



doi 10.5281/ZENODO.17558699

VOLUME 08 ISSUE 10 OCTOBER - 2025

ARTICLE ID: #2147

RAPPORTS SOCIAUX DE GENRE ET DYNAMIQUES ORGANISATIONNELLES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE: cas du Ministère du Commerce et de l'Industrie (Côte d'Ivoire)

By Authors:

TANO Blah Mathilde épouse BONY^{1*}, Tiamba Traoré², Alain Toh²

Affiliations:

¹Centre Africain de Management et de Perfectionnement des Cadres, Côte d'Ivoire

²Institut d'Ethno-Sociologie, Université Félix Houphouët-Boigny d'Abidjan, Côte d'Ivoire

Emails:

m.blahmathilde@gmail.com, tiambtraore@gmail.com, alain.toh.1@gmail.com

Abstract

This article examines gender relations and organizational dynamics within the Ministry of Commerce and Industry in Côte d'Ivoire, focusing on the gap between public policies promoting gender parity and their actual implementation. Based on a qualitative approach combining semi-structured interviews and document analysis, the study highlights structural, institutional, and sociocultural barriers that limit the integration of gender considerations into administrative practices. The analysis shows that, despite a growing awareness of the importance of equality, inter-institutional coordination and initiatives supporting women remain insufficient. Sustainable institutionalization of gender thus requires improved coordination among stakeholders, strengthening of dedicated structures, continuous staff training, and the integration of gender into planning and evaluation of organizational practices.

Keywords

Gender, Public administration, Equality, Organizational dynamics, Public policies, Discrimination, Inclusion, Management.

How to cite: BONY, T., Traoré, T., & Toh, A. (2025). RAPPORTS SOCIAUX DE GENRE ET DYNAMIQUES ORGANISATIONNELLES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE :. *GPH-International Journal of Social Science and Humanities Research*, 8(10), 01-16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17558699>



This work is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 License.

RÉSUMÉ

Cet article examine les rapports sociaux de genre et les dynamiques organisationnelles au sein du Ministère du Commerce et de l'Industrie de Côte d'Ivoire, en questionnant l'écart entre les politiques publiques de parité et leur mise en œuvre effective. À partir d'une approche qualitative combinant entretiens semi-directifs et analyse documentaire, l'étude met en évidence les obstacles structurels, institutionnels et socioculturels qui limitent l'intégration du genre dans les pratiques administratives. L'analyse révèle que, malgré une prise de conscience croissante de l'importance de l'égalité, la coordination interinstitutionnelle et les initiatives en faveur des femmes restent insuffisantes. Ainsi, l'institutionnalisation durable du genre nécessite une meilleure coordination des acteurs, le renforcement des structures dédiées, la formation continue du personnel et l'intégration du genre dans la planification et l'évaluation des pratiques organisationnelles.

Mots-clés: *Genre, Administration publique, Égalité, Dynamiques organisationnelles, Politiques publiques, Discrimination, Inclusion, Management.*

1. INTRODUCTION

Le management, en tant que stratégies de gestion et de pilotage, constitue une pratique sociale, située, et traversée par des rapports de pouvoir, des normes institutionnelles et des conflits encastrés dans les dynamiques sociales (T. Tiamba et al, 2025a). Cette formulation de la gouvernance des institutions communautaire, publiques ou privées met souvent en tension la résilience des systèmes traditionnels et la transformation de la conscience collective (T. Tiamba et al, 2025b).

Dans ce contexte, au cours des dernières décennies, la question de l'égalité de genre est devenue un enjeu central dans les politiques publiques, tant à l'échelle internationale qu'au sein des États africains. Si des progrès notables ont été accomplis en matière d'éducation, de santé ou de participation politique, les sphères de pouvoir, notamment dans l'administration publique, demeurent fortement marquées par des inégalités persistantes. En Afrique subsaharienne, et particulièrement en Côte d'Ivoire, les femmes représentent une part significative de la population active dans la fonction publique, mais elles restent largement sous-représentées dans les postes de commandement, de direction et de décision stratégique.

Cette sous-représentation survient pourtant dans un contexte où des instruments juridiques et des politiques publiques favorables à la promotion du genre ont été adoptés. La Côte d'Ivoire s'est en effet dotée de plusieurs textes visant à promouvoir l'égalité entre les sexes, dont la loi sur la parité en 2019, ainsi que de plans d'action nationaux successifs en faveur de l'autonomisation des femmes. Toutefois, la présence des femmes dans les postes de direction reste marginale, posant la question de l'effectivité de ces mesures. Les politiques d'égalité entre les sexes coexistent avec des dynamiques organisationnelles marquées par des pratiques sociales différenciées selon le genre. Alors que les discours officiels prônent la parité, l'équité et l'inclusion, la réalité montre souvent une reproduction des inégalités structurelles et symboliques entre hommes et femmes. Ces inégalités se manifestent tant au

niveau de la répartition des fonctions, de l'accès aux postes de responsabilité, que dans la valorisation du travail des agents selon leur sexe.

Dans le cas du Ministère du Commerce et de l'Industrie de Côte d'Ivoire, cette tension entre politiques d'égalité formelle et pratiques différenciées constitue un terrain d'investigation privilégié. Ce ministère, comme bien d'autres, est régi par une organisation bureaucratique héritée de l'administration coloniale et postcoloniale, où les rôles, les fonctions et les trajectoires de carrière sont censés obéir à des critères objectifs. Or, ces critères sont souvent traversés par des normes genrées implicites, influençant les opportunités professionnelles offertes aux femmes comme aux hommes.

De ce qui précède, l'on se pose alors les questions suivantes : comment les rapports sociaux de genre structurent-ils les dynamiques organisationnelles au sein du Ministère du Commerce et de l'Industrie en Côte d'Ivoire ? Dans quelle mesure ces dynamiques contribuent-elles à la reproduction ou à la transformation des inégalités professionnelles entre les genres masculin et féminins dans l'administration publique ivoirienne ?

La présente contribution s'articule sur les apports des institutions administratives dans leur alignement ou désalignement aux principes internationaux et nationaux portés sur le genre et inclusion dans les administrations publiques pour identifier et comprendre les défis et les opportunités d'intégration d'une vision managériale sensible au genre dans les politiques publiques en contexte ivoirien avec des propositions stratégiques et opérationnelles axées sur l'humanité.

2. MÉTHODOLOGIE

Cette recherche s'inscrit dans une démarche qualitative visant à comprendre les rapports sociaux de genre et les dynamiques organisationnelles au sein de l'administration publique ivoirienne. Ainsi, le travail empirique s'est concentré sur le Ministère du Commerce et de l'Industrie, choisi pour sa représentativité dans l'administration publique ivoirienne et pour la diversité de ses services et catégories de personnel. La démarche méthodologique combine une approche qualitative et compréhensive, ancrée dans la sociologie du genre et des organisations, permettant de capter les logiques sociales souvent implicites qui régissent les rapports entre hommes et femmes au sein du ministère.

L'enquête de terrain s'est déroulée en plusieurs étapes. Une première phase a consisté en une revue documentaire approfondie portant sur : les politiques publiques en matière de genre, les textes réglementaires encadrant la gestion des ressources humaines dans l'administration publique et les travaux antérieurs sur les inégalités professionnelles et les discriminations genrées. La deuxième phase a consisté en une collecte de données qualitative au sein du ministère, reposant sur deux principaux instruments : entretiens semi-directifs menés auprès d'un échantillon diversifié d'agents (hommes et femmes, cadres et non-cadres, anciens et nouveaux) pour recueillir leurs expériences professionnelles, leurs perceptions des rôles genrés et leurs représentations des responsabilités managériales.

Au total trente entretiens ont été réalisés avec trente et cinq personnes ressources. Le tableau suivant indique les catégories d'acteurs interrogées, le nombre de personnes et le type d'entretien réalisé

Catégories d'acteurs	Nombre de personnes	Type d'entretien
DRH / Direction du Cabinet	4	Individuel
Cellule ou point focal genre	2	Individuel
Cadres (hommes/femmes)	10	Individuel
Agents exécutants (hommes/femmes)	10	Individuel
Syndicats / associations internes	6	Collectif
Experts / ONG partenaires	3	Individuel
Total	35	Environ 30 entretiens

Source : enquête de terrain, avril à juillet 2025

Par ailleurs, le choix d'une approche qualitative s'explique par la volonté de ne pas réduire les rapports de genre à des statistiques, mais de les appréhender dans leur complexité sociale, symbolique et relationnelle. Les données recueillies ont ensuite été analysées à travers une analyse thématique, permettant de dégager des catégories récurrentes telles que : la répartition genrée des fonctions, les formes de reconnaissance et d'invisibilisation, les stratégies d'adaptation ou de résistance des femmes, les effets des politiques d'égalité formelle, et les tensions entre normes bureaucratiques et normes sociales

3. RÉSULTATS

Les données de l'étude montrent que les facteurs institutionnels et symboliques influencent la construction des normes sociales, culturelles et organisationnelles de conception et d'élaboration de la politique de genre au sein du Ministère du Commerce et de l'Industrie de Côte d'Ivoire à plusieurs niveaux : la coordination inter-institutionnelle, l'inclusion de la gent féminine et l'application du cadre juridique associé au genre.

3.1. Coordination inter- institutionnelle limitée

La politique genre se structure autour d'instances spécialisées (pôles ou points focaux) intégrées à l'appareil d'État, mais leur implantation effective dans les ministères techniques, dont celui du Commerce et de l'Industrie, reste faible. Là où un point focal existe, il manque souvent de visibilité ou de moyens pour influencer les politiques sectorielles. Au cours des dernières décennies, les politiques publiques en matière de genre ont connu une évolution significative en Côte d'Ivoire, notamment au Ministère du commerce. Les engagements internationaux, tels que la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF) ou le Protocole de Maputo, ont fourni un socle juridique et normatif solide pour l'intégration du genre dans les stratégies nationales de développement. Toutefois, malgré ces avancées, la mise en œuvre effective de ces politiques demeure fortement entravée par une coordination interinstitutionnelle limitée. Les politiques publiques orientées vers l'égalité des sexes relèvent alors d'un champ complexe où se croisent différents acteurs aux intérêts, ressources et compétences hétérogènes.

En Côte d'Ivoire, plusieurs structures ont été créées pour favoriser l'intégration du genre dans les politiques publiques: l'Observatoire national de l'équité et du genre, les cellules ministérielles genre, et des comités techniques interministériels. Cependant, ces structures peinent à fonctionner de manière coordonnée (Rapport du Comité national de politique genre ; CNPC, 2022). Le manque de clarté dans la répartition des responsabilités, l'insuffisance des moyens humains et financiers, et l'absence de mécanismes de redevabilité interinstitutionnelle limitent leur portée. En dépit de stratégies ambitieuses, telles que la Stratégie nationale pour l'égalité et l'équité de genre (SNEEG), l'implémentation est fragmentée et souvent déconnectée des réalités locales. On note par ailleurs que la société ivoirienne demeure fortement imprégnée par des normes sociales discriminatoires, ce qui complique l'action coordonnée des institutions publiques et de la société civile dans la promotion du genre (Un rapport de l'OCDE, 2022).

Aussi, malgré l'existence de plans sectoriels genre et de cadres nationaux intégrateurs, l'articulation entre ministères, provinces et ONG reste chaotique. Le manque de communication intersectorielle, l'instabilité politique et le poids des donateurs internationaux compliquent davantage la coordination. Le secteur éducatif, en particulier, illustre bien cette difficulté, avec une pluralité d'acteurs intervenant sans harmonisation des approches. Le discours suivant est évocateur sur ces limites institutionnelles :

La notion de genre dans le contexte de l'administration publique ivoirienne stipule qu'il faut garantir aux hommes et aux femmes les mêmes opportunités et droits dans tous les domaines d'activités (emploi, prise de décision, etc.) L'importance du genre est fondamentale au ministère du commerce puisqu'elle participe à assurer une politique commerciale équitable en favorisant les participations hommes-femmes dans tous les secteurs commerciaux, (...). Il existe une stratégie liée au genre au ministère du commerce. Elle vise à promouvoir l'égalité des sexes et surtout à autonomiser les femmes. Pour sa création, ce sont les années 1960. (...). Le Ministère, le cabinet, les DR, les DRA sont impliqués dans la conception de la politique interne. Le Président, les institutions étatiques, la société civile et les ONG internationales s'occupent des politiques externes. (...). L'élaboration de la politique du genre est guidée par divers critères tels que l'égalité des droits et des devoirs, l'interdiction de la discrimination envers les femmes, le droit à la scolarisation de la jeune fille. Il y a eu des résistances notamment pendant la colonisation. (...). Ces normes culturelles qui influencent la prise en compte du genre sont le fait que les sociétés africaines sont attachées aux cultures, aux traditions. Celles-ci souvent créent des obstacles à l'égalité de sexe dans ce ministère. La constitution ivoirienne de 2016 consacre le principe de l'égalité entre hommes et femmes. Aussi, des stratégies ont été mises en place pour lutter les violences basées le genre afin de faciliter la participation des femmes à la vie politique. Les hommes peuvent avoir tendance à influencer les femmes en monopolisant la parole lors des discours professionnels ou à imposer leurs idées (Enquête 1, 3 années d'ancienneté).

Ce discours révèle une multiplicité d'acteurs internes et externes, mais sans réelle coordination interinstitutionnelle structurée. L'absence de mention d'un mécanisme formel de concertation, comme un audit de genre participatif (AGP), montre que la politique de genre

repose davantage sur des initiatives cloisonnées que sur une stratégie collective, intégrée et suivie. Du point de vue managérial, cela limite la cohérence, l'efficacité et l'évaluation des actions entreprises. Ainsi, plusieurs facteurs expliquent cette faible coordination. Il y a la structuration institutionnelle faible. La cellule genre au sein du ministère est souvent reléguée à des fonctions secondaires, manque de personnel qualifié et ne disposant pas de budget autonome (CNPC, 2022). Leur rôle est davantage consultatif qu'opérationnel. Aussi, on note la fragmentation des politiques publiques. Les stratégies genre sont élaborées sans réelle concertation interinstitutionnelle, menant à des redondances, voire des contradictions entre les actions de différents ministères ou agences. Les synergies restent rares. En plus, il y a le manque de leadership politique ; la coordination du genre ne bénéficie pas du soutien explicite du sommet de l'État. Sans impulsion présidentielle ou de primature, la transversalité reste théorique. Enfin, il faut ajouter les contextes d'instabilité et de crise. Les zones affectées par les conflits voient souvent la gouvernance locale désorganisée. Dans ces contextes, la priorité est accordée à l'urgence humanitaire au détriment de la structuration institutionnelle durable.

Si la coordination interinstitutionnelle est encadrée en théorie à travers les comités multisectoriels, les observatoires, les plans de budgétisation sensible au genre, ces dispositifs sont conçus pour rendre effective une politique genre structurée et transversale. Pourtant, dans les faits, ces efforts restent souvent symboliques, car freinés par des logiques bureaucratiques, des ressources insuffisantes, un manque de formation et des mécanismes déconnectés de la réalité institutionnelle. Le cadre juridique et institutionnel existe, mais sans appropriation authentique et coordination. Il demeure un habillage sans impact. Il reflète une parole d'État plus que des capacités de mise en œuvre. L'institutionnalisation du genre, sans engagement véritable, peut se transformer en rituel sans transformation. Il est alors important de créer une coordination efficace avec des rôles clairs, un secrétariat permanent et des ressources dédiées pour transformer la symbolique en action ; de former et sensibiliser les cadres à la logique genre, pour en faire non seulement un concept, mais un outil d'action concret ; d'évaluer de manière critique l'impact des mécanismes institués, comités, observatoires, budgets sensibles au-delà de leur existence formelle et d'intégrer la société civile et les mouvements féministes pour éviter que l'institutionnalisation ne devienne un instrument de dépolitisation.

En tout, la coordination interinstitutionnelle limitée constitue l'un des principaux freins à la mise en œuvre efficace des politiques de genre. Si les textes, stratégies et engagements internationaux sont nombreux, leur exécution repose sur une gouvernance cohérente, inclusive et dotée de ressources suffisantes. La construction de synergies réelles entre ministères, acteurs locaux, société civile et partenaires internationaux s'impose comme une nécessité. Sans cette coordination, les politiques genre risquent de rester des déclarations d'intention, déconnectées des réalités sociales et des besoins des populations concernées.

3. 2. Limitation l'inclusion de la gent féminine

L'inclusion dans les programmes d'autonomisation des femmes est fondamentale pour leur pertinence et leur impact durable. Les initiatives les plus puissantes sont celles qui intègrent toutes les femmes y compris les plus marginalisées dans la réflexion, la mise en œuvre et l'évaluation. Les cadres théoriques nous aident à comprendre pourquoi ces dispositifs fonctionnent, tandis que les expériences empiriques montrent comment les structures participatives, les ressources accessibles, et les processus démocratiques construisent une autonomisation réelle. Mais l'inclusion est un travail délicat puisqu'elle

nécessite des diagnostics fins, une volonté politique, une adaptation aux divers profils, une gestion rigoureuse des financements et une volonté de dépasser les résistances systémiques.

La Direction de l'Insertion et de la Promotion des Activités Commerciales (DIPAC), rattachée au ministère du commerce, mentionne explicitement les femmes parmi les bénéficiaires de ses actions en insertion socioéconomique, soutien aux PME, formalisation des activités, formation technique, accès aux financements.

« La notion du genre renvoie à la parité, à l'égalité entre l'homme et la femme dans l'administration publique ivoirienne. C'est une politique visant à la part féminine une part conséquente dans notre administration longtemps dominée par les hommes. (...). Le respect de l'égalité du genre dans le fonctionnement d'un ministère peut favoriser les prises de décisions inclusives, l'atteinte des objectifs à lui assigner, entraîne une croissance économique significative... Bien évidemment qu'il en existe avec le recrutement et le déploiement ces dernières années d'un bon nombre d'agents dans les différentes directions à majorité femmes. (...). Bien évidemment le ministre et tout son cabinet qui juge de la nécessité et du besoin de recrutement d'agents. De façon externe, il y a le gouvernement. (...). L'élaboration de cette politique est guidée par le fait de faire jouir aux hommes et aux femmes, opportunités et les mêmes responsabilités dans tous les domaines de la vie. (...). Les lois et textes clés ; constitution de 2016 ; la loi sur le mariage (2019) ; la loi sur les quotas (2019) ; la loi sur les violences domestiques et le viol (2021) ; la loi sur la filiation (2019) ; la loi sur l'adoption (2019) ; code de la famille ; loi relative à l'état civil (2018). (...). Ces représentations symboliques jouent le rôle à créer des bonnes relations entre les hommes et les femmes ainsi qu'une complémentarité dans le travail (Enquête 2, Président de syndicat).

Ce discours valorise une inclusion progressive des femmes, mais sans référence à des structures spécifiques dédiées à leur accompagnement (ex. : cellule genre, programmes d'accompagnement, mentorat, etc.). Le pilotage repose donc sur des décisions ponctuelles (recrutement, nomination) sans dispositif organisationnel formalisé. Le risque managérial est que ces efforts soient perçus comme conjoncturels ou dépendants de la volonté individuelle des dirigeants. Il rend compte de cette réalité, en explorant les causes profondes de ce cloisonnement et les pistes possibles pour le surmonter, tout en accordant un regard particulier aux structures consacrées à l'insertion économique et sociale des femmes. À cet effet, en Côte d'Ivoire, même si le cadre juridique promeut l'égalité des sexes, la coordination reste fragmentée. L'Observatoire national sur l'égalité des sexes est censé piloter la synergie entre cellules genre, ministères et partenaires, mais ses ressources et capacités sont limitées, freinant ainsi son impact réel. Ce diagnostic est désormais bien confirmé : bien que les outils régulateurs existent, beaucoup restent peu connus ou peu influents. Et sans coordination claire, les efforts deviennent éparés. Cette analyse de la gouvernance du genre permet de dire que les structures nationales peinent à traduire les engagements régionaux comme le Protocole de Maputo en actions cohérentes, faute de systèmes intégrateurs solides.

Il y a le Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfant (MFFE) qui joue un rôle central à travers sa Direction du Genre et de l'Équité, elle coordonne les points focaux et

cellules sectorielles. Deux sous-directions l'épaulent : l'une chargée du renforcement des capacités, l'autre des études et recherches. Cette structure, bien que pertinente, dépend largement du soutien politique et budgétaire. Sans ressources suffisantes, elle peine à impulser réellement la coordination sur le terrain. L'observatoire, quant à lui, reste davantage un gardien symbolique qu'un véritable chef d'orchestre opérationnel. Les structures partisanes montrent plus de dynamisme, mais souvent insuffisamment incluse dans une logique nationale de transformation. La société civile comble une partie du vide, grâce à son agilité et son réseautage, mais sans coordination robuste, les efforts se dispersent.

Pour une meilleure coordination et des structures plus efficaces, il faut plusieurs actions conjuguées : le renforcement institutionnel pour doter l'Observatoire national et le MFFE de ressources humaines, financières et logistiques suffisantes pour jouer un rôle stratégique dans la coordination interinstitutionnelle ; des plateformes permanentes de coordination pour instaurer des comités mixtes (État, société civile, structures régionales), qui se réunissent régulièrement pour harmoniser les initiatives, les budgets et les suivis ; la diffusion des statistiques et données par genre pour approfondir les systèmes de collecte, comme le fait l'Observatoire sénégalais, pour guider les politiques avec des données fiables et locales ; l'inclusion des organisations féminines pour valoriser des réseaux dans les stratégies nationales, notamment en termes de formation, plaidoyer, et financement ; le renforcement des structures politiques féminines pour donner plus d'autonomie aux ailes féminines des partis, pour qu'elles ne soient pas seulement instrumentalistes mais réellement formatrices de leadership féminin.

3. 3. Application limitée du cadre juridique et de l'institutionnalisation du genre

Le rapport OCDE-SIGI 2022 souligne l'ancrage de normes sociales discriminantes en Côte d'Ivoire portant sur l'éducation des filles, l'accès aux ressources économiques ou l'autonomisation. Les normes de genre se diffusent à tous les niveaux de la société, depuis la cellule familiale jusqu'aux médias de masse, en se consolidant à travers les pratiques éducatives, religieuses et les traditions culturelles (comme les rites de veuvage ou les mariages forcés). Ces normes se renforcent mutuellement et créent un environnement structurel qui limite les femmes tout au long de leur vie. L'Indice SIGI de l'OCDE mesure les discriminations institutionnelles et normatives dans 179 pays, en identifiant la persistance des normes restrictives, notamment en matière de droits familiaux, de biens, d'intégrité physique et de libertés civiles. Ces normes invisibles, souvent marginalisées dans les politiques publiques, coûtent à l'économie mondiale près de 7,5 % du PIB. Lors d'un événement FAO de 2022 sur les normes discriminatoires en lien avec la sécurité alimentaire, il a été souligné que, dans plusieurs pays, 25 % considèrent que la priorité alimentaire devrait aller aux hommes, et 31 % que l'emploi doit être réservé aux hommes en période de crise. Transformer ces attitudes demande une compréhension ciblée et des stratégies inclusives.

Au Ministère du commerce, ces normes sociales discriminatoires sont profondément enracinées, invisibles mais actives dans chaque sphère de la vie. Les combattre requiert une approche holistique : combinaison de mesures institutionnelles (comme la réforme juridique), d'initiatives locales (éducation, médias, modèles), et d'interventions sociales (conception participative, implication des hommes, leadership féminin). La forme narrative permet de saisir leur ancrage quotidien et les dynamiques de changement possibles, soulignant que l'inclusion avancée est possible à condition d'y croire et de travailler à chaque échelle.

« La notion de genre, c'est l'égalité entre l'homme et la femme dans la répartition des postes de responsabilité. Le genre permet d'élaborer des politiques inclusives au sein du ministère du commerce et de l'industrie. Acteurs internes à savoir : le ministre et son cabinet, les directeurs centraux et généraux. Les critères de probité, de rigueur, d'exemplarité et d'excellence. Aucune résistance. Non, les habitudes ou normes, sociales ou culturelles s'influencent pas la prise en compte du genre. Les conversions sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF) et la loi 93-570 du 11 septembre 1992 portant statut général de la fonction publique sont les éléments institutionnels qui facilitent ou freinent l'intégration du genre. (...). Les Rôles sont complémentaires. La nomination des femmes aux postes de responsabilité (Directrice ; sous-directrices ; chefs de service) se manifeste par le nombre élevé de femmes dans les directions de contrôle et aux postes de responsabilité » (Enquête 3, 16 années d'ancienneté) « Le genre vise à corriger les inégalités dans la gestion administrative, garantir l'équité, et assurer une participation équilibrée de tous les agents, sans discrimination aux postes de responsabilité. Il favorise l'égalité des chances, encourage la compétition saine, et valorise la promotion par le mérite » (Enquête 4, 17 années d'ancienneté).

Ces propos montrent une connaissance des textes juridiques, mais ne mentionnent pas leur traduction concrète en pratiques managériales ou en politiques internes systématisées. L'institutionnalisation du genre reste donc partielle. Pour un management efficace, il est indispensable de transformer ces textes en procédures claires, avec des indicateurs, des objectifs mesurables et un système de suivi-évaluation.

L'État ivoirien, est certes positionnée selon l'indicateur SIGI, reflétant des réformes notables : âge légal de mariage unifié, quotas de 30 % de femmes en assemblée, loi contre les violences genre, etc. Mais il y a une application insuffisante de ces politiques. L'État dispose d'un cadre juridique riche, la coordination entre les structures dédiées à la politique genre demeure faible. Par exemple, des initiatives telles que les plateformes multisectorielles de lutte contre les violences basées sur le genre, créées dans le cadre de la stratégie nationale, montrent une volonté de coordination, mais la question de leur fonctionnement pérenne reste posée. À un niveau plus global, les mécanismes internationaux montrent que la coordination interinstitutionnelle souffre souvent du chevauchement des compétences et d'intérêts divergents, comme le soulignent les études sur les partenariats interinstitutionnels en Afrique, où les rivalités et logiques de pouvoir peuvent prendre le pas sur l'efficacité collective. Aussi, l'Etat a-t-il mis en place une série de textes législatifs favorables à l'égalité de genre : la ratification de la CEDEF et du Protocole de Maputo, promulguée en 2007 ; les lois nationales comme la réforme du code de la famille, égalité dans l'emploi, protection contre les violences basées sur le genre, quotas électoraux. Ces avancées permettent au pays d'afficher un score élevé selon l'OCDE dans l'indice SIGI, très apprécié sur le plan international.

Cependant, la mise en œuvre de ces lois laisse à désirer. On a par exemple la loi de 2019 imposant un quota de 30 % de femmes candidates en élections n'est que peu appliquée par les partis politiques ; la répression des mutilations génitales féminines, pourtant interdite depuis longtemps, reste insuffisante, avec des taux dépassant 30 % dans certaines régions. À cet effet, dans les tours des ministères et les bureaux d'observatoires, les lois sur le genre sont affichées et promues sauf que, en réalité, chaque entité travaille en vase clos. Les plateformes

de lutte contre les violences basées sur le genre existent, mais leur suivi est irrégulier. Les dispositions légales sont ambitieuses, mais leur traduction sur le terrain peine à suivre. Les ONG dénoncent des impunités flagrantes, des violences persistantes, malgré un cadre juridique solide. Les femmes dénoncent que les lois restent trop souvent lettre morte.

Il est alors nécessaire de créer un mécanisme national de coordination institutionnelle pour réunir régularité, harmonisation des actions, suivi budgétaire et évaluation ; de renforcer la mise en œuvre juridique par la formation des agents, le suivi de l'application, et des sanctions dissuasives ; d'intégrer l'approche genre à tous niveaux de gouvernance, en privilégiant une gouvernance multi-niveaux pour adapter les politiques aux réalités locales et d'accroître la participation citoyenne, en impliquant la société civile pour veiller à la traduction des lois en actions concrètes et porteuses d'impact.

Le fait que le ministère du Commerce et de l'Industrie cite directement les femmes dans sa mission à travers le DIPAC, et s'engage dans des actions concrètes pour leur insertion économique, reflète une nouvelle sensibilité normative à la dimension genre. Ainsi, au sein de l'UEMOA, tous les États membres ont créé des politiques nationales genre, déployé des organes de coordination et des observatoires, et commencé à intégrer la budgétisation sensible au genre (BSG) dans certains ministères. Ces avancées formelles constituent des atouts indéniables, mais elle se heurtent à des contraintes universelles : manque de professionnalisation, absence de bases de données solides, ressources limitées, autant d'éléments qui affaiblissent la portée réelle des dispositifs genre. Un schéma organisationnel type développé par l'UEMOA insiste sur la nécessité d'une approche multisectorielle intégrée, sous la houlette d'un comité, afin d'éviter la juxtaposition de mécanismes institutionnels qui ralentissent l'appropriation.

En réalité, l'application de ce schéma reste embryonnaire. Il y a une insuffisance de connaissance des enjeux, un manque de coordination réelle entre points focaux et les comités n'ont pas de ressources suffisantes. Aussi, l'institutionnalisation du genre est souvent perçue comme un processus formel, technique et irréversible. C'est l'intégration systématique du genre dans tous les volets de gestion publique. L'objectif est clair : inscrire la perspective genre dans la gouvernance, les budgets, les processus décisionnels, et à tous les niveaux, y compris l'évaluation. Les expériences concrètes d'institutionnalisation du genre, notamment dans le ministère, restent souvent au stade symbolique : affichage normatif sans transformation réelle, manque de compréhension, absence de directives précises, déficit d'évaluation d'impact concret. L'institutionnalisation peut ainsi devenir une posture formelle qui dépolitise parfois le féminisme ou les mouvements de femmes. Elle peut aussi s'enfermer dans des protocoles sans véritable appropriation interne ou contrôle effectif.

4. DISCUSSION

L'étude montre que malgré des avancées législatives notables et une volonté affichée d'institutionnaliser la prise en compte du genre, la mise en œuvre concrète de ces politiques dans l'administration publique ivoirienne reste marquée par de fortes discontinuités, fragmentations et résistances. L'exemple du Ministère du Commerce et de l'Industrie révèle, à plusieurs niveaux, les limites d'une gouvernance genrée encore largement dépendante des logiques bureaucratiques classiques et d'un pilotage faiblement articulé entre les différentes strates institutionnelles. Certes, la coordination interinstitutionnelle est reconnue comme un pilier de l'efficacité des politiques publiques, en particulier pour les enjeux transversaux comme le genre. Pourtant, dans le cas ivoirien, cette transversalité s'est révélée davantage rhétorique que réelle. La multiplication des structures spécialisées (points focaux, cellules

ministérielles, comités techniques) ne s'est pas accompagnée d'une véritable intégration systémique, ni d'un partage clair des responsabilités. Le manque de visibilité, l'insuffisance de moyens, et l'absence d'un leadership politique fort fragilisent ces dispositifs.

La théorie de la gouvernance en réseau (Sørensen et Torfing, 2007) rappelle que la complexité des politiques modernes exige une coordination horizontale, une mutualisation des ressources et une confiance partagée entre acteurs publics et non étatiques. Or, en Côte d'Ivoire, comme dans d'autres contextes africains, ces réseaux sont encore faibles, soumis aux rivalités bureaucratiques et à la dépendance vis-à-vis des bailleurs internationaux. Pomey et al. (2010) soulignent que sans légitimité politique forte ni pouvoir décisionnel, les institutions spécialisées en genre ne peuvent jouer leur rôle de catalyseur. Le rapport du CNPC (2022) confirme cette défaillance structurelle, malgré un corpus normatif bien établi. Comme l'a montré D. Côté (2014b) dans son étude sur la coordination post-séisme en Haïti, les mécanismes de gouvernance, même bien intentionnés, peuvent marginaliser les savoirs locaux et les dynamiques associatives, si une logique technocratique prédomine sur une réelle écoute du terrain. Cela interroge la pertinence des dispositifs en place et la nature du changement organisationnel recherché.

Aussi, l'audit de genre participatif (AGP), introduit comme levier de transformation organisationnelle, constitue une avancée méthodologique notable. Contrairement à un audit classique, l'AGP se veut un processus inclusif, réflexif et co-construit, mobilisant les différentes catégories de personnel autour d'un diagnostic partagé. C'est un espace d'apprentissage collectif, mais dont l'efficacité repose sur un équilibre fragile entre engagement politique, climat de confiance, et moyens effectifs. L'expérience du ministère du Commerce, ayant conduit un AGP avec le soutien de l'OIT, met en évidence une dynamique ambivalente. D'un côté, des recommandations pertinentes ont été formulées ; de l'autre, leur mise en œuvre demeure partielle. Ce décalage souligne un des écueils majeurs de l'approche participative : le manque de suivi, l'absence de redevabilité, et parfois la méfiance des agents face à des processus perçus comme externes ou peu crédibles. A ce titre, Tixier (1986) avait déjà observé que le management participatif peut devenir une forme renouvelée de domination, en manipulant la subjectivité des agents sous couvert de dialogue. Le processus participatif, s'il n'est pas solidement arrimé à un changement de culture institutionnelle, risque d'aboutir à un audit sans transformation, à un rituel bureaucratique sans effet réel.

L'analyse de C. Petit (2024) souligne aussi cette neutralisation de la participation par les discours officiels. La rhétorique participative devient un langage de légitimation, mais peu de choses changent si les rapports de pouvoir internes ne sont pas remis en question. Dans le cas ivoirien, cette critique trouve un écho dans les résistances internes à la prise en compte effective des recommandations issues des AGP.

Les programmes d'autonomisation des femmes, bien qu'abondamment promus dans les stratégies de développement, souffrent souvent d'une approche homogénéisante, qui ignore la pluralité des profils féminins. Femmes rurales, jeunes femmes, femmes en situation de handicap, ou encore victimes de violences sexuelles, sont rarement intégrées de manière différenciée dans les programmes. Cela pose un défi fondamental à l'inclusion. M. Agnès (2012) relève que les femmes sont souvent mobilisées dans les textes comme des "ressources pour le développement", davantage qu'actrices autonomes de leur destin. Cette instrumentalisation se traduit dans les politiques par un ciblage des « plus utiles » au développement, au détriment des plus vulnérables. J. Palier (2007) évoque à ce sujet le « paradigme de l'empowerment » comme nouveau langage du développement social, mais

encore largement dépendant de l'accès aux microfinancements, sans transformation des structures de pouvoir. Dans la pratique, l'inclusion réelle reste difficile. Les consultations sont souvent limitées à des segments plus visibles ou mieux organisés (associations urbaines, coopératives agricoles), et les mécanismes de reddition de comptes sont insuffisante.

Enfin, la question des structures de soutien à l'insertion socio-économique des femmes révèle un autre angle de la complexité institutionnelle. Des entités comme la DIPAC ou la Direction du Genre du MFFE existent, et leurs missions sont claires. Pourtant, leur action est entravée par l'isolement institutionnel, la faiblesse des financements, et l'absence d'une coordination stratégique entre elles. Comme l'a bien analysé Simard (1984), les femmes ne sont pas simplement « en dehors » du politique : elles en sont souvent structurellement exclues. Leur intégration dans les politiques économiques reste conditionnée à des logiques masculines du pouvoir. Ce constat s'applique aussi aux structures de promotion féminine : faute de place dans les processus de décision, elles peinent à impulser un changement systémique. L'analyse de C. Claire (1991) plaide pour une décentralisation active, où les dynamiques locales (municipalités, associations, coopératives) jouent un rôle moteur. En Côte d'Ivoire, les initiatives locales, souvent portées par la société civile, montrent une capacité de résilience et d'innovation, mais elles ne sont pas suffisamment intégrées dans les stratégies nationales. Il manque encore un cadre de gouvernance clair, où l'articulation entre centralisation stratégique et autonomisation locale permettrait une action coordonnée et durable. La gestion du genre dans l'administration publique ivoirienne, et notamment au sein du Ministère du Commerce, se heurte à des blocages structurels, culturels et politiques. La coordination interinstitutionnelle demeure faible, les outils comme l'audit de genre participatif sont sous-exploités, les programmes d'autonomisation mal ciblés, et les structures d'insertion trop isolées. Ce constat plaide pour une réingénierie de la gouvernance du genre, fondée sur la clarté des responsabilités, le renforcement des capacités, une participation authentique, et surtout une volonté politique forte.

Loin de n'être qu'une question technique, l'égalité de genre appelle une transformation des logiques organisationnelles et une reconnaissance du pouvoir d'agir des femmes dans toute leur diversité. La recherche future devrait approfondir cette dynamique en analysant les formes d'innovation sociale portées par les actrices elles-mêmes, et les stratégies d'appropriation locale des dispositifs de gouvernance genrée. K. Danièle (2000) introduit la notion de rapports sociaux de sexe comme cadre d'analyse structurant pour comprendre la division du travail, non pas comme un simple fait empirique, mais comme un rapport social fondé sur un rapport de pouvoir. Cette approche théorique est particulièrement pertinente pour analyser les inégalités de genre dans une organisation comme un ministère, où la répartition des fonctions semble neutre mais reste profondément marquée par les représentations sociales du masculin et du féminin.

Selon C. Okonkwo (2013), les normes sociales se diffusent à plusieurs niveaux du système écologique : la famille (microsystème), l'école ou la religion (mésosystème), les médias et le monde du travail (exosystème), et la société globale (macrosystème). Elles se renforcent mutuellement, créant un environnement structurellement restrictif pour les femmes. Le rapport SIGI 2022 de l'OCDE révèle que ces normes discriminatoires sont profondément ancrées en Côte d'Ivoire, notamment dans l'éducation des filles, l'accès aux ressources économiques ou les opportunités d'autonomisation. Dans certains pays, 25 % des personnes interrogées estiment que la priorité alimentaire doit aller aux hommes, et 31 % que l'emploi en temps de crise doit leur être réservé. La famille, l'école, les religions, mais aussi les pratiques coutumières comme les mariages précoces ou les rites de veuvage renforcent ces

discriminations. Dans les faits, les filles ont moins accès à l'éducation, sont mariées plus jeunes, et sont souvent confinées dans des rôles traditionnels. N. Kabeer (1999) rappelle que l'autonomisation repose sur trois piliers : les ressources (éducation, capital, réseaux), la capacité d'agir, c'est-à-dire le pouvoir de faire ses propres choix, et les réalisations concrètes, les changements tangibles dans la vie.

Au Ministère du Commerce et d'Industrie plusieurs femmes qui ont peu accès aux ressources, voient leur capacité d'agir freinée par les normes, et peinent à transformer leurs efforts en résultats concrets. Cela crée un cycle d'exclusion. Par ailleurs, la Côte d'Ivoire présente un cadre juridique ambitieux : réforme du Code de la famille (2019), quotas électoraux (30 %), lois contre les violences basées sur le genre (2021), ratification de la CEDEF et du Protocole de Maputo. Ce progrès a été salué à l'international : selon le SIGI 2023, le pays est en tête du continent africain en matière de lutte contre les discriminations.

Mais il existe un écart entre le droit et sa mise en œuvre. Les lois ne suffisent pas si les institutions ne suivent pas. Le quota de femmes candidates reste peu appliqué. Les structures institutionnelles, comme les plateformes multisectorielles de lutte contre les VBG, montrent une volonté, mais leur fonctionnement est souvent irrégulier. Les rapports du CNPC (2019) ont montré que les violences dans les écoles, les transports ou les marchés freinent l'insertion économique des femmes. Cela a un coût humain, mais aussi économique. J. Rowlands (1997) rappelle que l'autonomisation ne peut pas être réduite à des politiques techniques. Elle suppose un changement de rapport au pouvoir, un processus critique. Or, dans bien des cas, les femmes ne connaissent pas leurs droits, les agents publics ne sont pas formés, les plaintes restent sans suite.

En réalité, l'institutionnalisation reste souvent symbolique : des structures sans moyens, sans coordination, sans mandat clair. La logique reste fragmentée, bureaucratique, peu connectée aux réalités de terrain. Il existe des comités et des observatoires mais sans ressources, sans évaluation de leur impact, ils deviennent des coquilles vides. Comme l'écrit Aili Mari Tripp (2015), dans certains contextes africains post-conflit, les avancées en matière de genre ont été rendues possibles par trois dynamiques combinées : des ruptures normatives (causées par les crises), la mobilisation des mouvements de femmes, et la diffusion des normes internationales.

Or, au Ministère du Commerce, même si certaines de ces conditions sont partiellement réunies, le changement reste freiné par une approche technocratique et dépolitisée. L'institutionnalisation devient parfois une posture : un badge de modernité plutôt qu'un levier de transformation. Elle permet de montrer que l'on agit, sans forcément changer les règles du jeu. J. Rowlands critique justement cette instrumentalisation, lorsqu'il devient un outil de gestion au lieu d'un processus d'émancipation. Sans appropriation réelle, sans transformation des structures de pouvoir, l'institutionnalisation du genre risque de masquer l'inaction sous des couches de procédures.

5. CONCLUSION

L'analyse des discours recueillis auprès des agents du ministère du Commerce et de l'Industrie révèle une prise de conscience progressive de l'importance du genre dans l'administration publique ivoirienne. Si les acteurs interrogés s'accordent globalement sur les principes fondamentaux d'égalité, d'équité et de participation équilibrée entre hommes et femmes, la mise en œuvre concrète de ces principes se heurte encore à plusieurs obstacles d'ordre institutionnel, organisationnel et socioculturel. En premier lieu, la coordination

interinstitutionnelle dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de genre apparaît limitée. Les discours montrent une multiplicité d'acteurs impliqués – ministères, société civile, ONG, etc... mais sans véritable mécanisme de concertation ni d'audit participatif du genre. Cette absence de synergie freine la cohérence et l'efficacité des actions entreprises, rendant difficile l'évaluation des progrès réalisés ou des défis persistants. Deuxièmement, bien que certaines avancées soient observées, notamment à travers le recrutement accru de femmes ou leur nomination à des postes de responsabilité, ces efforts semblent davantage relever d'initiatives ponctuelles que d'une stratégie organisationnelle structurée. Les structures internes dédiées à l'inclusion et à l'autonomisation des femmes sont peu mentionnées, ce qui traduit un manque d'ancrage institutionnel durable de la politique de genre. Par ailleurs, les normes sociales et symboliques continuent de jouer un rôle ambivalent. Si certains enquêtés considèrent que les représentations culturelles ne constituent plus un frein majeur, d'autres soulignent que des comportements discriminatoires persistent dans les pratiques quotidiennes, notamment dans les interactions professionnelles où la parole des femmes est parfois marginalisée. Ces normes informelles restent un frein silencieux mais réel à l'égalité effective. Enfin, bien que les textes juridiques encadrant l'égalité de genre soient nombreux, « Constitution de 2016 », lois sur les quotas, sur la violence, sur la famille, leur application dans les pratiques managériales quotidiennes demeure insuffisante. L'absence d'outils concrets d'opérationnalisation (plans d'action genrés, indicateurs de suivi, procédures internes) montre que l'institutionnalisation du genre reste inachevée. En tout, la politique de genre au sein du ministère du Commerce et de l'Industrie se trouve à un tournant. Si la volonté politique et la compréhension des enjeux sont de plus en plus affirmées, le passage à une gestion systémique et durable du genre requiert des mesures fortes : une meilleure coordination entre acteurs, la création ou le renforcement de structures dédiées, la formation continue du personnel, la lutte contre les stéréotypes de genre, et surtout, l'intégration effective du genre dans les processus de gestion, de planification et d'évaluation. C'est à cette condition que le ministère pourra réellement incarner les principes d'équité, de justice sociale et de performance durable qu'il ambitionne de promouvoir.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BENNINGHOFF Matthias, LERESCHE Jean-Philippe, (2014), "L'État stratège par la recherche ? Coopération interuniversitaire et recompositions territoriales en Suisse", in : *Politiques et management public*, 31(2), pp. 127-148.
- CALOGIROU Christina, (1991), "Femmes et insertion : Le rôle de l'État et des collectivités territoriales", in : *Revue française des affaires sociales*, 45(3), pp. 57-71.
- CNPC – Comité National de Pilotage du Compact, (2019), *Étude sur les obstacles à la participation économique des femmes et des filles en Côte d'Ivoire*, Rapport MCC-Côte d'Ivoire.
- CNP-Genre, (2022), *Rapport du Comité National de Politique Genre*, République de Côte d'Ivoire.
- CÔTÉ Danielle, (2014a), "La marginalisation des organisations féminines dans la coordination humanitaire post-catastrophe : le cas d'Haïti après le séisme de 2010", in : *Recherches féministes*, 27(2), pp. 61–84.
- CÔTÉ Danielle, (2014b), "Quand le genre est mis en crise : interventions féministes en Haïti après le séisme", in : *Recherches féministes*, 27(1), pp. 147–165.
- DELCROIX Catherine, (1996), "Médiations et mobilisations féminines dans les quartiers populaires", in : *Cahiers du genre*, 20, pp. 113-131.

- FAO, (2022), *Normes sociales et sécurité alimentaire : entre perceptions genrées et accès aux ressources*. Intervention lors de la Journée internationale des droits des femmes, Rome : FAO.
- KABEER Naila, (1999), "Resources, Agency, Achievements: Reflections on the Measurement of Women's Empowerment", in : *Development and Change*, 30(3), pp. 435-464. <https://doi.org/10.1111/1467-7660.00125>
- KERGOAT Danièle, (2000), "Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe", in : *Actuel Marx*, 28(2), pp. 85-100.
- MICHELOT Aude, (2012), "L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans les instruments internationaux relatifs au développement durable", in : *Revue juridique de l'environnement*, 37(4), pp. 575-592.
- MICHELOT Aude, (2012), "L'égalité femmes-hommes dans les instruments internationaux du développement durable", in : *Revue juridique de l'environnement*, 37(4), pp. 555-568.
- OCDE, (2022), *SIGI Côte d'Ivoire 2022 – Institutions sociales et égalité femmes-hommes : Rapport national*, Paris : Éditions OCDE.
- OCDE, (2023), *SIGI 2023 Global Report: Gender Equality in Times of Crisis*, Paris : OECD Publishing.
- OKONKWO Chinyere, (2013), "Gender Norms and the Ecological Systems Theory: A Multilevel Perspective on Socialization", in : *Journal of Gender Studies*, 22(4), pp. 432–446.
- PALIER Bruno, (2007), *Gouverner la sécurité sociale : réformes et changements en Europe*, Paris : Presses de Sciences Po.
- PETIT Claire, (2024), "La rhétorique constitutionnelle de la participation citoyenne : entre légitimation et neutralisation", in : *Politiques et Sociétés*, 43(1), pp. 89-112.
- POMEY Marie-Pascale, DENIS Jean-Louis et FOREST Pierre-Gerlier, DURANCEAU Marie-France, (2010), "La gouvernance en réseau et l'intégration des services : vers un nouveau modèle organisationnel en santé", in : *Politiques et management public*, 27(1), pp. 97-112.
- POMEY Marie-Pascale, MARTIN Éric, FOREST Pierre-Gerlier, LEMIEUX-CHARLES Louise, (2010), "La gouvernance en réseau dans le secteur de la santé : vers un nouveau modèle de gestion des organisations publiques", in : *Politiques et management public*, 27(1), pp. 1-20.
- ROWLANDS Jo, (1997), *Questioning Empowerment: Working with Women in Honduras*, Oxford : Oxfam Publishing.
- SIMARD Caroline, (1984), "Femmes et politique : une analyse de l'exclusion structurelle", in : *Recherches féministes*, 1(1), pp. 7-26.
- SØRENSEN Eva, TORFING Jacob, (2007), *Theories of Democratic Network Governance*, Cheltenham : Edward Elgar Publishing.
- TIXIER Pierre-Éric, (1986), "La gestion participative ou la manipulation des salariés ?", in : *Sociologie du travail*, 28(3), pp. 307-322.
- TRAORE Tiamba, COULIBALY Wagnonfèhè, DOTE Chantal, (2025b), "Le rôle de l'éducation traditionnelle à travers le Poro dans la gestion communautaire et la préservation des sanctuaires boisés en milieu urbain : cas de la ville de Korhogo (Côte d'Ivoire)", in : *GPH-International Journal of Social Science and Humanities Research*, 8(8), pp. 20-32.
- TRAORE Tiamba, DOTE Chantal, KASSY Adou Saint-Blanc, (2025a), "Management des institutions publiques et privées face aux relations sociales, aux normes et aux cultures organisationnelles", in : *GPH-International Journal of Business Management*, 8(8), pp. 95-103.

- TRIPP Aili Mari, (2015), *Women and Power in Post-Conflict Africa*, Cambridge : Cambridge University Press