et une prudence plus fortes qu'anticipées chez les personnes interrogées. Deux types de difficultés se distinguent.

D'une part, un refus généralisé de s'exposer directement : comme déjà mentionné, sur les cinq entretiens réalisés par visioconférence, seuls deux se sont déroulés caméra allumée avec identification complète. Les trois autres ont exigé l'anonymat vidéo comme condition de participation. Ce comportement s'observe aussi bien chez les femmes que chez les hommes interrogés, il n'est donc pas propre à un genre en particulier. Plusieurs hommes interrogés ont d'ailleurs montré une réticence comparable, avec une tendance à atténuer leurs propos sur leurs supérieurs hiérarchiques, par crainte apparente que l'enregistrement ne finisse par leur revenir aux oreilles.

D'autre part, un accès très inégal aux personnes recherchées : parmi toutes celles approchées, seule une petite partie a réellement accepté de participer, avec des modalités de collecte parfois improvisées, documents Word rédigés directement par les personnes interrogées, entretien téléphonique bref limité par la disponibilité de la personne, comme dans le cas de l'entretien avec la Ministre du Genre et de la Famille, mené tôt le matin avant sa prise de fonction et volontairement écourté par elle-même.

Cette difficulté d'accès et ce climat de prudence méritent d'être considérés comme un résultat en soi, et pas seulement comme un aléa méthodologique à mentionner en passant. Ils renvoient à la fois aux tensions sociopolitiques que traverse la RDC au moment de l'enquête, et, plus précisément, au caractère politiquement sensible du sujet lui-même : la question de l'accès des femmes aux fonctions dirigeantes touche directement aux mécanismes de pouvoir, aux réseaux d'influence et aux pratiques informelles de nomination, des sujets sur lesquels la parole publique reste prudente, y compris chez des personnes qui, en apparence, n'ont rien à perdre personnellement.

Pour limiter l'effet de cette prudence sur la qualité des données, plusieurs solutions ont été mises en place : diversifier les canaux de collecte (visioconférence, présentiel, écrit, téléphone) a permis de recueillir la parole de personnes qui n'auraient pas accepté un format en direct et filmé ; l'anonymisation stricte, déjà annoncée dans le guide d'entretien, a été respectée pour tous les entretiens, aucun nom propre d'une personne interrogée n'est utilisé dans ce chapitre, à l'exception de noms de tierces personnes citées par les personnes interrogées elles-mêmes à titre d'exemple public (par exemple des secrétaires générales nommément citées comme illustration d'une nomination réussie).

Section 2. Analyse des résultats par hypothèse

Hypothèse 1 : Normes culturelles et représentations sociales du leadership

L'hypothèse 1 avance que des normes culturelles diffuses, propres au niveau macro et transversal du modèle, façonnent la manière dont le leadership féminin est perçu et accepté dans l'administration. Les résultats confirment cette hypothèse, mais avec une intensité très variable selon les personnes interrogées, cette variabilité étant elle-même une donnée intéressante.

Plusieurs femmes interrogées décrivent avec précision le poids de l'attente sociale autour du mariage et de la maternité, qui freine structurellement la carrière. L'avocate interrogée (entretien n°1) livre à ce sujet un témoignage particulièrement détaillé, qui mérite d'être cité largement tant il illustre concrètement ce mécanisme du « double travail » féminin :

« En tant que femme, nous avons la tâche deux fois plus dure. [...] Vous avez une audience, une affaire dans un domaine que vous ne connaissez pas, l'audience c'est à 9h le lendemain : vous, vous calculez qu'il y a 17h que vous devez aller préparer ; le confrère homme calcule qu'il peut rester jusqu'à 20h, 21h pour lire le dossier, il a 3h de plus que vous [...] puisqu'il n'a pas de tâches ménagères à aller faire à la maison. » (Entretien n°1, avocate)

Ce témoignage rejoint celui de l'entretien n°9, qui évoque un ensemble de jugements sociaux très similaires : « elle est mère de famille, elle ne pourra pas laisser ses enfants », « une femme ne peut pas diriger alors qu'il y a des hommes », « elle est émotive et ne saura pas être rationnelle ». Il rejoint aussi celui de l'entretien n°2, qui relie explicitement ces stéréotypes à un ralentissement de carrière observable : « quand tu es femme, tu es beaucoup plus exposée [...] il y a des tentatives, il y a des avances qu'il ne faut pas négliger ». Les deux hommes interrogés dans le corpus (entretiens n°6 et n°7) confirment de leur côté l'existence de ces normes sans les

contester, l'un évoquant la « représentation sociale » comme obstacle principal, l'autre affirmant sans détour que « la femme a été éduquée pour servir et non pour diriger, la grande majorité ».

À l'inverse, deux femmes interrogées minimisent nettement l'existence de ces normes comme obstacle. La personne interrogée de l'entretien n°3, sous-gestionnaire de crédits avec 34 ans d'ancienneté, répond de façon répétée qu'elle « ne voit pas » d'obstacle culturel et attribue tout écart de trajectoire à la seule compétence individuelle. Celle de l'entretien n°11, directrice au ministère des Affaires étrangères, adopte une position plus nuancée mais tout aussi peu critique : elle reconnaît que la promotion d'une femme y est parfois perçue comme suspecte (« on suppose que la montée en grade émane tantôt d'une compromission morale »), mais présente cette perception comme un « jugement erroné » déjà largement dépassé par la dynamique récente de l'administration congolaise.

Ce contraste marqué entre témoignages très critiques et témoignages qui minimisent, voire nient, l'existence d'obstacles culturels, est l'un des résultats les plus significatifs de cette section. On ne peut pas le lire comme une simple différence d'opinion : il faut noter que les deux femmes les plus favorables au discours officiel occupent déjà des postes de responsabilité (directrice, cadre supérieure de longue ancienneté), tandis que les témoignages les plus critiques viennent de personnes à des échelons intermédiaires ou en début de carrière. Si cette corrélation se confirmait sur un corpus plus large, elle pourrait suggérer un effet de position : les femmes qui ont déjà réussi à franchir les obstacles auraient tendance à en minimiser, après coup, l'ampleur. Le corpus actuel ne permet toutefois pas de trancher cette hypothèse, faute d'un nombre suffisant d'observations à chaque échelon.

L'entretien n°5 apporte une variante supplémentaire, plus ambiguë, dans ce paysage de discours : la personne interrogée y reconnaît explicitement le poids de la culture et du patriarcat (« notre culture, notre tradition ne pousse pas vraiment les femmes à atteindre les sommets [...] le patriarcalisme est vraiment évident dans notre environnement culturel »), mais retourne presque aussitôt cette explication structurelle contre les femmes elles-mêmes, en l'articulant à un discours de responsabilité individuelle : selon elle, les femmes « s'autocensurent », se sentent « inférieures » et ne se donnent pas « à fond » dans leur travail parce qu'elles ont intériorisé les tâches domestiques comme prioritaires. Cette double lecture, la norme culturelle est reconnue comme cause lointaine, mais le manque de dévouement individuel des femmes est présenté comme la cause immédiate, donc responsable du résultat observé, mérite d'être signalée pour ce qu'elle est : un discours qui, tout en admettant l'existence de H1, en neutralise en partie la

portée critique en la reformulant comme un manque de volonté plutôt que comme un effet de système.

Hypothèse 2 : Dynamiques organisationnelles internes aux ministères

Cette deuxième hypothèse porte sur le rôle des réseaux d'influence et des pratiques informelles de cooptation au sein des ministères. Nous réalisons qu'elle est confirmée par la majorité des témoignages recueillis, avec un point notable : les récits des hommes et des femmes interrogés convergent nettement sur ce point précis, contrairement à H1, où les discours divergeaient davantage selon le genre.

La personne interrogée de l'entretien n°6 offre la description la plus détaillée de ce mécanisme, qu'elle relie explicitement à l'appartenance politique et à l'appartenance régionale ou ethnique :

« Vous trouverez toujours dans chaque administration un groupe de gens de telle obédience, où ils se sont réunis par rapport à une appartenance, à une tribu, à une province, et c'est là qu'ils peuvent également être bénéficiaires des avantages [...] tout comme il peut y avoir un ami de l'UNIKIN qui gère le ministère et qui favorise l'UNIKIN » (Entretien n°6, agent d'administration)

Cette même personne décrit un mécanisme de nomination en cascade fondé sur la loyauté politique plutôt que sur le seul mérite : un directeur nouvellement en place « prendra un directeur de leur obédience », les nominations se transmettant ainsi le long de réseaux de fidélité rattachés au parti dont est issu le ministre en poste. L'entretien n°2 confirme cette analyse en des termes presque identiques, affirmant qu'« il faut faire partie d'un parti politique » pour espérer progresser rapidement dans sa carrière, et que la trajectoire méritocratique classique, gravir les échelons un par un, est devenue « très rare ».

L'entretien n°4 apporte une nuance supplémentaire en évoquant, à côté du favoritisme politique, une forme de pression genrée spécifique : selon cette personne, certaines trajectoires féminines rapides s'expliquent par un « aspect des harcèlements », la pression exercée sur certaines femmes pouvant les conduire à « céder » pour accéder à un poste — un point qui recoupe directement des éléments relevés à l'hypothèse 3 ci-dessous, et qui illustre bien à quel point les niveaux méso et micro du modèle se recoupent.

Seule la personne interrogée de l'entretien n°3 s'écarte nettement de ce constat partagé, affirmant que son administration fonctionne « en synergie » entre hommes et femmes et qu'aucune pratique informelle significative n'influence les promotions. Cette position isolée renforce l'hypothèse d'un effet de position déjà évoquée plus haut.

L'entretien n°5 rejoint cette position minoritaire plutôt que le constat majoritaire : la personne interrogée y affirme que les regroupements par province ou par zone linguistique existent bien dans son administration, mais qu'ils n'ont « pas vraiment une très grande incidence » sur les carrières, la méritocratie l'emportant selon elle dans 80 à 90 % des cas, l'appartenance à un réseau ne jouant qu'un rôle d'appoint marginal en cas d'égalité stricte entre candidatures. Elle affirme n'avoir personnellement jamais été témoin de favoritisme, de recommandation ou de fidélité récompensée. Cette position tranche avec celle des entretiens n°2 et n°6, qui décrivent au contraire ces mécanismes comme structurants ; elle illustre, une fois de plus, à quel point le regard porté sur H2 varie selon l'administration d'appartenance et, sans doute, selon le parcours personnel de la personne interrogée, celle de l'entretien n°5 se présentant elle-même, plus loin dans l'entretien, comme ayant bénéficié directement d'une promotion rapide fondée sur le mérite plutôt que sur l'ancienneté.

Hypothèse 3 : Processus de sélection et de nomination

Cette troisième hypothèse porte sur les critères, officiels et officieux, mobilisés au moment même de la décision de nomination. Les entretiens n°6 et n°7 permettent de reconstituer avec un luxe de détail inattendu le circuit officiel de nomination dans l'administration congolaise : constat d'un besoin par le chef de service ou le directeur, proposition transmise au secrétaire général avec une note explicative, puis signature d'un arrêté ou d'une ordonnance par le ministre ou, pour les postes de secrétaire général, par le président de la République à l'issue d'un concours. Ce circuit officiel, fondé sur l'ancienneté, le concours et l'appréciation hiérarchique, est décrit de façon cohérente par les deux personnes interrogées, ce qui renforce sa crédibilité en tant que description du processus officiel.

Mais ces deux mêmes personnes, ainsi que plusieurs autres, indiquent dans le même souffle que ce circuit officiel est doublé, dans la pratique, par des critères informels : appartenance politique, réseau relationnel, proximité avec l'autorité en place, voire appartenance ethnique ou régionale (« Muluba, Mukongo », selon les termes de l'entretien n°2). La personne interrogée de l'entretien n°6 cite à ce titre deux nominations de femmes à des postes de secrétaire général

comme exemples positifs de nomination fondée sur le mérite : une secrétaire générale de la fonction publique et une secrétaire générale du budget, toutes deux présentées comme ayant « parcouru tous les grades » avant leur nomination, ce qui montre que les deux logiques, méritocratique et relationnelle, coexistent sans s'exclure totalement l'une l'autre.

Le résultat le plus sensible de cette section, non prévu par la formulation initiale de l'hypothèse 3, concerne la mention répétée du harcèlement sexuel comme mécanisme d'accès informel à certains postes. La personne interrogée de l'entretien n°9 est la plus explicite sur ce point, associant ce mécanisme à une forme de double peine pour les femmes qui y sont exposées :

« En offrant des faveurs sexuelles aux supérieurs pour certaines, tandis que d'autres luttent pour gravir les échelons sans fléchir. [...] La première chose à laquelle les autres pensent est qu'elle ait obtenu ce poste par séduction. » (Entretien n°9, attachée d'administration)

Ce constat rejoint, en des termes plus allusifs, les propos de l'entretien n°1 sur les « tentatives » et « avances » auxquelles les femmes doivent résister pour préserver leur crédibilité professionnelle, et ceux de l'entretien n°2, qui évoque, dans le même paragraphe que les stéréotypes de genre, des « tentations » et des « avances qu'il ne faut pas négliger ». Le fait que ce thème revienne spontanément chez trois personnes différentes, travaillant dans des institutions différentes, sans qu'aucune question du guide d'entretien ne l'appelle directement, en fait un résultat empirique à part entière plutôt qu'une simple anecdote isolée ; il est traité plus en détail à la section 3 ci-dessous.

Sur la question de l'égalité de chances proprement dite, les réponses divergent nettement : les entretiens n°6 et n°7 affirment que les femmes qualifiées ont « la même chance » que les hommes d'être nommées, tandis que les entretiens n°1 et n°9 estiment au contraire qu'à compétence égale, la suspicion, sur les mœurs, sur les appuis obtenus, pèse plus lourdement sur une candidate que sur un candidat.

L'entretien n°5 apporte une pièce supplémentaire à ce débat, la plus affirmative du corpus sur ce point précis : la personne interrogée y soutient que les femmes qualifiées ont, à compétence égale, davantage de chances d'être nommées que les hommes, du fait de mécanismes de discrimination positive qu'elle dit avoir observés à plusieurs reprises dans sa propre administration. Elle illustre son propos par un cas concret et détaillé de nomination, le remplacement d'un chef de division décédé dans la province du Lualaba, où les dossiers de

plusieurs chefs de bureau candidats ont été examinés par le secrétaire général sur la base de critères présentés comme objectifs (régularité administrative du dossier, absence de conflit relationnel), avant transmission au ministre. Ce cas illustre bien le circuit officiel déjà décrit par les entretiens n°6 et n°7, avec un niveau de détail comparable. Mais la personne interrogée referme aussitôt la porte qu'elle vient d'ouvrir : selon elle, la discrimination positive existe bel et bien, « malheureusement, il y a moins de femmes qualifiées », un jugement qui déplace le problème de la nomination elle-même vers l'amont du processus, c'est-à-dire vers la formation et le recrutement, une question développée plus loin sous l'hypothèse 5.

Hypothèse 4 : Cadre institutionnel et juridique

L'hypothèse 4 porte sur l'efficacité réelle du cadre légal congolais en matière de parité, principalement l'article 14 de la Constitution du 18 février 2006 et la loi n° 15/013 du 1er août 2015 sur la parité. Nous trouvons que les résultats confirment un décalage entre le texte et la pratique, mais avec des nuances importantes selon le type de poste concerné.

Par exemple, l'entretien avec la Ministre du Genre et de la Famille (entretien n°8) apporte, à ce titre, un éclairage institutionnel de premier plan, qui distingue nettement deux catégories de postes. D'une part, les postes de nomination, pour lesquels le seuil de 30 % fixé par la loi est déjà atteint ou dépassé au niveau du gouvernement national (32 % selon la personne interrogée). D'autre part, les postes électifs, pour lesquels la parité se heurte à un obstacle largement différent des normes culturelles : le coût financier des campagnes électorales, chiffré par la personne interrogée à environ 30 000 dollars minimum, une somme que peu de femmes candidates peuvent réunir sans être déjà issues elles-mêmes de postes politiques ou de grandes fortunes commerciales. Cette distinction entre l'univers de la nomination (l'objet propre de ce mémoire) et l'univers électif introduit une nuance que les hypothèses initiales n'avaient pas explicitement prévue, mais qui recoupe directement le champ d'étude délimité au chapitre II : elle suggère que l'administration où l'on est nommé est, paradoxalement, un terrain plus favorable à la parité que la sphère électorale.

Les autres personnes interrogées dressent un bilan plus mitigé de l'application réelle du cadre légal au sein même de l'administration. De ce fait, l'entretien n°7 estime l'application du dispositif à « pas à 50 % », en s'appuyant sur l'observation directe du déséquilibre persistant entre hommes et femmes aux postes dirigeants de son ministère. L'entretien n°10 est plus sévère encore, attribuant l'écart entre texte et pratique à des logiques de « népotisme et clientélisme »

qui, selon cette personne, continuent de déterminer l'accès aux postes de gestion indépendamment du cadre légal. L'entretien n°1 formule une critique plus fine, portant non sur l'existence de la loi mais sur la qualité de son application : selon cette personne, certaines nominations de femmes seraient délibérément mal choisies, des candidates peu compétentes placées à des postes de responsabilité pour produire, après coup, un résultat médiocre qui viendrait justifier rétrospectivement l'idée que « la femme n'a pas sa place à cet endroit ». Si ce mécanisme se vérifiait au-delà du cas isolé rapporté ici, il constituerait une forme de sabotage de la politique de parité par instrumentalisation de son propre échec, une hypothèse qu'il conviendrait, si le temps et les moyens le permettaient, d'approfondir dans une recherche ultérieure.

À l'opposé, l'entretien n°3 affirme sans réserve que le dispositif légal est pleinement respecté et attribue ce respect à un engagement personnel du chef de l'État en faveur de la parité, une position qui, une fois encore, tranche nettement avec le reste du corpus et renforce l'hypothèse déjà évoquée d'un effet de proximité au pouvoir sur le discours produit.

L'entretien n°5 se distingue de tous les autres témoignages par une critique frontale du principe même de la parité légale, présentée non comme un instrument insuffisamment appliqué, mais comme un instrument contre-productif en soi. Toutefois, selon la personne interrogée, la revendication d'un quota, « les femmes doivent avoir 50 % des postes de direction », « affaiblit le rendement de la gente féminine » en substituant, dans l'esprit des concernées, un « droit induit » à l'exigence de mérite : « ça leur enlève un peu cet esprit de méritocratie par le travail ». Elle reconnaît par ailleurs, sans détour, une connaissance limitée des textes eux-mêmes (Constitution, loi de 2015 sur la parité), tout en développant un jugement assez tranché sur leurs effets. Nous estimons que ce type de discours, qui retourne l'instrument juridique censé corriger l'inégalité en facteur aggravant supposé de celle-ci, constitue une position minoritaire mais significative dans le corpus, qu'il convient de rapporter fidèlement, sans pour autant la présenter comme un constat établi empiriquement : il s'agit d'une opinion de la personne interrogée, non d'un fait observé.

Hypothèse 5 : Trajectoires professionnelles et plafond organisationnel

L'hypothèse 5 porte sur les mécanismes concrets de ralentissement ou de blocage des carrières féminines. Nous pouvons dire que le corpus la confirme à la fois du point de vue quantitatif et qualitatif, notamment à travers le cas de l'entretien n°3, dont le témoignage constitue une

illustration presque expérimentale du plafond organisationnel : recrutée en 1996 après un concours sélectif (149 retenus sur 6 000 candidats), cette personne indique être restée vingt-trois ans au grade de chef de division avant d'accéder, tout récemment, au grade de directeur, alors même que les textes prévoient en principe une promotion tous les trois ans. Ce délai, qu'elle ne relie explicitement à aucun facteur de genre dans son propre discours, contredit pourtant directement l'affirmation qu'elle formule par ailleurs selon laquelle il n'existerait « pas de plafond » pour les femmes dans l'administration congolaise, un écart entre le fait rapporté et sa propre interprétation, qui mérite d'être signalé comme tel dans l'analyse plutôt que résolu artificiellement dans un sens ou dans l'autre.

Les réponses recueillies que l'entretien n°7 a fourni, détaille un mécanisme de plafonnement directement lié à la maternité, qu'il présente comme statistiquement significatif à ses yeux : un congé de maternité de six mois (trois mois avant, trois mois après l'accouchement) « disqualifie », selon lui, la femme concernée des opportunités de promotion qui se présentent durant cette période, dans un système où la disponibilité immédiate est elle-même un critère informel de sélection. Il ajoute un élément inattendu concernant l'accès au mentorat professionnel, généralement présenté dans la littérature comme un facteur qui facilite la carrière : selon lui, une femme mariée a plus difficilement accès à un mentor à cause de la jalousie de son conjoint, ce qui la prive d'un levier de progression dont bénéficient plus facilement les hommes et les femmes célibataires.

L'entretien n°1 rejoint ce constat par un mécanisme différent mais qui va dans le même sens : la charge domestique cumulée à la charge professionnelle conduirait, selon son observation directe de plusieurs consœurs, à un épuisement progressif qui pousse un nombre significatif de femmes à quitter la profession libérale ou l'administration après quatre ou cinq années de carrière, pour se réorienter vers des activités compatibles avec les responsabilités familiales, un phénomène qu'elle qualifie de « léthargie », observable selon elle à l'échelle du barreau qu'elle connaît. Ce témoignage recoupe directement les stratégies évoquées par l'entretien n°4 : formation continue, élargissement du réseau professionnel, adhésion à un syndicat ou à un parti politique, autant de stratégies qui demandent un investissement en temps que la double charge documentée ci-dessus rend structurellement plus coûteux pour les femmes que pour les hommes.

Une nouvelle fois, l'entretien n°11 s'écarte du constat majoritaire en affirmant l'absence de plafond dès lors que le travail est accompli avec assiduité, ce qui confirme la cohérence interne de sa position déjà relevée aux hypothèses précédentes.

L'entretien n°5 apporte, sur cette hypothèse précise, l'élément le plus original et le plus solide du corpus du point de vue de la donnée : la personne interrogée, énarque recrutée sur concours en 2018, situe le problème du plafond organisationnel non pas au moment de la promotion, mais bien en amont, au niveau du recrutement dans la filière d'élite de la haute administration congolaise. Selon son observation directe des dernières promotions de l'École nationale d'administration (ENA), la part des femmes par promotion dépasse difficilement 20 à 30 %, ce qui, mécaniquement, limite le nombre de femmes présentes dans le vivier dont sont ensuite issus les cadres dirigeants. Sa réponse, nourrie par une préoccupation, elle en tire une projection pessimiste sur dix à vingt ans : même avec des mécanismes de discrimination positive actifs au moment des nominations (cf. hypothèse 3), le goulot d'étranglement se situerait en amont, au niveau du recrutement et de la formation initiale, et non au niveau de la décision de nomination elle-même. Nous estimons que cette lecture « pipeline » du plafond organisationnel, montrant que le problème n'est pas la porte de sortie mais la porte d'entrée, apporte un éclairage que les autres entretiens n'offrent pas avec un tel niveau de précision, même si elle repose sur l'appréciation subjective d'une seule personne interrogée et mériterait d'être recoupée avec des données officielles sur la composition des promotions de l'ENA.

Ce même entretien livre par ailleurs un exemple personnel qui mérite d'être signalé pour ce qu'il révèle, au-delà de l'intention de la personne qui le raconte : elle explique avoir été promue chef de bureau après moins de trois ans d'ancienneté, au détriment d'une collègue plus ancienne qui aurait alors, selon ses propres termes, « fait une campagne contre » elle. Elle justifie cette préférence par l'absentéisme et le manque d'implication de cette collègue, qu'elle qualifie de « figurante ». Ce récit, présenté comme une illustration de la méritocratie à l'œuvre, peut aussi se lire différemment, et il importe de signaler cette double lecture possible dans l'analyse plutôt que de n'en retenir qu'une seule : c'est peut-être un cas où l'appréciation de l'« assiduité » et du « dévouement » d'une collègue senior est portée par la personne même qui a bénéficié de sa mise à l'écart, sans que l'on dispose du point de vue de l'intéressée. Ce type de récit, où la personne qui raconte est à la fois juge et bénéficiaire de la décision qu'elle rapporte, illustre bien la prudence méthodologique qu'imposent des données déclaratives et non croisées sur ce type de question.

Section 3. Éléments émergents non anticipés par les hypothèses

Comme suggéré par le promoteur, cette section rassemble ce qui, sans se rattacher directement à l'une des cinq hypothèses initiales, est apparu de manière suffisamment récurrente ou significative dans les entretiens pour mériter d'être signalé.

Le harcèlement et les avances sexuelles comme mécanisme d'accès informel

Ce thème, déjà évoqué dans la partie consacrée à l'hypothèse 3, dépasse en réalité le strict cadre du processus de nomination : il a été mentionné, sous des formes variées, par trois personnes différentes (entretiens n°1, n°2 et n°9), sans qu'aucune question du guide d'entretien ne le sollicite explicitement. Le fait qu'il revienne spontanément suggère qu'il s'agit d'un mécanisme suffisamment présent dans l'expérience vécue des femmes de la haute administration congolaise pour mériter, dans une recherche ultérieure disposant de plus de temps et de garanties de confidentialité renforcées, un traitement spécifique et approfondi — qui dépasse le format de ce mémoire.

Le coût financier différencié entre postes nominatifs et postes électifs

Comme relevé plus haut, l'entretien avec la Ministre du Genre introduit une distinction entre les mécanismes qui freinent l'accès des femmes aux postes de nomination (l'objet de ce mémoire) et ceux, essentiellement financiers, qui freinent leur accès aux postes électifs. Cette distinction n'était pas explicitement prévue par les hypothèses, qui portent exclusivement sur la haute administration où l'on est nommé, mais elle éclaire utilement les limites du champ d'étude retenu au chapitre II : elle suggère que les mécanismes identifiés dans ce mémoire ne s'appliquent pas nécessairement, tels quels, à la sphère électorale congolaise.

Le recrutement à l'ENA comme goulot d'étranglement en amont

Comme nous l’avons vu, l'entretien n°5 est le seul du corpus à déplacer le regard des hypothèses vers l'amont du parcours professionnel : selon cette personne, énarque elle-même, la sous-représentation des femmes aux postes dirigeants s'explique moins par des mécanismes de blocage au moment de la promotion (H5) ou de la nomination (H3), où elle observe au contraire des mécanismes de discrimination positive actifs, que par un déséquilibre de genre déjà présent au moment du recrutement dans la filière d'élite de l'administration, l'École nationale d'administration, où les femmes représenteraient difficilement 20 à 30 % des promotions récentes. Cette observation déplace une partie du diagnostic vers un maillon antérieur de la chaîne, l'accès à la formation d'élite elle-même, qui n'a pas été spécifiquement examiné par les

hypothèses H1 à H5 telles que formulées au départ, mais qui mériterait d'être exploré dans une recherche ultérieure, par exemple en demandant des statistiques désagrégées par genre à l'ENA elle-même.

Un clivage de discours entre personnes interrogées selon leur position hiérarchique

Comme relevé à plusieurs reprises dans ce chapitre, les femmes occupant déjà des postes de responsabilité établis (entretiens n°3 et n°11) tendent à minimiser l'existence d'obstacles structurels, tandis que celles à des échelons plus intermédiaires ou en début de carrière (entretiens n°1, n°2, n°4, n°9) en donnent une description beaucoup plus critique et détaillée. Ce clivage, transversal à l'ensemble des cinq hypothèses, constitue en lui-même un résultat qui mériterait d'être approfondi avec un échantillon plus large et mieux réparti par échelon hiérarchique.

Un second clivage, de nature différente, recoupe partiellement le premier sans s'y réduire : celui qui oppose le discours des deux hommes les plus loquaces du corpus (entretiens n°5 et n°6) à celui de la majorité des femmes interrogées. Là où ces dernières décrivent des mécanismes structurels, normes culturelles, réseaux, harcèlement, comme largement extérieurs à la volonté individuelle des femmes concernées, le discours de l'entretien n°5 en particulier réintroduit systématiquement une explication par le manque individuel (« les femmes ne se donnent pas », « manque de dévouement », « moins de femmes qualifiées »), y compris lorsqu'il reconnaît par ailleurs l'existence de causes structurelles comme la culture patriarcale ou le déséquilibre de recrutement à l'ENA. Ce résultat confirme empiriquement, de façon particulièrement nette, une observation du promoteur lors du compte rendu oral des premières impressions de terrain : les hommes interrogés ont davantage tendance à expliquer la sous-représentation féminine par le respect des règles et la méritocratie, tandis que les femmes interrogées sont plus promptes à mettre en cause les institutions elles-mêmes.

La référence historique à l'« émancipation » de l'ère Mobutu

Un élément inattendu, mentionné par la Ministre du Genre (entretien n°8), mérite d'être noté à titre d'illustration plutôt que comme élément d'analyse à part entière : la référence à la présence de femmes ministres dès 1967 sous le régime Mobutu, antérieure, selon elle, à une présence comparable dans plusieurs pays européens, et à une politique présentée comme ayant favorisé « l'émancipation de la femme congolaise ».

Conclusion partielle

L'analyse conduite dans ce chapitre confirme, dans l'ensemble, la pertinence du modèle multiniveau utilisé depuis le chapitre I pour rendre compte de la sous-représentation des femmes dans la haute administration congolaise. Les cinq hypothèses trouvent, à des degrés divers, un ancrage empirique dans le corpus recueilli. Les normes culturelles (H1) structurent la perception du leadership féminin chez la majorité des personnes interrogées, avec toutefois une tension notable, illustrée par l'entretien n°5, entre la reconnaissance de la cause structurelle et son déplacement vers un discours de responsabilité individuelle des femmes. En effet, le fonctionnement interne des ministères (H2) confirme le rôle des réseaux politiques, ethniques et régionaux dans l'accès aux postes pour la majorité des personnes interrogées, à l'exception notable des entretiens n°3 et n°5 qui minimisent ce rôle. Les processus de sélection (H3) révèlent, au-delà des critères officiels solidement documentés par les entretiens n°5, n°6 et n°7, la présence de mécanismes informels dont le harcèlement sexuel constitue la manifestation la plus préoccupante. Nous remarquons que le cadre institutionnel (H4) apparaît formellement solide mais inégalement appliqué, avec une distinction notable entre postes nominatifs et postes électifs, et une critique plus radicale du principe même de la parité légale exprimée par l'entretien n°5. À ce niveau , les trajectoires professionnelles (H5), enfin, sont documentées par au moins un cas concret et détaillé de blocage de carrière prolongé, corroboré par plusieurs mécanismes convergents rapportés par d'autres personnes interrogées (maternité, accès inégal au mentorat, charge domestique cumulée, et déséquilibre de genre en amont au recrutement de l'ENA selon l'entretien n°5).

Ce chapitre a également mis en évidence des résultats qui débordent le cadre strict des hypothèses initiales, notamment le rôle possible du recrutement à l'ENA comme goulot d'étranglement en amont, et un triple clivage de discours qui invite à la prudence dans l'interprétation : selon la position hiérarchique des personnes interrogées (les témoignages les plus favorables au discours officiel de parité proviennent systématiquement de celles ayant déjà atteint des postes de responsabilité) ; selon le genre (les deux hommes les plus ouverts du corpus recourent nettement plus que les femmes interrogées à un registre méritocratique qui individualise la responsabilité de la sous-représentation féminine) ; et selon le mode de collecte, les témoignages les plus proches d'un déni pur et simple d'obstacles provenant systématiquement d'entretiens confiés à des personnes de confiance plutôt que menés directement par nous-même.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Question de recherche, hypothèses et principaux résultats

Pour rappel : la question de départ et le cadre théorique

Ce mémoire est parti d'un constat simple, mais qui dure depuis longtemps : malgré un cadre juridique congolais formellement engagé en faveur de l'égalité de genre, l'article 14 de la Constitution du 18 février 2006 et la loi du 1er août 2015 sur la parité, les femmes restent nettement sous-représentées dans les postes de direction de la haute administration publique en République démocratique du Congo. La question qui a guidé tout ce travail était de comprendre ce qui produit et entretient cet écart entre le droit et la pratique, plutôt que de simplement en mesurer l'ampleur.

Pour y répondre, ce mémoire s'est appuyé sur un cadre théorique à plusieurs niveaux, construit à partir des travaux de Pippa Norris (1997) sur le « pipeline » de l'accès au pouvoir, et des analyses institutionnelles de Mona Lena Krook (2009, 2017) sur le rôle des institutions, formelles comme informelles, dans la production des inégalités de genre. En effet, à travers ce cadre, nous distinguons trois niveaux d'explication : macro, méso et micro. Nous partons du principe que la sous-représentation des femmes ne s'explique pas par un seul facteur isolé, mais par l'interaction entre des normes culturelles diffuses, le fonctionnement interne des administrations, des processus de sélection concrets, un cadre institutionnel plus ou moins efficace, et des parcours professionnels individuels marqués par des effets de plafond.

Pour rappel : les hypothèses

Cinq hypothèses, présentées au premier chapitre et précisées au deuxième, ont guidé la collecte et l'analyse des données tout au long de ce travail :

H1 : Les normes culturelles et les représentations sociales du leadership, à un niveau macro qui traverse toute l'analyse, influencent la manière dont l'accès des femmes aux fonctions dirigeantes est perçu et accepté.

H2 : Le fonctionnement interne des ministères, au niveau méso, favorise la reproduction des mêmes élites administratives, via les réseaux d'influence et les pratiques de cooptation.

H3 : Les processus de sélection et de nomination, au niveau micro, sont le moment précis où les inégalités se concrétisent, entre critères officiels et mécanismes informels.

H4 : Le cadre institutionnel et juridique, au niveau macro, est officiellement favorable à la parité, mais reste inégalement appliqué dans les faits.

H5 : Les parcours professionnels des femmes, à la croisée des niveaux méso et micro, sont marqués par des effets de plafond organisationnel qui ralentissent ou bloquent leur progression.

Ce que l'enquête a montré

Voici au bout de compte ce que l'enquête menée auprès de onze cadres et responsables de l'administration congolaise a montré : en elle, elle confirme que le modèle à plusieurs niveaux retenu est pertinent : les cinq hypothèses trouvent toutes un écho dans les données recueillies, mais avec des degrés d'intensité et de consensus très variables selon les personnes interrogées.

Sur les normes culturelles (H1), la majorité des femmes interrogées décrit avec précision le poids du mariage, de la maternité et de la charge domestique comme frein structurel à la carrière. Mais malheureusement, nous avons remarqué que cette hypothèse ne fait pas l'unanimité : deux femmes occupant déjà des postes établis (entretiens n°3 et n°11) minimisent, voire nient, l'existence de tels obstacles, tandis qu'un homme interrogé (entretien n°5) reconnaît le poids du patriarcat tout en le retournant, dans le même souffle, en un discours qui rend les femmes elles-mêmes responsables.

Sur le fonctionnement interne des ministères (H2), plusieurs entretiens (notamment n°2 et n°6) décrivent de façon convergente le rôle des réseaux politiques, ethniques et régionaux dans l'attribution des postes, allant jusqu'à un mécanisme de nomination en cascade fondé sur la loyauté partisane plutôt que sur le seul mérite.

Sur les processus de sélection (H3), les entretiens n°5, n°6 et n°7 permettent de reconstituer avec soin le circuit officiel de nomination. Mais ce circuit officiel est doublé, selon la majorité des personnes interrogées, par des critères informels, dont le plus préoccupant, mentionné spontanément par trois femmes différentes (entretiens n°1, n°2 et n°9), est le recours à des faveurs sexuelles comme voie d'accès parallèle à certains postes.

Sur le cadre institutionnel (H4), l'entretien avec la Ministre du Genre et de la Famille (n°8) apporte un éclairage de premier plan en distinguant les postes de nomination, où le seuil légal de 30 % de femmes est déjà atteint ou dépassé au niveau du gouvernement national, des postes électifs, où la parité se heurte à un obstacle largement financier plutôt que culturel. Les autres personnes interrogées dressent un bilan plus mitigé de l'application réelle du cadre légal au sein même de l'administration, l'entretien n°5 allant jusqu'à présenter les quotas de parité comme contre-productifs.

Sur les trajectoires professionnelles (H5), le cas de l'entretien n°3, vingt-trois ans passés au même grade, malgré un texte prévoyant une promotion tous les trois ans, illustre de façon presque expérimentale le plafond organisationnel, alors même que cette personne nie par ailleurs son existence dans son propre discours. L'entretien n°5 introduit par ailleurs un résultat que les hypothèses initiales n'avaient pas prévu : le déséquilibre de genre observable dès le recrutement à l'École nationale d'administration, où les femmes représenteraient difficilement 20 à 30 % des promotions récentes, ce qui déplace une partie du diagnostic vers l'amont du parcours, plutôt que vers le seul moment de la promotion ou de la nomination.

Ce qu'on n'attendait pas

Trois résultats n'avaient pas été prévus au départ et méritent d'être soulignés pour ce qu'ils apportent.

Premièrement, le fait que le harcèlement sexuel revienne spontanément comme mécanisme d'accès informel aux postes, sans qu'aucune question du guide d'entretien ne l'appelle directement, suggère qu'il s'agit d'un phénomène suffisamment présent dans le vécu des femmes de la haute administration congolaise pour dépasser le statut de simple anecdote.

Deuxièmement, nous révélons le déséquilibre de genre observé au recrutement de l'École nationale d'administration, relevé par l'entretien n°5, déplace une partie de l'explication de la sous-représentation féminine vers un maillon de la chaîne qui n'avait pas été spécifiquement examiné par les hypothèses de départ.

Troisièmement, la difficulté même de la collecte des données constitue en soi un résultat : elle montre, concrètement, à quel point ce sujet reste politiquement sensible dans le contexte congolais actuel, au-delà des seules tensions sociopolitiques générales que traverse le pays.

Les limites de cette recherche

Dans le même esprit que ce travail, qui a cherché à assumer clairement ses limites plutôt qu'à les minimiser, cette section rassemble les principales limites de l'enquête menée, dont plusieurs n'avaient pas été pleinement anticipées au moment de construire la méthodologie présentée au chapitre II.

La première limite tient à la taille et à la diversité du corpus. Onze entretiens, collectés selon des modalités très différentes, ne permettent aucune généralisation statistique. Nous signalons qu'ils doivent être lus comme une exploration de mécanismes, et non comme une mesure de leur ampleur réelle dans l'ensemble de la haute administration congolaise.

La deuxième limite concerne le déséquilibre entre hommes et femmes dans le corpus : huit femmes pour seulement trois hommes, ce qui limite la solidité des comparaisons de discours selon le genre, alors même que ces comparaisons, en particulier pour l'hypothèse 1, se sont révélées parmi les plus riches d'enseignements de toute l'analyse.

La troisième limite, identifiée assez tard dans la rédaction du chapitre III, est sans doute la plus structurante : dans ce corpus, le mode de collecte se confond presque entièrement avec l'identité de la personne qui a mené l'entretien. Les entretiens que nous avons menés nous-mêmes ont tous été faits par visioconférence ; ceux confiés à des personnes de confiance basées à Kinshasa l'ont tous été en face à face ou par téléphone. Or les témoignages les plus proches d'un déni pur et simple des obstacles structurels appartiennent tous à ce second groupe. Ce chevauchement quasi complet empêche de savoir avec certitude si c'est la position hiérarchique de la personne interrogée, son genre, ou le mode de collecte et l'identité de l'intervieweur qui explique cette différence. Les trois explications restent également compatibles avec les données recueillies, et seule une recherche future, contrôlant ce facteur, pourrait trancher entre elles.

Une quatrième limite tient à la nature des données recueillies, qui reposent sur des déclarations, dans un contexte où les personnes interrogées présentent les caractéristiques propres aux entretiens dits « d'élite » : elles sont susceptibles d'orienter stratégiquement leur discours plutôt que de répondre spontanément (Bogner, Littig & Menz, 2009). Le climat de prudence généralisé documenté au chapitre III, avec un refus de l'exposition filmée pour la majorité des entretiens en visioconférence, en est une manifestation directe.

Une cinquième limite concerne le périmètre même de l'objet étudié : ce mémoire s'est concentré exclusivement sur la haute administration où l'on accède par nomination, en laissant de côté la sphère politique élective. L'entretien avec la Ministre du Genre et de la Famille suggère pourtant que les mécanismes à l'œuvre dans ces deux sphères sont au moins en partie différents, la seconde étant marquée par un obstacle financier spécifique qui dépasse le cadre des hypothèses retenues ici.

Enfin, certaines informations rapportées par les personnes interrogées n'ont pas pu être recoupées avec des sources indépendantes dans le temps disponible pour ce mémoire, notamment l'affirmation de la Ministre du Genre sur la présence de femmes ministres dès 1967 sous le régime Mobutu. Ces éléments ont été rapportés comme relevant du discours des personnes interrogées, et non comme des faits établis, mais leur vérification reste une tâche encore à faire.

Pistes pour la recherche future

Les limites identifiées ci-dessus ouvrent directement sur des pistes de prolongement, qui portent surtout sur l'enrichissement ou le contrôle plus rigoureux des données, plutôt que sur une remise en question du cadre théorique retenu.

La piste la plus immédiate consisterait à reproduire ce dispositif d'enquête avec un corpus plus large et mieux équilibré entre hommes et femmes, réparti explicitement par échelon hiérarchique, afin de tester plus solidement l'hypothèse d'un effet de position dégagée au chapitre III. Un tel dispositif gagnerait à séparer clairement le mode de collecte de l'identité de l'intervieweur, par exemple en confiant tous les entretiens au même type d'intervieweur, ou en faisant varier ce facteur délibérément pour en mesurer l'effet propre.

Une deuxième piste consisterait à combiner cette recherche qualitative avec des approches quantitatives complémentaires : des analyses de cohorte en démographie, retraçant l'évolution des carrières féminines dans la fonction publique congolaise sur plusieurs années, permettraient de confirmer à plus grande échelle ce que ce mémoire a documenté à l'échelle de mécanismes individuels. Dans le même esprit, demander des données désagrégées par genre à l'École nationale d'administration permettrait de vérifier empiriquement l'observation avancée par une seule personne interrogée dans ce mémoire, sur le déséquilibre de genre dès le recrutement dans la filière d'élite de l'administration.

Une troisième piste concerne le recours à des méthodes d'analyse lexicométrique des entretiens et des textes officiels, qui permettraient de confirmer plus objectivement certains contrastes de discours identifiés ici de façon qualitative, en particulier celui, documenté au chapitre III, entre un registre structurel majoritairement féminin et un registre méritocratique individualisant plus fréquent chez les hommes interrogés.

Par ailleurs, une quatrième piste, plus délicate mais potentiellement la plus utile, consisterait à consacrer une recherche spécifiquement dédiée au harcèlement sexuel comme mécanisme d'accès informel aux postes de responsabilité, un thème mentionné de façon récurrente et spontanée dans ce mémoire, sans avoir pu y être traité pour lui-même. Nous estimons qu'une telle recherche demanderait un dispositif de collecte spécialement pensé pour ce niveau de sensibilité, qui dépasse le format d'un mémoire de master.

Enfin, une cinquième piste consisterait à étendre l'objet d'étude à la sphère politique élective, pour vérifier si la distinction esquissée par la Ministre du Genre entre logique de nomination et logique électorale se confirme sur un corpus dédié, et pour examiner dans quelle mesure les mécanismes identifiés ici pour la haute administration s'y retrouvent, ou, au contraire, s'en distinguent.

BIBLIOGRAPHIE

Abate, G. et Woldie, T. (2022) « Breaking Barriers to Women's Advancement in the Public Sector in Sub-Saharan Africa ».

Bereni, L. *et al.* (2012a) *Introduction aux études sur le genre*.

Bereni, L. *et al.* (2012b) *Introduction aux études sur le genre (2e édition)*. De Boeck Université (Ouvertures politiques). Disponible sur: https://shs.hal.science/halshs-01344006 (Consulté le: 17 août 2026).

Blanchet, A., Gotman, A. et Singly, F. de (2010) *L'entretien*. 2e éd. refondue, avec une nouvelle présentation. Paris: A. Colin (L'enquête et ses méthodes).

Bogner, A., Littig, B. et Menz, W. (éd.) (2009) *Interviewing Experts*. London: Palgrave Macmillan UK. Disponible sur: https://doi.org/10.1057/9780230244276.

Bourdieu (1989) *La Noblesse d'État*. Disponible sur: https://www.leseditionsdeminuit.fr/livre-La_Noblesse_d%E2%80%99%C3%89tat-1961-1-1-0-1.html.

Caul, M. (1999) « Women's Representation in Parliament: The Role of Political Parties », *Party Politics*, 5(1), p. 79-98. Disponible sur: https://doi.org/10.1177/1354068899005001005.

Cirhibuka, D.A. (2023) « Genre et vie politique en RDC. L'émergence du leadership féminin aux prises avec les logiques de « domination masculine » », *African Sociological Review / Revue Africaine de Sociologie*, 25(2), p. 164-182. Disponible sur: https://www.ajol.info/index.php/asr/article/view/247082 (Consulté le: 4 janvier 2026).

Duverger, M. (1955) *La participation des femmes à la vie politique*. Paris: UNESCO.

Ekota, F.K. *et al.* (2024) « War and Peace: Analysis of Women’s Participation in Conflict Resolution Processes in the Democratic Republic of Congo », *Open Journal of Political Science*, 14(04), p. 743-777. Disponible sur: https://doi.org/10.4236/ojps.2024.144040.

Jaspard, M., Laufer, J., *et al.* (2004) « Le travail du genre. Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe », *Population (French Edition)*, 59(1), p. 167. Disponible sur: https://doi.org/10.2307/3654975.

Jaspard, M., Marry, C., *et al.* (2004) « Review of Le travail du genre. Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe », *Population (French Edition)*, 59(1), p. 167-170. Disponible sur: https://doi.org/10.2307/3654975.

Krook, M.L. (2009) *Quotas for Women in Politics: Gender and Candidate Selection Reform Worldwide*. Oxford University Press. Disponible sur: https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195375671.001.0001.

Krook, M.L. (2017) « Violence Against Women in Politics », *Journal of Democracy*, 28(1), p. 74-88.

Krook, M.L. et Mackay, F. (2011) *Gender, Politics and Institutions: Towards a Feminist Institutionalism*. Palgrave Macmillan. Disponible sur: https://www.research.ed.ac.uk/en/publications/gender-politics-and-institutions-towards-a-feminist-institutional/ (Consulté le: 17 août 2026).

LeDuc, L., Niemi, R.G. et Norris, P. (éd.) (1996) *Comparing democracies: elections and voting in global perspectives*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Lovenduski, J. et Baudino, C. (éd.) (2005a) *State feminism and political representation*. Cambridge ; New York: Cambridge University Press.

Lovenduski, J. et Baudino, C. (2005b) *State Feminism and Political Representation*. Cambridge University Press.

Lovenduski, J. et Norris, P. (éd.) (1993a) *Gender and party politics*. London ; Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Lovenduski, J. et Norris, P. (1993b) *Gender and Party Politics*. SAGE Publications.

Maruani, M. (sans date) *Travail et emploi des femmes*. Paris: La Découverte (Repères). Disponible sur: https://doi.org/10.3917/dec.marua.2011.01.

Meier, P., Rihoux, B. et Deschouwer, K. (2006) *Participation des femmes et des hommes à la prise de décision politique en Belgique*. Bruxelles: Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes.

mucchielli, A. (2009) *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Disponible sur: https://shs.cairn.info/dictionnaire-methodes-qualitatives-en-sciences--9782200244491.

Norris, P (1997) *(45) Representation and the democratic deficit*. Disponible sur: https://www.academia.edu/2749413/Representation_and_the_democratic_deficit.

Norris, Pippa (1997a) *Passages to Power: Legislative Recruitment in Advanced Democracies*. Cambridge University Press.

Norris, Pippa (éd.) (1997b) *Passages to power: legislative recruitment in advanced democracies*. Cambridge ; New York: Cambridge University Press.

Norris, P. et Lovenduski, J. (1995a) *Political Recruitment: Gender, Race and Class in the British Parliament*. Cambridge University Press.

Norris, P. et Lovenduski, J. (1995b) *Political recruitment: gender, race, and class in the British Parliament*. Cambridge [England] ; New York: Cambridge University Press.

odimba, C., Namegabe, paul R. et Nzabandora, julienne B. (2012) *La participation des femmes dans les processus de paix et la prise de décision politique en République Démocratique du Congo | Réseau International de Connaissances sur les Femmes en PolitiqueLa participation des femmes dans les processus de paix et la prise de décision politique en République Démocratique du Congo*. Disponible sur: https://iknowpolitics.org/fr/learn/knowledge-resources/report-white-paper/la-participation-des-femmes-dans-les-processus-de-paix.

OECD (2025) *Gender parity in politics: Government at a Glance 2025*, *OECD*. Disponible sur: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/gender-parity-in-politics_d93b312d.html.

Olivier de Sardan, J.-P. (2008) *La rigueur du qualitatif : Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Louvain-la-Neuve: Academia-Bruylant.

Pollet-Panoussis, D. (2008) « La Constitution congolaise de 2006 : petite sœur africaine de la Constitution française », *Revue française de droit constitutionnel*, 75(3), p. 451-498. Disponible sur: https://doi.org/10.3917/rfdc.075.0451.

RDC (2015) *Loi n° 15/013 du 1eraoût 2015 portant modalités d'application des droits de la femme et de la parité*. Disponible sur: https://www.leganet.cd/Legislation/Droit%20Public/DH/Loi.15.013.01.08.html (Consulté le: 16 août 2026).

République démocratique du Congo (2006) *Constitution de la République démocratique du Congo*. Kinshasa: Journal officiel de la République démocratique du Congo. Disponible sur: https://droitcongolais.info/files/101.02.06-Constitution-18-fevrier-2006.pdf.

Rose, R. (éd.) (2000) *International encyclopedia of elections*. Washington, D.C: CQ Press.

Siméant, J. (2002) « Review of La fabrique des énarques », *Revue française de sociologie*, 43(4), p. 796-799. Disponible sur: https://doi.org/10.2307/3322894.

UN Women (2026) *Women in politics: 2025*, *UN Women – Headquarters*. Disponible sur: https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2025/03/women-in-politics-map-2025 (Consulté le: 16 août 2026).

UNDP (2021) *UNDP Gender Equality Strategy 2018-2021 | 2021 Annual Report*, *UNDP*. Disponible sur: https://www.undp.org/publications/undp-gender-equality-strategy-2018-2021-2021-annual-report.

Vircoulon, T. (2006) « République démocratique du Congo : la démocratie sans démocrates », *Politique étrangère*, (3), p. 569-581. Disponible sur: https://doi.org/10.3917/pe.063.0569.

Weber, M. (1971) *Économie et société , 1*. Traduit par J. Freund. Paris: Plon (Recherches en sciences humaines, 27).

World Bank (2026) *Proportion of women in ministerial level positions (%)*, *World Bank Gender Data Portal*. Disponible sur: https://genderdata.worldbank.org/en/indicator/sg-gen-mnst-zs (Consulté le: 16 août 2026).

Sources primaires mobilisées

Entretien anonyme n°1 avec une avocate au Barreau de Kinshasa/Gombe, ex-directrice juridique dans le secteur public, 22 juillet 2026 (présentiel).

Entretien anonyme n°2 avec une secrétaire de direction (grade AGA1), ministère des Finances, 23 juillet 2026 (Zoom, caméra éteinte).

Entretien anonyme n°3 avec une sous-gestionnaire de crédits, ministère du Budget, 24 juillet 2026 (présentiel).

Entretien anonyme n°4 avec une secrétaire adjointe du département juridique, CADECO (banque publique), 25 juillet 2026 (Zoom, caméra éteinte).

Entretien anonyme n°5 avec un chef de bureau, secrétaire de direction, Direction Électricité, ministère de l'Énergie, 26 juillet 2026 (présentiel).

Entretien anonyme n°6 avec un agent d'administration de première classe, ministère des Finances, 28 juillet 2026 (Zoom).

Entretien anonyme n°7 avec un chef de bureau (représentant du ministère du Budget), 1er août 2026 (Zoom).

Entretien anonyme n°8 avec la Ministre du Genre et de la Famille de la RDC, 30 juillet 2026 (téléphonique).

Entretien anonyme n°9 avec une attachée d'administration de première classe, ministère du Portefeuille, 27 juillet 2026 (contribution écrite).

Entretien anonyme n°10 avec une superviseure des pharmaciens, ministère de la Santé publique, zone de santé Binza-Ozone, 29 juillet 2026 (présentiel).

Entretien anonyme n°11 avec une directrice de la direction des organisations internationales, ministère des Affaires étrangères, 26 juillet 2026 (présentiel).

Outils utilisés

TurboScribe. (2026). *TurboScribe* [Speech-to-text transcription software]. https://turboscribe.ai

Anthropic. (2026). *Claude* (Claude Sonnet 5) [Large language model]. https://claude.ai.

ANNEXES

Guide d'entretien semi-directif

Introduction à l'entretien

Merci d'avoir accepté de participer à cet entretien dans le cadre de mon mémoire portant sur l'accès des femmes aux fonctions dirigeantes dans la haute administration en République démocratique du Congo.

L'entretien est anonyme et vos réponses seront utilisées uniquement à des fins de recherche. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses : ce qui m'intéresse, c'est votre expérience et votre perception.

Avec votre accord, l'entretien sera enregistré afin de faciliter son analyse.

Partie 1. Parcours et position de l'enquêté

- Pouvez-vous vous présenter brièvement (fonction, parcours, expérience dans l'administration) ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'administration publique ?
- Avez-vous occupé ou côtoyé des fonctions dirigeantes ?
  - Relances : évolution de carrière, postes occupés, responsabilités

Partie 2. Normes culturelles et représentations sociales (H1 – niveau macro transversal)

- Selon vous, quelle place les femmes occupent-elles aujourd'hui dans les fonctions dirigeantes en RDC ?
- Comment percevez-vous le leadership féminin dans l'administration ?
  - Relances : différences hommes/femmes, compétences perçues, confiance accordée aux femmes
- Pensez-vous que certaines normes culturelles ou sociales influencent l'accès des femmes aux postes de responsabilité ?
  - Relances : rôle de la tradition, poids du patriarcat, attentes sociales vis-à-vis des femmes
- Ces normes ont-elles un impact sur les trajectoires professionnelles des femmes ?
  - Relances : autocensure, conciliation vie privée / professionnelle

Partie 3. Dynamiques organisationnelles (H2 – niveau méso)

- Comment décririez-vous le fonctionnement interne des ministères en matière de promotion ou d'accès aux postes dirigeants ?
  - Relances : critères formels, pratiques réelles
- Quel rôle jouent les réseaux (professionnels, politiques, personnels) dans l'accès aux fonctions dirigeantes ?
  - Relances : importance des relations, cooptation
- Existe-t-il, selon vous, des pratiques informelles qui influencent les promotions ? Relances : favoritisme, recommandations, loyauté
- Pensez-vous que ces pratiques affectent différemment les hommes et les femmes ?

Partie 4. Processus de sélection et de nomination (H3 – niveau micro)

- Comment se prennent concrètement les décisions de nomination aux postes dirigeants ?
  - Relances : acteurs impliqués, étapes du processus
- Quels sont, selon vous, les critères les plus importants dans ces nominations ?
  - Relances : compétences, relations, appartenance politique, origine
- Les femmes qualifiées ont-elles les mêmes chances que les hommes d'être nommées ?
  - Relances : exemples concrets, situations observées
- Avez-vous déjà observé des situations où des critères non formels ont influencé une nomination ?

Partie 5. Cadre institutionnel (H4 – niveau macro)

- Que pensez-vous des lois et politiques existantes en matière d'égalité de genre (parité, etc.) ?
- Selon vous, ces dispositifs sont-ils effectivement appliqués dans l'administration ?
  - Relances : respect des lois, écarts entre texte et réalité
- Quels sont les principaux obstacles à leur mise en œuvre ?

Partie 6. Trajectoires professionnelles et plafond organisationnel (H5 – méso-micro)

- Comment décririez-vous les trajectoires professionnelles dans la haute administration ?
  - Relances : étapes de carrière, promotions

- À votre avis, les femmes rencontrent-elles des obstacles spécifiques dans leur progression ?
  - Relances : ralentissement de carrière, plafonnement
- Existe-t-il, selon vous, un « plafond » qui limite l'accès des femmes aux postes les plus élevés ?
  - Relances : exemples, moments critiques de carrière
- Quelles stratégies les femmes développent-elles pour accéder à ces postes ?

Partie 7 – Perspectives et recommandations

- Que faudrait-il changer pour améliorer l'accès des femmes aux fonctions dirigeantes ?
- Quelles actions prioritaires recommanderiez-vous ?

Conclusion de l'entretien

Merci beaucoup pour votre disponibilité et pour la qualité de vos réponses. Souhaitez-vous ajouter quelque chose que nous n'avons pas abordé ?

Résumé

En RDC, les lois affirment pourtant clairement le principe de parité dans les institutions et l'administration. Mais dans les faits, les postes de l'État restent occupés en grande majorité par des hommes, surtout aux niveaux où se prennent les décisions. Ce mémoire part de ce décalage entre ce que dit la loi et ce qui se passe réellement, pour comprendre ce qui explique la sous-représentation des femmes dans les postes de direction de la haute administration congolaise.

L'analyse s'appuie sur un cadre théorique à plusieurs niveaux, adapté du rapport de l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes (Meier et al., 2006) et enrichi par les travaux de Norris, Lovenduski, Caul et Krook. Ce cadre distingue trois niveaux d'explication, le cadre institutionnel (macro), le fonctionnement des organisations (méso) et les décisions concrètes (micro), et s'organise autour de cinq hypothèses portant sur les normes culturelles, le fonctionnement interne des ministères, les processus de sélection, l'application réelle des lois, et les parcours professionnels. Ces hypothèses ont été confrontées au terrain à travers onze entretiens menés avec des cadres et responsables de l'administration congolaise.

L'analyse confirme que cette sous-représentation ne vient pas d'une seule cause, mais de l'interaction de plusieurs mécanismes : des normes culturelles bien ancrées, la reproduction des mêmes élites via les réseaux, des critères informels dans les nominations, dont des pratiques de harcèlement, et un écart persistant entre un cadre légal ambitieux et son application réelle sur le terrain.

Mots-clés : sous-représentation des femmes ; haute administration publique ; République démocratique du Congo ; parité de genre ; modèle multiniveau (macro-méso-micro)

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication
École des sciences politiques et sociales (PSAD)
Place Montesquieu, 1 bte L2.08.05, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | **www.uclouvain.be/psad**