# ETUDE
# LA PLACE DES FEMMES FONCTIONNAIRES AUX POSTES DE RESPONSABILITE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE AU MAROC

Étude réalisée entre Février et Novembre 2012

# INTRODUCTION

**Malgré les progrès accomplis en faveur de l'égalité de genre, l'égalité entre Marocains et Marocaines reste difficile à atteindre.**
**Selon le dernier Global Gender Gap Report (2010) du Forum économique mondial, le Maroc continue d'enregistrer de fortes inégalités et discriminations entre les hommes et les femmes.**

Ce rapport mesure l'ampleur de l'inégalité entre les sexes dans 4 domaines fondamentaux:

1- la participation et les opportunités économiques : les salaires, les niveaux de participation et l'accès à des emplois hautement qualifiés.
2- le niveau d'éducation : accès à l'enseignement de base et supérieur.
3- l'influence politique : représentation au sein des structures décisionnaires
4- la santé et la survie : espérance de vie, accès aux services et soins de la santé reproductive.

Le rapport montre qu'en 2010, le Maroc a été classé parmi les dix derniers pays du classement, soit 127e sur 134 pays. Sur les quatre dimensions mesurées, le Maroc réalise son plus mauvais score dans la catégorie « participation des femmes dans la vie économique ». Là, il se retrouve parmi les quatre derniers pays et a même régressé. En termes plus clairs, l'égalité hommes/femmes en matière d'emploi, de rémunération et de promotion recule.

A titre indicatif, le taux de féminisation de l'administration publique est de 37% en 2009 mais la représentation des femmes dans les postes de responsabilité ne dépasse pas 15,1%.
Les femmes responsables dans l'administration publique se concentrent dans les postes de chef de service, c'est-à-dire dans le poste le plus bas. Et plus on monte dans la hiérarchie administrative (chef de division, directeur et secrétaire général), plus la présence des femmes est faible.

# 1- Problématique

Quelle est donc exactement la situation des femmes dans l'administration publique ? Comment leur représentation au niveau des postes de responsabilité a-t-elle évolué de 2009 à 2012? Quelles sont les formes de discrimination à l'égard des femmes dans l'administration publique, notamment celles qui rendent difficile leur accès à des postes de responsabilité? Les critères d'éligibilité et/ou de nomination aux postes de responsabilité à différents niveaux (chef de service, chef de division, directeur, secrétaire général) sont-ils objectifs et neutres ? Quel est le degré de satisfaction par rapport à ces critères ? Comment et pourquoi les pratiques utilisées pour la nomination aux postes de responsabilité privilégient-elles les hommes ? Quelles critiques peut-on leur adresser ? Quelles mesures prendre pour lutter contre les discriminations sexistes et pour favoriser l'égalité entre les deux sexes ? Comment les femmes qui réussissent à être nommées aux postes de responsabilité y parviennent-elles ? En un mot, pourquoi les femmes sont-elles représentées faiblement au sommet de la hiérarchie administrative ? Pourquoi un tel état de fait ? Cet état de fait renvoie-t-il à une construction culturelle qui perçoit la sexo-spécificité des femmes (menstrues, grossesses, accouchements, lochies...) comme un obstacle à l'aptitude à commander, à gérer, à planifier, à être rationnel ? Cela est-il dû au fait qu'elles sont moins diplômées et/ou moins nombreuses à être (hautement) diplômé? Serait-ce plutôt la difficulté de concilier vie privée et vie professionnelle qui expliquerait la faible présence des femmes dans les postes de responsabilité ? L'hypothèse de l'andro-centrisme/masculinité des commissions des nominations (dans les cas où elles existent) est également à invoquer dans la marginalisation des femmes. Tous ces facteurs s'imbriquent et se combinent pour dresser ce « plafond de verre » qui arrête les femmes dans leur ascension carriériste. Comment venir à bout de ces obstacles ? Par quels moyens les dépasser ? Comment arriver à la parité entre hommes et femmes dans les postes de responsabilité dans la fonction publique, en respect de l'article 19 de la constitution de juillet 2011 ?
L'étude présente apporte des réponses à cette problématique.

# 2-Objectifs de l'étude

A partir des questions soulevées, il semble que l'analyse du système d'emploi dans la fonction publique doive s'effectuer sous l'angle de la discrimination sexiste. Certaines règles ou pratiques ont effectivement affecté l'évaluation du rendement des femmes fonctionnaires et ont conduit à des discriminations. Dans le cas marocain, la discrimination a résulté de règles ou de pratiques, neutres en apparence, mais qui en étant appliquées de façon uniforme à tous ont un effet discriminatoire à l'égard des femmes.

L'objectif général de l'étude est d'aller dans le sens du programme stratégique à moyen terme (PSMT) du Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics relatif à l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans la Fonction Publique. Il s'agit de contribuer, dans le cadre de ce plan, à identifier les actions à mettre en œuvre pour assurer l'égalité des chances dans l'accès aux postes de responsabilité. Ce faisant, l'étude va également dans le sens du domaine 6 de l'Agenda Gouvernemental pour l'Egalité 2011-2015. Ce domaine concerne « l'accès équitable et égal aux postes de prise de décision électifs et dans l'administration ».

Plus spécifiquement, il s'agit de :

1- réaliser un état des lieux de la représentation des femmes dans les postes de responsabilité de l'administration publique.
2- déterminer les entraves et les facteurs de la faible présence des femmes dans les postes de responsabilité.
3- identifier les mesures institutionnelles et les mécanismes adéquats pour le renforcement de la présence des femmes dans les postes de responsabilité.

## 3-Planning de l'étude

La réalisation de l'étude a suivi le planning suivant.

**Tableau 1 : Planning de l'étude**

| | Février / Mars | Avril | | | | Mai / 15 Septem | 15 sept. / 30 sept | 17 octo | 24 oct |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Phase 1 : Approche documentaire | x | | | | | | | | |
| Phase 2 : Préparation de l'enquête | | x | x | x | | | | | |
| Phase 3-1 : Recensement des PR | | | | | x | x | | | |
| Phase 3-2 : Interviews et focus group | | | | | x | x | | | |
| Phase 4 : Informatisation et analyse des données | | | | | | x | | | |
| Phase 5 : Rédaction du rapport provisoire | | | | | | | x | | |
| Phase 6 : Atelier de présentation du rapport provisoire | | | | | | | | x | |
| Phase 7 : Remise du rapport final | | | | | | | | | x |

## 4- Plan du rapport

Le présent rapport de l'étude est organisé en deux parties, une partie documentaire (revue de la littérature) et une partie empirique (recensement et étude qualitative).
La première partie, ou approche documentaire, fait l'état des lieux de la connaissance scientifique de l'objet de l'étude au niveau international et au Maroc à travers la synthèse des :

1- rapports, études et publications académiques sur la question de la place des femmes dans les postes de responsabilité dans l'administration publique,
2- données disponibles, principalement les données administratives

Cette synthèse documentaire et statistique analyse l'évolution de l'emploi des femmes dans la fonction publique, la répartition des postes de responsabilité dans l'administration publique entre hommes et femmes.

La partie documentaire s'organise autour de quatre chapitres : 1) un état des lieux de la sous représentation des femmes aux postes de responsabilité (international et national), 2) les causes de la sous représentation des femmes aux PR (concepts et théories), 3) le contexte de la lutte contre la sous représentation des femmes aux postes de responsabilité, 4) les bonnes pratiques contre la sous représentation des femmes aux PR (aux niveaux international et national).
La deuxième partie, ou étude empirique, commence dans son premier chapitre par identifier et analyser, à travers un recensement, la représentation des femmes aux postes de responsabilité en 2012. Puis, elle présente dans un second chapitre les résultats d'une étude qualitative (par entretiens et focus groups) auprès des fonctionnaires qui sont aux postes de responsabilité. Les résultats présentent les représentations de ces fonctionnaires au sujet de l'accès des femmes aux postes de responsabilités. En d'autres termes, hommes et femmes aux postes de responsabilité livrent dans ce deuxième chapitre leurs propres analyses et évaluations de la situation. Bien entendu, ils livrent également leurs propositions pour sortir de l'impasse de la sous représentation des femmes aux postes de responsabilité.
Sur la base de ces deux approches, documentaire et empirique, l'étude est arrivée à identifier des recommandations susceptibles d'améliorer la représentation des femmes aux postes de responsabilité dans la fonction publique. Le présent rapport se conclut par la présentation de ces recommandations.

# PARTIE I :
# L'APPROCHE DOCUMENTAIRE

L'objectif de cette approche est de dresser un état des lieux de la représentation des femmes aux postes de responsabilité, et ce à travers le dépouillement et la synthèse de la documentation relative au sujet. D'une part, cette approche a marié entre différents types de documents, allant des données institutionnelles aux publications académiques. D'autre part, elle traite la question aux niveaux international (qui sert ici de modèle, voire de norme) et national (qui a un retard à rattraper).

L'approche documentaire commence par dresser un état des lieux statistique de la sous représentation des femmes aux postes de responsabilité dans la fonction publique avant de présenter différentes réponses qui expliquent cet état des lieux. Puis elle présente le contexte favorable dans lequel se situe la lutte contre la sous représentation féminine, suivi des bonnes pratiques qui servent à améliorer la participation des femmes aux postes de responsabilité et de décision.

Chapitre I

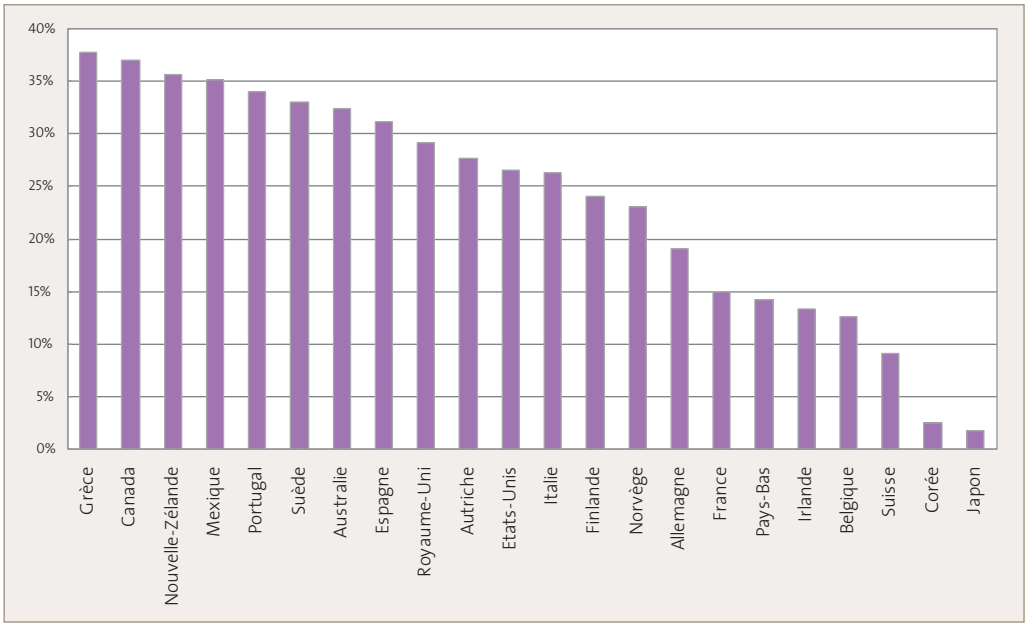
# ETAT DES LIEUX DE LA SOUS REPRESENTATION DES FEMMES AUX POSTES DE RESPONSABILITE

**Cet état des lieux traite de la question aux niveaux international quelques pays modèles) et national (Maroc).**

## 1- Situation dans le monde

Partout dans le monde, les femmes sont moins représentées aux niveaux de responsabilité élevée qu'elles le sont dans les effectifs généraux des administrations centrales. Cependant les situations diffèrent considérablement selon les pays. Par exemple, alors que plus de 35% des cadres supérieurs sont des femmes en Grèce, au Canada et en Nouvelle-Zélande, elles sont moins de 10% à occuper ces postes en Suisse, en Corée ou au Japon. A l'inverse, dans de nombreux pays, les femmes sont surreprésentées aux niveaux de responsabilité inférieurs et aux postes administratifs en comparaison des effectifs totaux de l'administration centrale[1].

**GRAPHIQUE 1 : Part des effectifs féminins dans la haute administration en 2005**




*Source : OCDE*

1 Voir notamment Panorama des administrations publiques 2009, OCDE, 2010.

En Europe, l'accès des femmes aux postes de responsabilité varie aussi considérablement d'un pays à l'autre. C'est dans les pays de l'Est (ex-communistes) et du Sud du continent européen (Grèce, Espagne, Portugal) que les femmes sont les plus présentes aux niveaux supérieurs de la hiérarchie administrative, ainsi que dans quelques pays nordiques (Suède, Norvège).

**TABLEAU 1 : Représentation des femmes dans les postes les plus élevés de la fonction publique dans les Etats membres de l'Union européenne en 2007**

| Pourcentage | Niveau 1 (élevé) | Niveau 2 (le plus élevé) |
|---|---|---|
| Plus de 50% | Espagne, Lettonie | Slovaquie, Bulgarie |
| Plus de 40% | Slovénie, Pologne | Slovénie, Hongrie, Pologne, Lettonie, Suède, Portugal, Liechtenstein |
| 30-40% | Suède, Hongrie, Roumanie, Estonie, Grèce, Norvège | Finlande, Norvège, Italie, Roumanie, Grèce |
| 20-30% | Irlande, Portugal, Bulgarie | Royaume-Uni, Autriche, France, Danemark, Croatie, Islande, Lituanie, Estonie, République tchèque, Pays-Bas |
| 10-20% | Croatie, Italie, Chypre, Islande, République tchèque, Lituanie, Finlande, Slovaquie, Autriche, France | Malta, Espagne, Belgique, Chypre, Irlande |
| Moins de 10% | Belgique, Pays-Bas, Malte, Danemark, Royaume-Uni | Allemagne, Luxembourg |
| Aucune | Allemagne, Luxembourg, Turquie Liechtenstein | Turquie |

*Source : Institut européen d'administration publique*[2].

Dans la plupart des pays en développement, les données sur l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la fonction publique restent rares et peu accessibles, si bien que l'on ne dispose pas d'une vue d'ensemble de la situation des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité.

2 Les hommes et les femmes dans la prise de décision 2007 : analyse de la situation et tendance, Commission européenne, 2008. L'Union européenne entretient également une base de données sur les hauts fonctionnaires dans les Etats membres, les pays de l'Espace économique européen (EEE) et un pays candidat, la Turquie. Cette base de données, créée en 2002, fournit de l'information sur le pourcentage de femmes aux postes de responsabilité et assure le suivi systématique de la situation et des avancées en la matière. Elle est accessible gratuitement en ligne (http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/index_fr.htm).

## 2- Situation au Maroc avant 2012

En 1958, le taux de féminisation[3] de la fonction publique au Maroc était de 1,5% seulement. Il a atteint 20,8% en 1981, 34% en 2002 et 37% en 2009.
Au niveau des postes de responsabilité, le taux de féminisation en 1998 est de 2,7% au poste de directeur, de 4,4% au poste de chef de division et de 6,9% au poste de chef de service[4].
Le taux de féminisation aux postes de responsabilité était de l'ordre de 10% en 2001, et de 14% en 2006. En 2009, ce taux a atteint 15% selon le MFPMA
Quoiqu'il en soit, cela signifie que les femmes fonctionnaires sont sous-représentées à ce niveau puisqu'il existe un grand écart entre le taux de féminisation de l'administration publique (37%) et le taux de féminisation des postes de responsabilité (soit 15% selon les estimations disponibles).
Autres données non moins significatives, plus on monte dans la hiérarchie administrative, moins on trouve de femmes (14% dans les emplois supérieurs, 10% parmi les chefs de division et 16% chez les chefs de services). En d'autres termes, 76% de femmes « responsables » sont chefs de service, 18% sont chefs de division, 4% sont directeurs centrales.
De manière plus détaillée, le taux de féminisation des postes de décision selon la hiérarchie s'établit comme suit :

**TABLEAU 2 : Répartition des postes de responsabilité par genre**

| | Femmes | Hommes | Total | Pourcentage |
|---|---|---|---|---|
| Secrétaire Général | 2 | 25 | 27 | 7,41% |
| Directeur Général | 0 | 3 | 3 | 0% |
| inspecteur Général | 2 | 19 | 21 | 9,52% |
| Ambassadeur | 9 | 66 | 75 | 12,00% |
| Consul et consul général | 3 | 49 | 52 | 5,77% |
| Directeur | 40 | 234 | 274 | 14,60% |
| Directeur régional et provincial | 2 | 117 | 119 | 1,68% |
| Délégué | 9 | 86 | 95 | 9,47% |
| Chef de division | 177 | 1495 | 1672 | 10,59% |
| Chef de service | 751 | 3471 | 4222 | 17,79% |
| Total | 994 | 5565 | 6559 | 15,15% |

*(Source : « Fonctionnaires des départements ministériels en chiffres au titre de 2009- Ministère de la Modernisation des Secteurs publics-)*

Les femmes sont représentées au niveau de tous les postes de responsabilité statutaires à l'exception du poste de directeur général. En 2002, elles n'étaient représentées ni au poste de secrétaire général ni à celui d'inspecteur général.

3 Haut Commissariat au Plan (Direction des statistiques), et MFPMA
4 Source : Centre de recherches et des études démographiques, Maroc, 1998.

Certes, la participation des femmes aux postes de responsabilité reste limitée par rapport à celle des hommes, mais elle est en progression continue. Cette progression est significative au niveau de tous les postes de responsabilité statutaires à l'exception du poste de directeur général qui reste à 100% accaparé par des hommes. En prenant comme exemple les postes de chef de service et de chef de division, on constate une évolution positive assez importante du taux de féminisation de ces postes entre 2001 et 2009. Ainsi, le taux de féminisation du poste de chef de service qui est de 17,79% au titre de l'année 2009, était de l'ordre de16% en 2006 et de 12,69% en 2001. Le taux de féminisation du poste de chef de division qui est de 10,59% au titre de l'année 2009, était de l'ordre de10% en 2006 et de 6,56% en 2001.

Le faible niveau de représentation des femmes fonctionnaires dans de hautes positions s'explique par cette théorie du « plafond de verre», également à l'œuvre dans l'administration marocaine. En effet, alors que les femmes représentent 37% du personnel civil de l'Etat et sont en moyenne un peu plus diplômées que les hommes, elles ne réalisent pas ce taux au niveau des postes de responsabilité pour des raisons informelles, obscures, invisibles. En un mot, les femmes sont victimes d'une discrimination de genre.

Quelles sont, de manière plus approfondie, les causes de la sous représentation des femmes aux postes de responsabilité ?

## Chapitre II

# LES CAUSES DE LA SOUS REPRESENTATION DES FEMMES AUX POSTES DE RESPONSABILITES

Le faible niveau de représentation des femmes fonctionnaires dans les postes de responsabilité peut être imputable à plusieurs facteurs qui varient d'un pays à un autre. Dans certains cas, c'est la sous diplômation (par rapport aux hommes)[5] qui est invoquée, dans d'autres cas, c'est l'accès plus récent des femmes à l'administration publique qui est mis en cause. En plus de ces facteurs « visibles » et objectifs, la littérature invoque également le plafond de verre », c'est-à-dire ces «barrières artificielles (invisibles) créées par des préjugés d'ordre comportemental ou organisationnel empêchant des individus qualifiés d'avancer dans leur organisation »[6]. Bruno Vincent va plus loin en affirmant que les inégalités d'accès entre les femmes et les hommes se reproduisent à tous les niveaux de la hiérarchie administrative. Cela le conduit à utiliser la métaphore de « la pyramide des plafonds de verre »[7] pour symboliser le mieux les inégalités d'accès répétées et cumulatives rencontrées par les femmes dans leur ascension professionnelle.

## 1- La définition patriarcale de la femme

L'accès des femmes aux postes de responsabilité provoque des bouleversements dans l'organisation de la société et dans les psychologies (féminines et masculines) patriarcales. Pour A. Adam, " le travail de la femme hors du foyer, qui est un des traits les plus caractéristiques des sociétés modernes, est apparu d'abord dans les classes les plus modestes, sous l'empire de la nécessité... très rares sont les ouvrières conscientes d'avoir conquis par leur travail une condition supérieure à celle que la société traditionnelle assignait à la femme »[8]. Patriarcalement définie comme un être second, secondaire, mineur et inférieur, la femme ne peut être facilement pensée comme l'égale de l'homme dans l'exercice de la responsabilité et du pouvoir. Cette égalité n'a pas d'ancrage social et historique dans la tradition, et encore moins l'inconscient collectif, largement irrationnel, largement ciselé par la religion[9].
Bien entendu, la définition patriarcale de la femme qui l'exclut des responsabilités publiques

5 Par rapport à l'ensemble des diplômé-e-s du supérieur, la part des femmes a évolué de 26,13% en 1985 à 35,23% en 2005. Voir, Promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes dans la région euro-méditerranée-nne Analyse de la Situation : Maroc, 2009-2010, Programme Euromed Egalité Hommes-Femmes, p. 19. Dans l'administration marocaine, « les hommes responsables ont un niveau d'instruction supérieur à celui des femmes responsables dont la majorité a une licence » selon Malika Najib (La femme cadre dans la fonction publique, mémoire de Master « Genre et politiques Publiques, Université Mohammed V, 2011, sous la direction de Pr. Abdessamad Dialmy).

6 Ann Morrisson : Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largest Corporations?, Basic Books, New York, 1994

7 Bruno Vincent : « Du plafond de verre aux plafonds de verre : l'inégal accès des femmes et des hommes aux emplois de direction générale des grandes collectivités territoriales », Juillet 2010

8 A. Adam: Casablanca, Paris, CNRS, 1968, T. I, p. 448 et T. II, p. 752.

9 A. Dialmy : Le féminisme au Maroc, Casablanca, Toubkal, 2008.

ne se trouve pas avec la même force dans tous les Etats et dans toutes les sociétés. Plus l'Etat est non démocratique, plus la société est sous-développée, et plus les femmes sont patriarcalement définies comme « êtres créées pour le foyer ».

## 2- L'idéologie du présentéisme

Au niveau de l'administration elle-même, la disponibilité des hommes et leur facilité d'accéder aux formations continues rend plus aisée leur promotion. La présence est devenue un critère central pour mesurer l'engagement professionnel. Libérés des tâches reproductives et domestiques (familiales), les hommes sont plus aptes à être présents, constamment présents. Par conséquent, le présentéisme est devenu un puissant instrument pour discriminer entre hommes et femmes. Devant gérer grossesse, allaitement et élevage des enfants, les femmes fonctionnaires sont obligées d'être moins présentes au sein de l'administration publique. Ainsi, en plus de l'a priori « l'impossible compétence technique des femmes », « le modèle masculin de rapport au temps de travail, qui marque aussi le modèle de pouvoir et de responsabilité, pèse lourd »[10].

## 3- La féminisation du problème de la conciliation famille-emploi

Dans la majorité des pays, les femmes continuent d'être définies comme femmes de foyer, comme épouses et mères. Par conséquent, avoir un emploi, et plus précisément un poste de responsabilité, ne manque pas d'avoir un impact sur les tâches de l'épouse et de la mère tels que patriarcalement rattachées à la femme. D'où la nécessité pour la femme active, à la différence de l'homme actif, de concilier entre famille et activité professionnelle. La difficulté de concilier vie privée et vie professionnelle est un obstacle majeur à l'accès des femmes aux postes de responsabilité. Cette nécessité de concilier entre les deux est uniquement rattachée aux femmes, elle leur est imposée par le système social. Elle signifie que la participation des femmes aux affaires publiques ne les dispense pas de continuer à assurer, seules, sans les hommes, les tâches de l'espace privé. Or la responsabilité impose des réunions imprévues, qui se prolongent à des heures tardives, des déplacements hors ville de résidence, voire hors pays. Vus ainsi, les postes de responsabilité sont conçus au masculin, pour les hommes, exemptés de travail reproductif et domestique. On peut penser que les hommes développent intentionnellement des stratégies afin de masculiniser les postes de responsabilité.

Pour la majorité des femmes, le cumul des tâches publiques (productives), reproductives et domestiques est vécu comme une surcharge, un débordement, une pression, un stress. Cela est dû au fait que les obligations familiales des fonctionnaires constituent toujours une préoccupation externe à l'administration, surtout dans les pays en voie de développement. L'administration n'en a cure, ce qui fait que, pour les femmes, la vie privée a tendance à prendre le dessus sur la sphère professionnelle. La conciliation famille-profession repose foncièrement sur les femmes. Cela signifie que les rapports sociaux de sexe tels que patriarcalement définis sont encore acceptés par l'administration moderne, La modernité administrative reste superficielle. En un mot, le devoir de s'occuper des tâches d'élevage et domestiques (entre autres à cause d'un manque des structures d'accueil, mais surtout à cause de la non-implication des pères)

10 Doniol-Shaw Ghislaine et Le Douarin Laurence, « L'accès des femmes aux emplois supérieurs dans la fonction publique : avancées et résistances » L'exemple du ministère de l'Equipement, Revue française d'administration publique, 2005/4 n0116, p. 671-686.

empêche les femmes de s'investir dans leur carrière et d'accéder, avec les mêmes chances que les hommes, aux postes de responsabilité.

Selon l'étude[11] réalisée par le MFPMA sur la conciliation travail- famille, 48,8% de femmes déclarent être l'objet de discrimination à cause de leur sexe (contre 13,2% d'hommes seulement). On constate également que les directeurs sont ceux qui travaillent le plus tardivement au bureau, soit d'une manière régulière ou irrégulière, avec respectivement 57,9% et 42,1%, suivis des chefs de division (53,7% et 36,6%) et des chefs de service (27,8% et 55,6%). Ces postes sont donc masculinisés et handicapent les femmes. Les femmes sont aussi plus nombreuses à vivre les déplacements en dehors de la ville de résidence comme une contrainte que les hommes, et plus nombreuses à déclarer avoir renoncé à poursuivre des études ou une formation de longue durée. De même, occuper un poste de responsabilité constitue une source de conflit plus importante pour les femmes qui se situent dans la catégorie d'âge de 45 à 60, âge auquel ces dernières sont susceptibles d'accéder, d'une façon plus significative, à des postes de responsabilité[12]. Ainsi, il apparaît que les carrières masculines sont positivement corrélées avec le fait d'être marié et d'avoir des enfants. Par contre, celles des femmes le sont négativement. L'étude a montré que les femmes mariées, comparées à toutes les autres catégories, sont plus nombreuses à déclarer faire l'objet de discrimination dans leur milieu professionnel. Elle conclut que, malgré les règles et les discours qui se veulent neutres et fondés exclusivement sur le rendement, l'efficacité et le mérite, l'organisation pratique du travail, la gestion des ressources humaines ainsi que les critères pratiques et invisibles de promotion constituent des facteurs qui désavantagent les femmes. Ces différentes pratiques à différents niveaux sont aveugles aux contraintes des femmes dans une société qui rend les femmes seules responsables des activités ménagères et des soins.

## 4- L'absence féminine dans les réseaux d'influence

Face aux femmes, les hommes, de par leur ancienneté historique dans l'administration publique, monopolisent les rênes du développement de toutes les carrières, y compris celles des femmes. Ils font alors jouer, consciemment ou inconsciemment, la logique patriarcale qui favorise les hommes dans les nominations aux postes de responsabilité, surtout si le système d'emploi souffre d'un manque de critères et d'indicateurs objectifs de sélection pour l'avancement dans la carrière et pour les nominations. En effet, « Loin du modèle légal-rationnel où prédominent droit, compétence, intérêt général, méritocratie, règles impersonnelles, l'administration marocaine reste proche de la logique patrimoniale : confusion espace privé / espace public, intérêt public/ intérêt privé ... Ces paramètres et ces schémas de fonctionnement favorisent en grande partie l'exclusion de la femme des sphères de décision, et ceci pour plusieurs raisons : faible intégration dans les réseaux, faible participation politique et manque d'implication »[13]. L'accès des femmes au pouvoir (politique), très récent, très minoritaire, n'engendre pas encore des modèles[14].

11 Demos consulting : Conciliation travail- famille des femmes et des hommes fonctionnaires au Maroc, Rabat, MMSP, ONU-Femme, GIZ, Juin 2011

12 Scott, K. (2000). Travail, famille et collectivité : questions clés et orientations pour la recherche à venir, RH-DSC, Ottawa http://www.hrsdc.gc.ca/fra/pt/psait/ctv/tfc/09_4_1.shtml

13 Dinia Mouddani L., « Les femmes fonctionnaires au Maroc et la réforme administrative », Colloque Marché du travail et genre dans les pays du Maghreb, Rabat, 11 et 12 avril 2003, p. 15

14 Projet de gouvernance locale (PGL) au Maroc « La place des femmes dans la gouvernance locale au Maroc », Juillet 2008.

## 5- La masculinisation des postes de responsabilité

Selon Françoise Belle, « l'organisation du travail a des attentes vis- à-vis de tous ses membres, et les cadres sont plus fortement sollicités »[15]. Ces attentes réfèrent à des critères très divers, notamment l'autonomie, l'initiative, la sociabilité, l'esprit d'équipe, le dynamisme. Plus spécifiquement, le poste de responsabilité requiert les qualités suivantes :

- La disponibilité : toute organisation professionnelle exige l'implication générale de tous, en d'autres termes, cette disponibilité psychologique doit se traduire en disponibilité temporelle (et vice versa)[16]. En d'autres termes, être disponible, c'est être rapidement utile, et cela devient une identité du « responsable » par le biais de la transformation sociale. Ce critère de la disponibilité à l'organisation est difficilement réalisable par la femme dans le cadre d'une société moderne qui, tout en arrachant la femme à l'espace domestique, continue de par sa patriarcalité profonde, à définir la femme comme appartenant foncièrement à l'espace privé. Etant désignée comme la seule responsable des tâches du privé, la femme est originellement l'être par excellence de la non-disponibilité à l'espace de l'organisation professionnelle.

- Le pragmatisme et le dynamisme : certes, les conduites professionnelles sont dictées par des procédures formalisées, mais plus on monte dans la hiérarchie professionnelle, plus il faut prendre des initiatives et être autonome (d'une autonomie contrôlée). A ce niveau, la femme est handicapée par le fait qu'elle a été socio-culturellement « construite » comme inférieure, subordonnée, dépendante, peu créative. En étant également corrélée à la dimension affectueuse, molle, sentimentale, la femme est éloignée de la raison logique, cette base de l'initiative et de la compétence. Il en découle que la femme est perçue comme moins dynamique et moins pragmatique.

- La capacité à évoluer : c'est un élément central du rapport entre le travailleur et l'organisation. La course vers le sommet est un composant du modèle ascensionnel de toute organisation, elle en est la finalité et l'essence, elle est l'indicateur de réussite par excellence. Selon Claude Levy-Leboyer[17], ce critère fait ressortir les limitations subies par les femmes du fait du « plafond de verre », par la non-définition du pouvoir comme finalité par et pour les femmes. On postule (patriarcalement) que les femmes se réalisent foncièrement dans leur grande majorité dans le mariage et la maternité. Il s'ensuit que la majorité des femmes s'inscrit moins dans une perspective de carrière et développe ainsi un mécanisme de blocage interne qui problématise leur ascension.

- La communication et l'aptitude à motiver : dans l'administration, le fonctionnement hiérarchique met en avant les qualités communicationnelles et diplomatiques. De leur côté, les femmes ont un autre système de valeurs relationnelles basé sur des notions comme « la féminité » et « l'amour-propre». Ces notions sont peu compatibles avec la logique du système hiérarchique.

15 Françoise Belle, Être femme et cadre, Paris, Logiques Sociales, p.52-53
16 Jean-Léon Beauvois, Robert-Vincent Joule : Soumission et idéologies. Psychosociologie de la rationalisation. Paris, PUF, 1981.
17 Lévy-Leboyer Claude : L'ambition professionnelle et la mobilité sociale, Paris, PUF, 1971,

La majorité des femmes semblent s'éloigner de ces critères, l'enjeu n'étant pas tellement dans les compétences techniques (diplômes/savoir), mais dans la capacité à s'intégrer dans la logique du système professionnel. Le Sex Role Inventory de Bem[18] va dans ce sens et présente le leaderhisp comme un trait de la masculinité. La masculinité est définie comme confiance, robustesse, domination, assurance, instrumentalité, contrôle, autosuffisance, ambition, agressivité, force, indépendance, compétitivité. Ces traits/qualités prédisposent la masculinité au leadership. A l'opposé, la femme est présentée à travers des traits communautaires : soucieuse de l'autre, affectueuse, aidante, bonne, sympathique, sensible, nourricière et gentille. Il s'ensuit que les femmes sont déclarées inapte à administrer, diriger, surveiller l'exécution et évaluer le travail administratif. Leur identité de les empêcherait d'exercer les fonctions de responsable, fonctions qui recouvrent des éléments de conception, de vision, de direction, d'organisation, de gestion et de décision. La prise de décision exige imagination, capacité de négocier, rigueur et disponibilité, autant de traits qui sont posés comme non féminins.

Cette psychologie différentielle des sexes oblige les femmes à devenir hautement « instrumentale »/masculines si elles veulent accéder aux postes de responsabilité, ce qui peut entrer en conflit aussi bien avec leurs propres croyances qu'avec les attentes de la société dans laquelle elles vivent. Par conséquent, les femmes se sentiraient moins attirées par les postes de responsabilité qui, selon la perception sociale dominante, menacent l'identité féminine. Les femmes seraient caractérisées par un manque de confiance structurel en elles-mêmes, ce qui les transforme en être déficitaires, voire handicapées.

En fait, il n'y a aucune preuve scientifique définitive que les hommes et les femmes diffèrent dans leur aptitude à apprendre ou à réaliser des tâches instrumentales (logique, leadership) ou communautaires (mentorat, prendre soin)[19]. Par conséquent, la psychologie différentielle des sexes présentée ci-dessus peut être accusée de reproduire la division sexuelle du travail, largement patriarcale : à l'homme le rôle instrumental, à la femme le rôle expressif et émotionnel.

L'évolution de la société fait-elle de l'accès de la femme aux postes de responsabilité une réalité nouvelle, voire événementielle, exceptionnelle. Ce qui est plus accepté, c'est que la femme occupe des postes subalternes dans la fonction publique. Durant les années 1980 au Maroc, de nombreuses femmes ont eu une formation en dactylographie en vue d'accéder à la fonction publique. Cette formation en masse a débouché sur la naissance d'un groupe important d'employées confinées à la seule vocation à l'assistanat et au secrétariat. Ce statut symbolise l'image de la femme comme étant un élément secondaire et accessoire dont le travail est dévalorisé. De manière générale, les emplois féminins (ouvrières, manoeuvres, voire secrétaires, institutrices et infirmières) n'apportent aux femmes ni prestige ni émancipation véritable. Ces emplois ne sont pas vécus comme l'acquisition d'une liberté. La femme les accomplit pour le salaire qu'ils rapportent[20].

18 Carol A. Isaac1, Anna Kaatz1, Molly Carnes : « Deconstructing the Glass Ceiling », Sociology Mind, 2012. Vol.2, No.1, 80-86

19 -Hyde, J. S. (2005). The gender similarities hypothesis. American Psy-chologist, 60, 581-592. doi:10.1037/0003-066X.60.6.581

-Plant, E. A., Hyde, J. S., Keltner, D., & Devine, P. G. (2000). The gender stereotyping of emotions. Psychology of Women Quarterly, 24, 81-92. doi:10.1111/j.1471-6402.2000.tb01024.x : « there is no definitive scientific evidence that men and women differ in their ability to learn or perform agentic (e.g., logic, leadership) or communal (e.g., mentoring, caretaking) tasks ».

20 G. El Khyat: " Femmes à lier ", Lamalif n°- 86. Février-Mars 1977, pp. 44-51.

## 6- Théorisations

La théorisation des obstacles à l'accès des femmes aux postes de responsabilité permet de distinguer entre trois approches :

- L'approche socioculturelle : elle affirme que l'insuffisance de l'accès des femmes aux postes de responsabilité est due à des carences socioculturelles de la personnalité féminine. Peu motivées et manquant d'ambition de par la socialisation qu'elles ont reçue et de par les attentes sociales, les femmes fonctionnaires ont tendance à adopter des comportements anti-performants. Par conséquent, le sous-développement des carrières féminines s'explique en grande partie par l'environnement familial et social. Celui-ci incite les femmes à adopter des comportements nuisibles à leur performance et à leur avancement dans la carrière.

- L'approche organisationnelle affirme que les spécificités du comportement managérial des femmes sont déterminées par leur nombre relativement faible dans les positions managériales. Dans ce cadre, Kanter[21] précise que le comportement d'une femme cadre est une réponse « raisonnable » à la situation que l'organisation lui propose. Selon lui, il existe selon un ratio en dessous duquel les (femmes) minoritaires auraient des difficultés à exprimer leur spécificité et à se dissocier des stéréotypes qu'on leur associe. Dans cette approche, ce sont les caractéristiques des organisations et non celles des femmes qui causent les problèmes et expliquent les comportements.

- L'approche genre-organisation-système : elle affirme que la situation des femmes dans les organisations est conjointement affectée par leur «genre» et par la structure de l'organisation. C'est dire qu'il faut considérer les statuts professionnels des hommes et des femmes en prenant en considération à la fois des contextes social et organisationnel. Ces deux contextes expliquent les différences et les discriminations.

21 Kanter, R.M. (1977). Men and women of the corporation. New York: Basic Books. Et Kanter R.M., « Some effects of proportion on group life: skewed sex ratios and responses to token women », The American Journal of sociology, Vol 82, N°5, 1977, p. 969-990.

Chapitre III

# CONTEXTES DE LA LUTTE CONTRE LA SOUS REPRESENTATION DES FEMMES AUX POSTES DE RESPONSABILITE

**Ce chapitre traite des contextes international et marocain dans lesquels se situe la lutte contre les formes de discrimination à l'égard des femmes, et plus particulièrement contre la sous représentation des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité.**

## 1- Le contexte international

Dans de nombreux pays, la place des femmes aux postes de responsabilité dans l'administration publique s'est renforcée aux cours de quinze dernières années.
Hormis la mise en œuvre des grandes conventions internationales ratifiées par la quasi-totalité des Etats dans le monde, en particulier la CEDAW, ces progrès sont le fruit d'une dynamique lancée suite à la Conférence mondiale sur les femmes, tenue à Beijing en 1995.

En adoptant la Déclaration et le Programme d'action de la conférence, les Etats membres de l'ONU, dont le Maroc, ont constaté que la faible proportion de femmes occupant des postes de responsabilité aux niveaux national, régional et international faisait « apparaître l'existence d'obstacles dus aux structures et aux comportements, qu'il faut chercher à éliminer par des mesures concrètes »[22].

Plus spécifiquement, ils sont convenus de prendre des dispositions propres à assurer aux femmes l'égalité d'accès et la pleine participation aux structures du pouvoir et à la prise de décisions (objectif stratégique G.1 du programme d'action) et à accroître la possibilité qu'ont les femmes de participer à la prise de décisions et d'exercer des responsabilités (objectif stratégique G.2).

Les gouvernements se sont notamment engagés à prendre les mesures suivantes :

- réaliser l'objectif d'égalité de représentation des sexes dans tous les postes du gouvernement et de l'administration publique, au besoin par des mesures de discrimination positive[23] ;
- diffuser tous les ans des données sur le nombre de femmes et d'hommes employés aux divers niveaux de l'administration ;
- établir dans les structures gouvernementales des mécanismes pour suivre les progrès dans ce domaine ;

22 Quatrième Conférence mondiale sur les femmes (Beijing, 1995), Programme d'action, paragraphe 186.
23 Quatrième Conférence mondiale sur les femmes (Beijing, 1995), Programme d'action, paragraphes 190 et 192.

- encourager les organisations financées par des fonds publics à adopter des politiques et pratiques non discriminatoires de façon à employer plus de femmes à des postes plus élevés, et veiller à ce qu'elles le fassent ;
- reconnaître que le partage des responsabilités à l'égard du travail et à l'égard des enfants entre hommes et femmes, contribue à promouvoir la participation des femmes à la vie publique, et prendre les mesures voulues pour atteindre cet objectif, y compris des mesures permettant de concilier vie familiale et vie professionnelle ;
- avoir des critères transparents de nomination aux postes de décision et veiller à ce que la composition des organes de sélection respecte l'équilibre entre les sexes ;
- créer un système de tutorat pour les femmes qui n'ont pas encore acquis d'expérience et, en particulier, leur offrir une formation, notamment pour leur apprendre à diriger et à prendre des décisions, à parler en public, à avoir de l'assurance, et à mener des campagnes politiques ;
- donner aux femmes et aux hommes une formation soucieuse de l'équité entre les sexes afin de promouvoir des relations de travail non discriminatoires et le respect de la diversité dans le travail et dans le style de gestion.

De nombreux pays ont engagé des réformes et pris des mesures appropriées pour mettre en œuvre les engagements de Beijing. Les Etats membres de l'Union européenne ont notamment adopté neuf indicateurs de suivi en 1999, dont deux concernent la représentation des femmes aux postes de responsabilité. Dans ces pays, de nombreuses initiatives ont été prises au cours de la dernière décennie. De même, la promotion des droits des femmes occupe une place importante dans la politique d'aide au développement de l'UE, notamment au Maroc[24].
Dans certains pays du Sud, la problématique de l'accès des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité commence également à être prise en charge par les gouvernements. Certains Etats comme les Philippines, la Malaisie ou plus récemment le Qatar ou le Maroc, considèrent cette question comme un objectif stratégique. Toutefois, peu de bonnes pratiques ont à ce jour été évaluées et documentées dans ces pays.

## 2- Le contexte marocain

Le Maroc a participé activement aux conférences internationales sur les femmes : Mexico en 1975, Copenhague en 1979, Nairobi en 1985 et Beijing en 1995, OMD en 2000. Le Maroc a ratifié la quasi-totalité des conventions relatives aux droits des femmes, dont principalement, en 1976, la ratification de la convention sur les droits politiques des femmes et en 1993, celle de la convention sur la lutte contre toutes les formes de discriminations faites aux femmes-CEDAW[25]. En mai 2006, il a annoncé son adhésion au protocole facultatif de la CEDAW et en 2011, il a annoncé la levée des réserves relatives à la CEDAW.

24 L'égalité des sexes et les questions liées aux droits des femmes sont traitées à toutes les rencontres de haut niveau concernant la politique de coopération de l'UE. L'Union doit fournir un appui budgétaire de 35 millions d'euros pour appuyer la mise en œuvre de l'Agenda pour l'égalité entre les femmes et les hommes adopté par le gouvernement en mars 2011. Voir 2011 Report on the Implementation of the "EU Plan of Action on Gender Equality and Women's Empowerment in Development 2010-2015", Bruxelles, novembre 2011.
25 CEDAW ou CEDEF est un instrument juridique international, adopté le 18 décembre 1979, par l'Assemblée générale des Nations Unies, afin de renforcer l'obligation des États membres signataires, de promouvoir l'accès des femmes à leurs droits humains fondamentaux, par l'adoption de lois égalitaires et garantir leur mise en œuvre effective.

En effet, ces engagements, la volonté politique et la dynamique sociétale ont prescrit le lancement de nombreuses réformes, l'adoption de nouvelles stratégies nationales et la mise en place de nouveaux mécanismes institutionnels, en phase avec des orientations politiques, à caractère progressif et continu de modernisation, et de démocratisation, incluant de manière incontournable, la promotion de l'égalité femmes-hommes-EFH.

## 2-1 Politiques transversales et réformes majeures en égalité des sexes

Les principaux jalons de la progression des grandes orientations prises par l'État marocain en faveur de l'égalité Femmes-Hommes et pour quelques repères essentiels, sont les suivants :

- L'élaboration de « La stratégie nationale de promotion de la femme marocaine à l'horizon de l'an 2000 », en prévision de la conférence de Nairobi (1998). Il s'agit de la première stratégie rédigée par le Maroc dans le cadre de sa participation aux conférences internationales sur les femmes.
- La participation active du Maroc à la conférence internationale de Beijing 1995. De la Conférence des Nations Unies à Beijing s'est dégagé un engagement nouveau et formel d'entreprendre des analyses différenciées selon les sexes, impliquant la transversalité de genre (gender mainstreaming) et le traitement des écarts d'inégalité, en vue du renforcement du pouvoir des femmes (l'empowerment).
- L'élaboration du projet de « Plan d'action national d'intégration de la femme au développement » (PANIFD) en 1998 (moment historique qui a posé la question de l'égalité sur la scène publique- les 2 marches, celle de Rabat dite des progressistes et pour le plan et celle de Casablanca, dite des conservateurs et contre le plan).
- L'adoption consensuelle de la liste nationale pour les élections à la chambre des représentants de 2002 qui a réservé 30 sièges aux femmes.
- L'intégration de l'approche genre dans chacun des 8 objectifs du développement dans le 2ème rapport sur les objectifs du Millénaire proclamés par les Nations unies en 2000, rédigé par le HCP (Rapport sur les OMD 2005)
- Un mouvement important de réformes juridiques marqué par la révision :
    - du code du statut personnel devenu code de la famille, Moudawana (2004) ;
    - du code pénal qui a introduit l'incrimination de la violence au sein du couple
    - du code du travail qui a notamment introduit la pénalisation du harcèlement sexuel et élevé la durée des congés de maternité à 14 semaines.

Toutefois, ces avancées importantes pour améliorer le statut et les droits des femmes n'ont pas été suffisantes pour leur permettre, d'être autonomes et de bénéficier du processus de développement socio-économique, tout en y participant activement. Il était de l'intérêt du Maroc d'adopter en Mai 2006, une nouvelle «stratégie nationale pour l'équité et l'égalité entre les sexes par l'intégration de l'approche genre dans les politiques et programmes de développement»[26] lancée dès lors, par le Secrétariat d'État chargé de la famille, de l'Enfance et des Personnes handicapées (SEFEPH).

Cette stratégie indique les fondements comme "l'attribution de la même valeur aux contributions des femmes et des hommes, aussi bien dans la sphère publique que privée"[27] et cinq niveaux d'articulation dont celui de la représentation et de la participation à la prise

26 « Stratégie Nationale pour l'Équité et l'Égalité entre les Sexes par l'Intégration de l'approche genre dans les Politiques et les Programmes de Développement- SNEES », dite stratégie genre, a été élaborée et éditée avec l'appui de la GTZ, organisation de la coopération bilatérale Allemande

27 Idem, pp 8

de décision, destinés à orienter les actions à entreprendre en matière d'égalité. Les principaux axes[28] de cette stratégie se présentent ainsi :

- L'accès équitable à la représentation et la participation à la prise de décision (impliquant plus d'effort dans tous les secteurs, public, privé et associatif).
- L'accès équitable et égal des femmes et des hommes aux droits sociaux et économiques (interpellant notamment le marché de l'emploi et du travail).
- Le changement des comportements sociaux et individuels, à travers la lutte contre les stéréotypes sexistes (concernant les institutions sociales, la famille, l'école et toutes les institutions privées, publiques, voire de communication médiatique...).

Cette « Stratégie Nationale pour l'Equité et l'Egalité entre les Sexes par l'Intégration de l'approche genre dans les Politiques et les Programmes de Développement- SNEES » a été également adoptée par le parlement et assortie pour son application par une circulaire du Chef du gouvernement. Elle constitue, à elle seule, un cadre de référence pour que l'ensemble des secteurs, dont celui de la fonction publique, s'engagent dans des processus d'institutionnalisation et de prise en compte effective de l'égalité de genre dans leurs politiques, programmes et projets.

## 2-2 Persistance des inégalités, en passe d'un redressement affirmatif

Il est possible d'affirmer que les efforts entrepris par le Maroc jusque là en matière d'égalité n'ont pas pu encore impacter de manière significative la situation des femmes. Cela se voit à travers les données chiffrées livrées en 2010 par le Haut commissariat au plan (HCP) et dans le classement accordé au Maroc par le World Economic Forum – WEF (forum économique mondial-2011).

Le rapport de l'enquête menée par le HCP, entre juin 2009 et janvier 2010 auprès de 8 300 femmes âgées de 18 à 65 ans révèle bien que les mentalités ont peu évolué et que l'image de la femme reste inchangée. Quelques chiffres alarmants sont livrés par cette enquête :

· Par rapport au droit à la mobilité des femmes, 13,5% de femmes sont interdites de quitter le foyer et 27% des femmes n'ont pas le droit de rendre visite à leurs parents ;

· Par rapport au droit au travail, 27% doivent cesser de travailler à la contraction d'un mariage. Et quand elles travaillent, elles sont plus exposées au chômage en milieu urbain (19,8%) contre 12,1% pour les hommes et plus exposées à des situations d'exploitation en milieu rural, car 80,6% des femmes font partie de la catégorie des aides familiales, saisonnières, et apprenties contre 37,5% pour les hommes.

Dans le rapport sur l'égalité hommes-femmes du World Economic Forum – WEF (forum économique mondial-2011)[29], qui met en avant « une corrélation directe entre une diminution des disparités entre les sexes et une compétitivité économique accrue »[30], le Maroc est classé 129ème sur un total de 135 pays,

28 Idem, voir p 15 à p 25

29 The Global Gender Gap Index introduced by the World Economic Forum in 2006, is a framework for capturing the magnitude and scope of gender-based disparities and tracking their progress

30 Explique Saadia Zahidi, co-auteure du rapport et directrice principale, responsable du programme sur la parité entre les sexes du Forum économique mondial. « La création d'emplois et la croissance économique étant au centre des préoccupations mondiales, la parité entre les sexes est essentielle pour développer les potentiels et stimuler les économies. »

avec un recul de 2 points. Il fait partie des dix plus mauvais pays où les inégalités entre les hommes et les femmes restent persistantes. Ces pays se caractérisent par l'absence de mesures de redressement affirmatives dans les 4 domaines adoptés pour opérer le classement : 1) la participation et les opportunités économiques, 2) le niveau d'éducation, 3) la participation politique, et 4) la santé. Le Maroc est classé entre le Bénin (128ème) et la Côte d'Ivoire (130ème). Au niveau du monde arabe, le Maroc vient après l'Iran (125ème), l'Egypte (123ème), l'Algérie (121ème), la Jordanie (117ème), la Mauritanie (114ème) et la Tunisie (108ème).

Et si l'égalité de genre reste encore en deçà des espérances, les récents changements survenus et les nouvelles réformes offrent un autre cadre de référence pour marquer le saut qualitatif tant attendu. Ces réformes peuvent, si elles sont considérées avec rigueur, ouvrir le champ à des perspectives en général, plus réjouissantes, d'élargissement effectif des droits des femmes et de l'égalité de genre.

## 2-3 Nouvelles réformes et orientations stratégiques pour l'égalité et la parité

Ces nouvelles réformes et orientations sont visibles aux niveaux de la nouvelle constitution et du projet de loi organique relatif à la nomination aux postes supérieurs (qui la complète), du plan gouvernemental pour l'égalité (hommes/femmes), du projet de régionalisation avancée.

### 2-3-1 La constitution de 2011, plus égalitaire

La constitution[31] de juillet 2011 est venue avec des «propositions en faveur d'une plus grande participation des femmes et de la prise en compte de l'approche genre »[32]. Les articles 19 et 92 sont pertinents en matière d'accès aux postes de responsabilité.
L'article 19 stipule ce qui suit : « L'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental, énoncés dans le présent titre et dans les autres dispositions de la Constitution, ainsi que dans les conventions et pactes internationaux dûment ratifiés par le Royaume et ce, dans le respect des dispositions de la Constitution, des constantes et des lois du Royaume. L'Etat marocain Œuvre à la réalisation de la parité entre les hommes et les femmes. Il est créé, à cet effet, une Autorité pour la parité et la lutte contre toutes formes de discrimination. Parmi les acquis de l'article 19, l'idéal de la parité à atteindre par le biais de la création d'une autorité. L'égalité des sexes en matière de droits civils est également à souligner. Le code de la famille relève du droit civil en dernière analyse. Là, cette égalité est freinée, et rendue ambigüe, par « le respect des constantes du Royaume et de ses lois ». Que signifient les constantes du Royaume ? Ces constantes ne renvoient-elles pas principalement à une lecture sexiste discriminatoire des textes islamiques référentiels ? Et comment cet article 19, égalitariste, pourra-t-il d'appliquer s'il a à respecter certaines lois inégalitaires du Royaume ? Pourquoi n'est-il pas dit de manière explicite que toutes les lois inégalitaires du Royaume doivent être abrogées pour respecter l'égalité proclamée par l'article 19 de la constitution, par la loi suprême de la nation ? De son côté, l'article 92 (qui complète l'article 49)[33] stipule que le Conseil de gouvernement est

31 Dahir 1-11-91 du 27 Chaabane 1432 (29 juillet 2011), portant promulgation du texte de la Constitution
32 CCR/Rapport sur la régionalisation avancée/Livre II : Aspects institutionnels, pp 3
33 L'article 49 stipule que « Le Conseil des ministres délibère :
- des orientations stratégiques de la politique de l'Etat,
- des projets de révision de la Constitution,
- des projets de lois organiques,

en charge de définir les principes et critères de nomination aux hautes fonctions sur la base de 4 critères : l'égalité des chances, le mérite, la compétence et la transparence. Toutefois, la notion de genre n'est pas utilisée dans cet article[34]. Il n'est pas dit explicitement que l'accès aux postes de direction ne doit être biaisé par l'identité de genre.
L'espoir réside dans la confection de lois organiques plus précises et plus explicites à ce sujet.

### 2-3-2 Projet de loi organique relative à la nomination aux emplois supérieurs

L'une des premières lois organiques attendues est justement celle qui concerne la nomination aux hautes fonctions (projet de loi organique N-02.12 relative à la nomination aux emplois supérieurs au niveau des institutions publiques). Ce projet de loi, élaboré par le « Ministère de la fonction publique et de la modernisation de l'administration », donne dans son article premier une définition des hautes fonctions. Puis il détermine dans son article quatre les principes et les critères de nomination à ces hautes fonctions. L'article parle de :

- L'égalité des chances, du mérite, de la transparence et entre tous les candidats et candidates
- La non discrimination, sous toutes ses formes, dans la sélection des candidats et candidates pour les postes à pourvoir, indépendamment de l'opinion politique et syndicale, de la langue, la religion, le sexe, le handicap ou pour toute autre considération, contraire aux principes des droits de l'Homme et aux dispositions de la Constitution,
- La parité hommes-femmes, en considérant que c'est un principe que l'état compte réaliser, conformément au paragraphe 2 de l'article 19, et dans le respect des autres critères spécifiés par la présente loi.

---

- des orientations générales du projet de loi de finances,
- des projets de loi-cadre visés à l'article 71 (2èmealinéa) de la présente Constitution,
- du projet de loi d'amnistie,
- des projets de textes relatifs au domaine militaire,
- de la déclaration de l'état de siège,
- de la déclaration de guerre,
- du projet de décret visé à l'article 104 de la présente Constitution,.
- de la nomination, sur proposition du Chef du Gouvernement et à l'initiative du ministre concerné, aux emplois civils de wali de Bank Al Maghrib, d'ambassadeur, de wali et de gouverneur, et des responsables des administrations chargées de la sécurité intérieure du Royaume, ainsi que des responsables des établissements et entreprises publics stratégiques. Une loi organique précise la liste de ces établissements et entreprises stratégiques.

34 L'article 92 stipule :
Sous la présidence du Chef du Gouvernement, le Conseil du Gouvernement délibère :
de la politique générale de l'Etat avant sa présentation en Conseil des ministres,
- des politiques publiques,
- des politiques sectorielles,
- de l'engagement de la responsabilité du gouvernement devant la Chambre des Représentants,
- des questions d'actualité liées aux droits de l'Homme et à l'ordre public,
- des projets de loi, dont le projet de loi de finances, avant leur dépôt au bureau de la Chambre des Représentants, sans préjudice des dispositions de l'article 49 de la présente Constitution,
- des décrets-lois,
- des projets de décrets réglementaires,
- des projets de décrets visés aux articles 65 (2ème alinéa), 66 et 70 (3ème alinéa) de la présente Constitution,
- des conventions internationales avant leur soumission au Conseil des ministres,
- de la nomination des secrétaires généraux et des directeurs centraux des administrations publiques, des présidents d'universités, des doyens et des directeurs des écoles et instituts supérieurs.
- La loi organique prévue à l'article 49 de la présente Constitution peut compléter la liste des fonctions à pourvoir en Conseil de Gouvernement, et déterminer les principes et critères de nomination à ces fonctions, notamment ceux d'égalité des chances, de mérite, de compétence et de transparence.
- Le Chef du Gouvernement informe le Roi des conclusions des délibérations du Conseil de Gouvernement.

- La jouissance de la totalité des droits civils et politiques,
- Un niveau d'instruction supérieur et des compétences requises
- La loyauté et la droiture
- Une grande expérience, en la matière acquise au sein de l'Administration publique, des collectivités territoriales ou dans des établissements ou des entreprises publiques ou dans le privé, au niveau national ou à l'étranger.

Très positive, cette loi n'a pas précisé les mesures concrètes à prendre pour atteindre, dans les faits, la parité hommes/femmes dans les emplois supérieurs.

## 2-3-3 Plan gouvernemental pour l'Egalité

Tout récemment, le Maroc et l'Union européenne ont signé, en juillet 2012, la convention de financement du programme d'appui à la mise en œuvre du Plan gouvernemental pour l'Egalité des genres. Ce programme bilatéral est d'une durée de 48 mois (2012-2016). Il est doté d'un budget de 45 millions d'euros[35], dont 38 millions d'euros d'appui budgétaire, 2 millions d'euros pour des subventions à la société civile et 5 millions d'euros de coopération technique (renforcement des capacités des ministères notamment). Il a pour objectifs spécifiquement, de promouvoir une meilleure protection juridique des femmes, une plus grande représentation des femmes aux postes de décision, le développement d'une culture de l'égalité, ainsi que le développement de politique et de programmes sectoriels, fondés sur l'égalité homme/femme. Et il se construit ainsi, autour de 4 dimensions, impliquant l'accès des femmes à leurs droits juridiques, politiques, institutionnels et culturels.

Les ministères signataires et présents ont bien spécifié leur engagement pour plus d'égalité et leur volonté à s'inscrire dans les orientations du programme. A titre d'exemples :

- Le Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social : pour ce ministère, ce programme a été nommé Ikram. A travers cette appellation, l'islam apparaît comme le référent principal et ce en réalisant une égalité des sexes qui soit « en harmonie avec les valeurs civilisationnelles et familiales de la société marocaines ». C'est ce ministère qui assurera la mise en place d'un mécanisme stratégique d'orientation et de coordination interministériels, le renforcement des capacités humaines et matérielles des intervenants au niveau des différents départements ministériels et la mise en place d'un mécanisme de suivi et d'observation pour l'évaluation de la réalisation du programme.
- le Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration : grâce à ce programme, le gouvernement ambitionne de porter le nombre de femmes responsables au sein de la fonction publique de 15 à 22% d'ici 2014.
- le Ministre de l'Economie et des Finances : il s'engage à généraliser la budgétisation sensible au genre et son corollaire, la mise en place d'indicateurs de performance axés sur le genre, avec en perspective, une nouvelle loi organique des finances où l'aspect genre sera pris en compte.
- Par ailleurs, les associations féminines importantes ont exprimé leurs appréhensions à propos de l'appellation même du programme, Ikram. Ce terme signifie générosité (envers la femme ici). Pour ces associations, cette approche est révolue. Aujourd'hui, il est question des droits des femmes et d'égalité de genre). Cependant, il est clairement exprimé dans le

35 L'équivalent de 497 millions de dirhams

cadre du partenariat Maroc-UE que le programme apportera une contribution à la mise en œuvre des orientations de la Constitution et qu'il sera doté d'un mécanisme de suivi et d'observation pour l'évaluation de ses résultats et réalisations. Un tel mécanisme de veille et de régulation devrait impliquer des représentant-es ministériels, de la société civile (notamment les associations de défense des droits des femmes).

## 2-4 Projet de régionalisation avancée-PRA

La constitutionnalisation de la régionalisation avancée[36] apporte elle seule la grande nouveauté de la constitution dont s'est dotée le Maroc en juillet 2011. Parallèlement à la réorganisation des pouvoirs entre les institutions constitutionnelles, la nouvelle Constitution ouvre la voie à une réorganisation démocratique des compétences entre l'Etat et les régions, avec une consécration des principes directeurs de la régionalisation, selon un modèle proprement marocain.

En l'occurrence, la nouvelle constitution consolide l'apport du projet de régionalisation avancée- PRA, livré par la Commission Consultative de la Régionalisation (CCR) mise en place à cet effet, quant à ses principes d'unité nationale et territoriale, d'équilibre, de solidarité et de pratique démocratique (l'élection des conseils régionaux au suffrage direct, et le transfert de l'exécutif de ces conseils à leurs présidents)[37] ; et sans pour autant, omettre de « mentionner de façon explicite le principe de non-discrimination et d'égalité effective entre les hommes et les femmes parmi les principes qui structurent la régionalisation avancée »[38].
Le PRA s'est prononcé de manière précise et pertinente sur la question de l'égalité de genre, et ce dès sa « Conception générale », à travers sa Section Equité genre[39], par une « action affirmative en faveur d'une plus large participation des femmes à la gestion des affaires régionales et locales ». « L'approche genre sera systématiquement intégrée dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques, des stratégies et de la gouvernance au niveau régional (...) et « la budgétisation sensible au genre, expérimentée actuellement au niveau national et communal, sera introduite au niveau régional, préfectoral et provincial »[40].

Le PRA instaure un quota de 30% aux femmes pour que leur représentation au sein des organes locaux et régionaux décisionnels soit significative. Ce quota permettra le renforcement du leadership des femmes et par la même, il contribuera à « l'émergence de nouvelles élites régionales et locales, notamment en formant et en mettant en avant des cadres, des candidats et des élus à la hauteur des ambitions du projet »[41].

36 CCR/Rapport sur la régionalisation avancée/3 livres et Annexes (voir bibliographie en annexe)
37 Ce processus de mise en place des organes électifs régionaux est bien explicité dans le chapitre :
Le conseil régional dans le cadre de la régionalisation avancée : Election et fonctionnement, du Livre II : Aspects institutionnels, à partir p.5
38 CCR/Rapport sur la régionalisation avancée//Livre II : Aspects institutionnels, pp 16
39 Idem, Livre I : Conception générale, Équité genre, pp 12
40 Idem, Équité genre, pp 13
41 Idem, Perspectives de mise en œuvre du projet, pp 9

Chapitre IV

# LES « BONNES PRATIQUES » CONTRE LA SOUS REPRESENTATION DES FEMMES AUX POSTES DE RESPONSABILITE

**Ce chapitre traite du sens à donner à la notion des bonnes pratiques, du secteur privé comme modèle à imiter eu égard à ses performances, des bonnes pratiques adoptées à l'étranger et au Maroc pour mieux impliquer les femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité.**

## 1- Définitions de la notion de « bonne pratiques »

« On a pu dire que les « bonnes pratiques » étaient des exemples de procédés et de conduites ayant débouché sur des réussites : « Bonnes pratiques » est alors à rapprocher de «meilleures pratiques » (best practices), terme très en vogue dans les pays anglo-saxons (notamment aux États-Unis) où il est défini tout simplement comme une chose qui marche. C'est, pense-t-on, dans ce cas, la meilleure pratique possible... Ailleurs, on a défini de manière plus complète une « bonne pratique » comme une approche souvent innovatrice qui a été expérimentée et évaluée et dont on peut présumer de la réussite. C'est l'innovation qui permet d'améliorer le présent et qui, de ce fait, a (ou peut avoir) valeur de modèle ou de standard dans un système donné. De fait, il existe une certaine proximité entre « bonne pratique » et innovation qui fait qu'on les assimile dans bon nombre de programmes... Ainsi la « bonne pratique » semble être une façon de faire qui donnerait des résultats probants et qui dans sa mise en œuvre peut révéler une innovation par rapport à ce qui se faisait jusque-là... Les « bonnes pratiques » peuvent donc être présentées comme des exemples réussis de changement de méthodes de faire pour améliorer un existant donné»[42].

Une autre définition fait des « bonnes pratiques » un terme qui «  désigne, dans un milieu professionnel donné, un ensemble de comportements qui font consensus et qui sont considérés comme indispensables, qu'on peut trouver sous forme de guides de bonnes pratiques (GBP). Ces guides sont conçus par les filières ou par les autorités. Ils peuvent se limiter aux obligations légales, ou les dépasser. Comme les chartes, ils ne sont généralement pas opposables »[43].
En fait, la définition des « bonnes pratiques » est loin de faire l'unanimité. Elle oscille entre 1) un sens concret et restreint qui y voit des façons de faire, des procédés concrets qui permettent

42 Cecilia Braslavsky, Abdoulaye Anne et María Isabel Patiño : Développement curriculaire et « bonne pratique» en éducation, UNESCO, Série de documents du BIE  2, 2003, p. 2.
43 Collectif : Guide de bonnes pratiques organisationnelles pour les Administrateurs Systèmes et Réseaux dans les unités de recherche, RESINFO, p. 4. http://www.resinfo.cnrs.fr/GBP/gbp-V1-0.pdf

d'atteindre l'objectif, procédés allant parfois au-delà des obligations légales, mais justifiés par l'objectif spécifique et les valeurs sous-jacentes et 2) un sens large qui y inclut des pactes et des chartes, des plans d'action et des programmes, voire des dispositions législatives et leur bonne application. Devant l'absence d'un consensus définitionnel des « bonnes pratiques », seuls les critères en ont été retenus, à savoir, la pertinence, l'appropriation, le partenariat, la réplicabilité, la durabilité, l'innovation.
L'objectif des « bonnes pratiques » est, dans le cas de notre sujet, de remédier à l'inégalité des chances (entre hommes et femmes) dans l'accès aux postes de responsabilité, de briser le « plafond de verre ».

## 2- Le modèle du secteur privé

Comment venir à bout de la sexuation du poste de responsabilité ? Comment venir à bout de tous les obstacles identifiés? Par quels moyens les dépasser ? La réponse à cette question est impérative dans la mesure où, dans le secteur privé, le taux de féminisation (des postes de responsabilité) est devenu un indicateur de modernité et de compétitivité. Inversement, les entreprises les moins performantes et les plus désuètes sont aussi les plus hostiles aux femmes. En effet, l'argument éthique (droits humains/égalité des sexes) s'est vu renforcé par des considérations plus pratiques, liées aux gains de performance attendus d'une politique favorable à la promotion des femmes, voire de la diversité au sens large (incluant les minorités ethniques, handicapés...).
Cette approche a vu le jour au sein du monde de l'entreprise, même si elle s'étend aujourd'hui à tous les secteurs, y compris l'administration publique. Une littérature s'est ainsi développée, d'abord en Amérique du Nord puis en Europe et au-delà, pour mettre en lumière les avantages de la mixité en tant qu'accélérateur de performance et pour souligner l'apport spécifique des femmes à la bonne gestion des organisations.

Ainsi, une étude menée aux Etats-Unis dès 1998 montre que les entreprises qui comptent le plus de dirigeants femmes ou appartenant à des minorités ethniques ont une performance financière de 21% supérieure à celles qui n'en comportent pas du tout[44].

Plus récemment, un rapport[45] d'un célèbre cabinet de conseil international confirme le lien entre performance professionnelle et financière et présence des femmes aux postes de direction. En évaluant un échantillon de 101 entreprises publiques et privées d'Europe, d'Amérique et d'Asie sur la base de neuf critères, une vaste étude fait ressortir que « les entreprises ayant plusieurs femmes dans leurs fonctions de direction recueillent un score moyen plus élevé sur chacun des critères que celles qui n'en ont aucune, l'écart devenant sensible à partir d'une masse critique d'au moins trois femmes sur une moyenne de 10 personnes ». Les auteurs de l'étude ajoutent : « En-dessous de ce seuil, aucun écart sensible de performance n'est observable entre les entreprises », suggérant qu'un quota inférieur à 30% de femmes aux postes de direction n'est pas significatif.

44 Observatoire sur la responsabilité sociale de l'entreprise (ORSE), L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises, 2004.
45 McKinsey&Company, Women Matter, La mixité, levier de performance de l'entreprise, 2007.

Une étude complémentaire sur la rentabilité financière des entreprises européennes cotées en bourse aboutit à un constat similaire : plus la présence des femmes est importante dans les organes dirigeants des entreprises, meilleurs sont les résultats financiers[46].

L'apport spécifique des femmes dirigeantes à la gestion de l'entreprise est peu à peu mis en lumière. En participant à la gestion des organisations à tous les niveaux, les femmes permettent de mieux comprendre les attentes du public (constitué pour moitié de femmes comme elles) et donc de proposer des services adaptés à la totalité de la population. Elles renforcent ainsi les capacités d'innovation et de réponse à la demande de leur organisation ou de leur entreprise.
L'idée se développe que les qualités dites « féminines » renforcent le capital social de l'organisation et améliore sa gestion comme ses résultats. Le concept d'un management adossé à des valeurs « féminines » émerge aux côtés du modèle masculin : les femmes sont a priori plus porteuses de valeurs comme l'écoute, le sens du collectif, l'appréhension de la complexité... permettant d'accroître l'intelligence collective, la qualité du travail en équipe et la motivation des employés, entre autres[47].

La mixité est ainsi perçue comme une façon d'améliorer l'ambiance de travail et de maximiser les résultats. Suite à la crise que subissent les économies occidentales depuis 2008, des voix se sont élevées pour faire le lien entre la gravité de la situation et la rareté des femmes occupant des postes d'influence dans le monde de la finance. Un célèbre éditorialiste du New York Times[48], Nicholas Kristof, résumait cette idée avec humour en se demandant si l'économie américaine se serait effondrée si « Lehman Brothers avaient été Lehman Sisters ».

En 2010, un rapport de l'Union européenne développe la même idée en écrivant : « alors que l'Europe s'efforce de trouver des réponses collectives pour sortir de la récession actuelle et jeter les fondements de la croissance future et de la stabilité économique, il est impératif que les questions d'égalité entre les femmes et les hommes demeurent en première ligne du débat politique »[49].

Le rapport présente les femmes comme « une ressource essentielle de la croissance future » et « un potentiel inexploité ». Il appelle à leur pleine participation au processus décisionnel dans tous les secteurs, avant de recenser une série de bonnes pratiques à mettre en œuvre aussi bien dans le secteur privé que dans les administrations publiques.
L'administration publique ne peut rester en deçà de cette nécessité d'égalité (de genre) et de performance.

Au-delà des dispositions législatives égalitaires qui restent fondamentales pour faire accéder les femmes aux postes de responsabilité dans la fonction publique, on évoque de plus en plus la notion des « bonnes pratiques ».

46 Idem.
47 Agnès Arcier, Emily Borgeaud, Le quotient féminin de l'entreprise, Village mondial, 2002.
48 Mistresses of the universe, New York Times, 7 février 2009.
49 Commission européenne, Plus de femmes aux postes de responsabilité : une clé de la croissance et de la stabilité économique, 2010.

# 3- Les bonnes pratiques à l'étranger

Nous présentons ci-dessous une typologie des bonnes pratiques qui ont donné des résultats probants dans des Etats engagés à faire de la fonction publique un secteur exemplaire en matière d'accès égal des femmes aux postes de responsabilité.
Les mesures efficaces en faveur de l'équité de genre dans l'emploi public varient selon les pays. Elles incluent des lois anti-discrimination, la mise en œuvre d'une politique de discrimination positive avec ou sans quotas, le renforcement des capacités des femmes et des mesures visant la conciliation vie professionnelle/vie familiale.

Il faut cependant noter que dans de nombreux cas, la littérature indique que les politiques en faveur de la promotion des femmes à des postes de haut niveau sont d'autant plus efficaces qu'elles combinent plusieurs types d'intervention. Par exemple, les mesures d'aménagement du temps de travail ne sont efficaces que si elles s'accompagnent d'un leadership politique fort en faveur de l'égalité des sexes aux postes de décision, au sommet de la hiérarchie administrative et de l'Etat.

## 3-1 Mise en place de lois antidiscriminatoires

Plusieurs pays ont adopté ce type de lois pour limiter les pratiques discriminatoires à l'embauche et à l'avancement, qui touchent les femmes et d'autres groupes de populations. Par exemple :

- En Australie occidentale, où les femmes représentent 61% des employées de l'administration mais seulement 26% des postes de direction en 2011 (contre 20% en 2003)[50], une loi encadre les actions mises en œuvre pour accroître la place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité. Le Equal Opportunity Act vise ainsi dans son chapitre IX à «assurer l'absence de discrimination dans l'emploi » et à « promouvoir l'égalité des chances » dans la fonction publique.

La mise en œuvre de la loi est appuyée par une institution spécialisée - Office of Equal Employment Opportunity - chargée de conseiller les administrations pour réduire les discriminations, notamment en promouvant de nouvelles stratégies de recrutement auprès des directions des ressources humaines pour favoriser les femmes et les autres groupes marginalisés[51]. L'Office assure aussi un suivi régulier des progrès à travers la diffusion d'un Rapport annuel. Ce rapport aborde en priorité les inégalités hommes-femmes dans les emplois publics (niveau de salaire, travail à temps partiel et précaire) et accorde une large place à la situation des femmes aux postes de cadres et de direction.

- En Suède, où les femmes occupent 52% des postes de responsabilité en 2012 dans les municipalités, les conseils régionaux et l'administration centrale[52], une nouvelle Loi anti-discrimination destinée à remplacer les sept lois anti-discrimination plus « sectorielles » qui existaient jusque-là, a été adoptée en 2009. Cette loi contient trois dispositions majeures pour encourager l'égalité hommes-femmes dans l'emploi.
- elle oblige les employeurs à définir des objectifs spécifiques en matière d'égalité hommes-femmes ;

50 Government of Western Australia, Director of Equal Opportunity in Public Employment, Annual Report 2011.
51 Aborigènes, immigrés et handicapés.
52 http://www.sweden.se, consulté en mars 2012.

- elle oblige l'employeur à enquêter et prendre des mesures en cas de harcèlement sexuel ;
- elle interdit à l'employeur de sanctionner les employés qui prennent un congé parental quel que soit leur niveau de responsabilité.

En cas de litige, les femmes s'adressent à un Ombudsman contre les discriminations.

## 3-2 Institutionnalisation de la discrimination positive

La discrimination positive est un principe qui vise à éliminer une inégalité subie par un groupe de personnes en lui accordant temporairement certains avantages préférentiels, notamment en matière de recrutement et d'avancement. Dans le cas présent, elle vise à rétablir une égalité des chances compromise par la persistance de visions et pratiques sexistes – de la part de la société, des familles, des employeurs et parfois des femmes elles-mêmes. Une politique de discrimination positive peut inclure, ou pas, le recours aux quotas.

### 3-2-1 Discrimination positive sans quotas

• Au Québec, où le pourcentage de femmes cadres de la fonction publique est passé de 12% en 1993 à 28% en 2003 et 37% en 2008, la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics et modifiant la Charte des droits et libertés de la personne[53] institutionnalise la discrimination positive depuis 2001.

La loi favorise, dans les effectifs des organismes, une représentation plus équitable des groupes qui sont fréquemment victimes de discrimination, dont les femmes (mais aussi les handicapés, autochtones et membres des minorités). La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse[54] est chargée de veiller à l'application de la loi.

Dans un premier temps, une seule obligation s'applique aux organismes visés : transmettre à la Commission une analyse détaillée et genrée de leurs effectifs. Puis, la Commission examine les données et avise les organismes, pour chaque type d'emploi, s'il y a sous représentation des femmes et autres groupes visés. Si tel est le cas, les organismes sont tenus de mettre en place un « programme d'accès à l'égalité » (PAE) et transmettre à la Commission, tous les trois ans, un rapport sur la mise en œuvre et les résultats de ce programme.

Un PAE répond au constat selon lequel les membres des groupes discriminés dont les femmes sont « à compétence égale, absents de certains emplois ou ont des perspectives d'avancement moins nombreuses »[55]. Il vise à leur accorder de façon temporaire des avantages préférentiels en privilégiant, à compétence égale, leur embauche ou leur avancement. Ces mesures de redressement s'accompagnent d'une révision du système d'emploi afin d'éliminer les pratiques discriminatoires.

Un PAE comprend les éléments suivants :

1. une analyse du système d'emploi, plus particulièrement les politiques et pratiques en matière de recrutement, de formation et de promotion ;
2. les objectifs quantitatifs poursuivis, par type ou regroupement de types d'emploi, pour les

53 http://www.femmesautravail.qc.ca/docs/LoiAccesEgaliteEmploiOrgPublics_avril09.pdf
54 http://www.cdpdj.qc.ca/
55 Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.

personnes faisant partie de chaque groupe visé ;
3. des mesures de redressement temporaires fixant des objectifs de recrutement et de promotion, par type ou regroupement de types d'emploi, pour les personnes faisant partie de chaque groupe visé ;
4. des mesures d'égalité de chances et des mesures de soutien, le cas échéant, pour éliminer les pratiques de gestion discriminatoires ;
5. l'échéancier pour l'implantation des mesures proposées et l'atteinte des objectifs fixés ;
6. des mesures relatives à la consultation et à l'information du personnel et de ses représentants ;
7. l'identification de la personne en autorité responsable de la mise en œuvre du programme.

• Au niveau de la Commission européenne, où 22% des postes de hauts fonctionnaires sont occupés par des femmes[56], les initiatives se sont multipliées depuis quelques années pour accroître ce taux, y compris par le recours à la discrimination positive.

Ainsi, le manuel de la Commission sur les principes de nomination aux postes à responsabilité a été révisé en 2006 et dispose désormais : « lors des nominations aux postes à responsabilité, l'autorité de désignation donnera, en principe, la priorité aux femmes lorsqu'elle sera en présence de plusieurs candidats au mérite égal. Ce choix ne sera pas automatique mais constituera l'un des aspects du pouvoir de discrétion de l'autorité de désignation »[57].

## 3-2-2 Discrimination positive avec quotas

Les quotas sont des pourcentages, des objectifs chiffrés fixés par la loi ou décidés par une organisation. Ils visent à accélérer la résorption des inégalités d'accès à certains services ou types d'emplois lorsque les résistances sont trop fortes.

• En France en 2008, les femmes constituaient 60% des effectifs de la fonction publique et 57% des cadres mais ne représentaient que 20% des emplois de direction[58] et 10% des postes de la haute fonction publique.

En 2012, l'Etat a opté pour la mise en place de quotas de femmes dans la haute fonction publique après avoir testé sans grand succès tout un arsenal d'autres mesures. A partir des années 2000 en effet, de nombreuses dispositions législatives et réglementaires ont en effet été instaurées pour promouvoir les femmes vers les niveaux hiérarchiques les plus élevés :

- La création en novembre 2000 d'un Comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques, placé auprès du ministre chargé de la Fonction publique : ce comité nommé pour cinq ans avait pour mission de recueillir les données, de rechercher les causes de discriminations préjudiciables aux femmes, de faire des recommandations et de surveiller leur application. Dans son dernier

56 Plus de femmes aux postes de responsabilité, une clé de la croissance et de la stabilité économique, Commission européenne, 2010.
57 European Commission, Guidelines for candidates on senior management appointment procedures, 2006.
58 Françoise Guégot, L'égalité professionnelle hommes-femmes dans la fonction publique, Rapport au président de la République française, Paris, 2011.

rapport Vouloir l'égalité (2005)[59], le Comité avouait une certaine impuissance[60].

- Toujours en 2000, la mise en place de plans pluriannuels dans chaque ministère pour améliorer l'accès des femmes fonctionnaires aux postes de l'encadrement supérieur. Relancés par trois autres circulaires en 2004, ces plans ont été peu évalués et n'ont pas produit les effets escomptés.
- L'adoption en 2002 d'un décret d'application de la loi sur l'égalité professionnelle de 2001, qui prévoit une représentation minimale d'un tiers de personnes du sexe sous-représenté dans les jurys de concours et les organismes paritaires. Grâce à ce décret, la proportion de femmes a régulièrement progressé au sein des jurys pour atteindre 48% en 2006 (32% parmi les présidents de jury)[61].
- L'adoption de la Charte de l'égalité entre les hommes et les femmes de 2004 et de la Charte pour la promotion de l'égalité dans la fonction publique signée en 2008, qui établissent des listes d'actions à mener.
- La signature de protocoles d'accord, notamment celui du 25 janvier 2006 relatif à la promotion professionnelle et à l'action sociale dans la fonction publique, prévoyant des mesures pour améliorer la formation et le développement de carrière des femmes et la mise en place de dispositifs pour concilier vie professionnelle et vie familiale : réservation de places en crèche et participation aux frais de garde des enfants.

Suite au faible impact de cette série de mesures[62], le gouvernement a opté en 2012 pour l'instauration de quotas, assortie de sanctions en cas de non respect des objectifs fixés. Ainsi, la Loi n° 2012-347[63], adoptée par le Parlement à la quasi-unanimité, prévoit l'instauration progressive d'un quota de femmes parmi les hauts fonctionnaires nommés chaque année. Il vise un pourcentage minimum « de personnes de chaque sexe » dans les nominations aux quelque 4 000 postes de la haute fonction publique : 20% en 2013 et 2014, 30% de 2015 à 2017 et 40% à partir de 2018. Les administrations qui ne respecteront pas les quotas se verront imposer des pénalités financières. La mesure sera concrétisée par le remplacement par des femmes d'hommes partant à la retraite.

D'autres dispositions de la loi instaurent des quotas de 40% de femmes dans les jurys de concours, dans les conseils supérieurs de la fonction publique, ainsi que dans les conseils d'administration des établissements publics.

59 Vouloir l'égalité, Troisième Rapport du Comité de pilotage pour l'égal accès des hommes et des femmes aux emplois supérieurs des fonctions publiques (2005), http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics//054000496/0000.pdf

60 Il notait en particulier : « En matière d'accès des femmes aux emplois supérieurs comme en matière d'égalité en général, la cohérence des actions menées est essentielle. Sinon, c'est l'intention affichée qui prévaut et non l'efficacité effective. C'est donc bien la volonté de mettre en pratique la logique paritaire qui est primordiale. Les fonctions publiques peuvent servir d'exemple à l'ensemble de la société. Pour cela, il est nécessaire que toutes les politiques publiques, aux niveaux central et déconcentrés, intègrent la démarche de l'égalité, qu'elles soient cohérentes entre elles, et qu'à tous les niveaux les nominations témoignent en pratique de la volonté de promouvoir des femmes aux postes de responsabilité. En particulier, au plus haut niveau, les nominations à décision du gouvernement, devraient montrer la voie ».

61 Françoise Guégot, L'égalité professionnelle hommes-femmes dans la fonction publique, Rapport au président de la République française, Paris, 2011.

62 Françoise Guégot, L'égalité professionnelle hommes-femmes dans la fonction publique, Rapport au président de la République française, Paris, 2011

63 LOI n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique.

Le principe de discrimination positive assorti de la mise en place de quotas s'est longtemps heurté en France à une farouche opposition des pouvoirs publics pour être finalement accepté en tant que seule pratique capable de faire évoluer la situation rapidement. Il s'inspire du secteur privé, où une loi de janvier 2011 a instauré progressivement des quotas de femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises, avec l'objectif d'atteindre 40% en 2017.

- La Belgique est l'un des pays les moins avancés d'Europe en matière d'égalité hommes-femmes dans l'accès aux postes de responsabilité de la fonction publique : seulement 13% des « topmanagers » et 27% des chefs d'unités ou de services de l'administration fédérale sont des femmes[64].

Face à la lenteur des progrès, le gouvernement a décidé en mars 2012 d'imposer un quota de 33% de femmes dans les postes à responsabilité de l'administration fédérale d'ici à 2013. Cette mesure, qui sera appliquée dans chaque service, a été qualifiée par la ministre de l'Egalité des chances et le secrétaire d'Etat à la modernisation des services publics de « passage temporaire obligé » pour éliminer les inégalités.

## 3-3 Programmes visant à encourager le leadership féminin

De plus en plus de pays mettent en place ce type de service, qui visent à faire prendre conscience aux femmes de leurs capacités à diriger, les informer sur leurs possibilités de carrière, renforcer leur confiance en soi, organiser leur promotion auprès de employeurs, entre autres.

- En Nouvelle-Zélande, les femmes représentent 59% des fonctionnaires, occupent 40% des postes de responsabilité mais seulement 17% des postes de haut niveau (chief executives), alors que le gouvernement vise la parité dans les organes de direction du secteur public[65].

Pour accélérer les progrès, le ministère des Affaires féminines a créé une agence publique de recrutement de femmes décideuses baptisés « Service pour les nominations »[66]. Ce service permet d'identifier les femmes disposant de l'expérience requise pour prétendre à des postes élevés et de s'assurer que les décideurs aient connaissance de leur existence lorsqu'ils cherchent à recruter. Il met aussi à la disposition des femmes un ensemble d'informations et de conseils qui les encouragent à briguer des fonctions décisionnelles.

Plusieurs membres du personnel du ministère sont affectés à la gestion de ce service, qui dispose de son propre budget et fonctionne comme une agence de recrutement. Grâce à sa qualité et à la mise en œuvre d'une politique active de communication, il est de plus en plus réputé et sollicité aussi bien par les employeurs que par les femmes souhaitant figurer dans la base de données.

- En Belgique, seul un candidat sur cinq aux postes de managers est une candidate. Lancé en 2007, le programme Top Skills[67] vise à aider les femmes à prendre conscience de leurs compétences et à les motiver pour accroître le nombre de candidatures féminines aux emplois supérieurs de la fonction publique fédérale.

Ce programme a été mis en place par l'agence Selor, qui organise la procédure de sélection

64 AFP, dépêche du 29 mars 2012.
65 Ministry of Women's Affairs: http://www.mwa.govt.nz/ consulté en mars 2012.
66 Nominations Service, voir www.mwa.govt.nz/women-on-boards, consulté en mars 2012.
67 http://www.selor.be, consulté en mars 2012.

de ces emplois. Il se base sur l'information, la possibilité pour les femmes d'évaluer leurs compétences en management (via des centres d'évaluation) et de s'entraîner aux procédures de sélection. L'ensemble des moyens engagés dans la formation permet notamment d'aller à l'encontre des stéréotypes et de limiter le phénomène d'autocensure.

Le point fort du programme est d'inclure une épreuve identique à celle d'une véritable sélection. Au cours d'une simulation d'entretien, Selor évalue ainsi chez les femmes certaines des compétences nécessaires à la fonction de manager : réflexion flexible et innovatrice, vision et capacité d'intégration, sens des responsabilités et prise d'initiative, capacité à convaincre et à négocier, capacité à collaborer et construire des réseaux. A l'issue de cet entretien, les pseudo-candidates reçoivent un compte-rendu détaillant leurs points forts et ceux à améliorer.

Plusieurs campagnes de ce type ont été lancées entre 2007 et 2012. Selon l'évaluation de la campagne 2011, 23% des participantes ont postulé pour une fonction de management après la formation, dont 43% ont été embauchées. Des transpositions du programme au secteur privé sont à l'étude.

• L'instauration d'une mesure de discrimination positive en faveur des femmes au sein de la Commission européenne a été renforcée depuis 2006 par d'autres initiatives visant à encourager l'accès des femmes aux postes de haut niveau :

- la création d'un réseau de femmes cadres supérieures visant l'élaboration de modèles féminins pour les cadres potentielles (2006) ;
- la mise en place d'une demi-journée obligatoire de formation sur l'égalité des chances destinée aux cadres hommes et femmes (2007) ;
- la mise en œuvre de mesures obligatoires appliquées aux procédures de recrutement des cadres intermédiaires (2007) : nomination d'un rapporteur à l'égalité des chances dans chaque comité de sélection, représentation des deux sexes dans tous les comités, justification écrite si malgré des candidatures féminines, aucune femme ne figure sur la liste des candidats retenus ;
- la mise en place d'une formation spécifique de cinq jours destinée aux administratrices afin de les préparer aux responsabilités d'encadrement (2008).

## 3-4 Mesures de conciliation vie-privée/vie professionnelle

Le partage inégal des tâches domestiques au détriment des femmes est un handicap majeur à leur carrière. Il appelle en priorité la mise en place de deux grandes séries de mesures : les premières visant à alléger le poids que représente la prise en charge exclusive par les femmes des enfants et personnes dépendantes ; les secondes permettant de limiter l'impératif « présentéiste ».

• En Suède, il n'existe aucune durée légale du temps de travail pour les hauts fonctionnaires. Celui-ci repose sur le principe de la confiance et chaque directeur général décide de son emploi du temps. Tout en travaillant beaucoup, souvent plus de 40 heures par semaine, ils bénéficient de dispositifs qui les aident à remplir leurs objectifs professionnels sans pour autant sacrifier leur vie familiale :

- Télétravail et travail à temps partiel : les hauts fonctionnaires doivent assister à des réunions qui peuvent limiter leur capacité à travailler à domicile. Toutefois, des facilités de télétravail de tout type sont à leur disposition. De même, ils peuvent choisir de travailler à temps partiel pour raisons familiales, tout comme les autres groupes du marché du travail.
- Congé de paternité : d'une durée de 10 jours, il doit être pris dans les 60 jours qui suivent la naissance et nécessairement pendant le congé de la mère. Pendant sa durée, le père perçoit des indemnités journalières équivalentes à 80 % de son salaire, dans la limite d'un plafond. Le congé de paternité s'est presque généralisé en Europe au cours de dernières années[68].
- Congés parentaux : tous les parents peuvent légalement bénéficier d'un congé parental rémunéré, d'une durée maximale de 480 jours à répartir entre les deux parents. Pour alléger la charge des mères et inciter les pères à prendre leur part de congés, la rémunération du congé parental a été modifiée à partir en 2008 : pour encourager un partage équitable des 270 jours indemnisés à hauteur de 80 %, une prime est versée aux couples qui se les partagent. La prime est d'autant plus élevée que la répartition des 270 jours entre le père et la mère est équilibrée. Son montant maximal s'élève à 1 300 euros par mois.

• La Commission européenne a adopté plusieurs mesures favorisant la conciliation vie professionnelle-vie familiale, dont l'adoption d'un code de conduite pour les réunions (imposant le respect d'horaires ne pénalisant pas les personnes ayant une vie de famille) et la formation (respect des horaires de réunions, absence de formation le mercredi après-midi).

• Dans l'Etat d'Australie méridionale[69], de nombreux départements dont la Primature ont proposé aux personnes occupant des postes de responsabilité des formules de travail flexible : temps partiel, télétravail. Portées par un engagement clair de la part du chief executive et du directeur des ressources humaines, ces mesures ont permis à la Primature de passer de 32% à 41% de femmes occupant des postes de direction entre 2007 et 2010.
Un autre département a introduit, en plus de formules de travail flexible, des facilités pour les parents : une Salle pour la famille et un Programme de prise en charge des enfants pendant les vacances.

## 4- Les bonnes pratiques au Maroc

Ces bonnes pratiques partent du postulat qu'il faut dépasser les stéréotypes de genre, de faire confiance aux femmes en leur confiant des postes de responsabilité au même titre que les hommes. L'enjeu est de faire de l'égalité des sexes non seulement une démarche organisationnelle (en changeant les modes de fonctionnement), mais une culture organisationnelle qui cible le changement des mentalités. « La présence des femmes dans les postes de décision aide au changement des mentalités »[70], et cela en contribuant très fortement à changer l'image sociale de la femme.

68 Les congés liés à la naissance d'un enfant, Les documents de travail du Sénat, Série législation comparée, Paris, 2009.
69 Kathleen Townsend Executive Solutions Pty Ltd, Strategies toward achieving the the South Australian Government Target 6.23 Women in the Senior Executive; 2009. Commissioner for public sector employment guideline: women in leadership in the public sector? Government of South Australia, 2011.
70 La place des femmes..., op. cit. p. 89.

Cet enjeu se base des acquis. A partir de l'augmentation du nombre de femmes diplômées de l'enseignement supérieur, il y a une volonté politique (au niveau des décideurs) de réduire les écarts entre les sexes et de promouvoir l'accès des femmes à la prise de décision. Dans ce sens, on assiste à une accélération des nominations des femmes aux postes de responsabilité. A ce sujet, quelques expériences innovatrices et nouvelles pratiques transparentes de nominations sont à relever.

## 4-1 Programmes pour l'institutionnalisation de l'égalité des sexes

Depuis la création des points focaux genre en 1998 dans différents départements ministériels, suivie par la mise en place d'audits genre - qui ont concerné le Secrétariat d'État chargé de la jeunesse et le Haut commissariat au plan, sous la coordination du Ministère du développement social, de la famille et de la solidarité (MDSFS)- des formes plus élaborées, d'institutionnalisation de l'égalité Femmes-Hommes ont été lancées à partir de 2005 au sein de certains ministères comme[71] :

- la Modernisation du Secteur Public-MMSP, qui s'est doté en 2006, d'un ''Programme stratégique à moyen terme (PSMT) d'Institutionnalisation de l'Egalité entre les Sexes dans le secteur de l'administration publique''[72] ;
- la communication, qui s'est doté en 2007 d'un Programme à moyen terme d'institutionnalisation de l'ES dans le secteur de la communication ;
- l'éducation nationale, qui s'est doté en 2009 d'un Plan d'action stratégique à moyen terme d'IES dans le système éducatif ;
- l'emploi qui s'est doté en 2010 d'un Programme stratégique à moyen terme d'IES dans les secteurs de l'emploi, la formation professionnelle et la protection sociale.

En 2006, l'établissement d'un « Plan Stratégique à Moyen Terme pour l'institutionnalisation de l'égalité des sexes dans le secteur de l'administration publique »[73] (PSMT/IESSAP) a consacré beaucoup de ses projets à l'accès des femmes aux postes de responsabilité.

L'axe 3 du PSMT/IESSAP fait de l'accroissement de la représentation des femmes et de leur participation aux postes de prise de décision un axe stratégique. Le projet 3-1 de cet axe vise d'abord à réaliser un diagnostic de la situation, puis à établir des règles de transparence dans l'ensemble des nominations à tous les niveaux et dans tous les départements ministériels[74]. Le projet 3.2. a pour objectif le développement de mesures institutionnelles favorisant l'accès des femmes à des postes de décision et à l'ensemble des emplois dans la fonction publique. L'objectif de ce projet est de renforcer les capacités de leadership et de gestion des femmes ayant le potentiel d'occuper des postes de responsabilité (grâce à des mesures institutionnelles et à la formation).

En février 2011, le Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité (MDSFS)

71 Citées et retenues par le PRA comme de bonnes initiatives, ''Des efforts sont consentis par les pouvoirs publics, y compris par le biais d'initiatives d'intégration de l'approche genre comme outil de planification dans plusieurs départements ministériels'', CCR/Rapport sur la régionalisation avancée/Livre II : Aspects institutionnels, pp12.

72 Dans le cas du Ministère de la modernisation des secteurs publics, l'acronyme utilisé est PSMT : Programme stratégique à moyen terme.

73 F. Paquet et H. Alami Mchichi : PSMT pour l'institutionnalisation de l'égalité des sexes dans le secteur de l'administration publique, MMSP, ACDI/FAESII, décembre 2006.

74 Paquet et Alami, op. cit, p. 85.

en partenariat avec le Fonds d'Appui à l'Égalité des Sexes (FAES/Canada) a établi un « Référentiel des bonnes pratiques en matière d'institutionnalisation de l'égalité des sexes dans la fonction publique au Maroc ». Ce référentiel repose sur l'analyse de l'expérience de l'Institutionnalisation de l'Égalité des Sexes (IES) au sein des quatre ministères, à savoir le Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics (MMSP), le Ministère de la Communication (MC), le Ministère de l'Éducation Nationale (MEN et plus précisément le Département de l'Enseignement Scolaire DES), le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP).

Parmi les bonnes pratiques relatives à l'égalité des sexes professionnelle, et en rapport plus ou moins étroit avec l'accès des femmes aux postes de responsabilité, il faut signaler la mise en place de dispositifs pérennes de pilotage en IES au sein de l'organigramme du MEN. Dans le MEFP, un comité de pilotage a été institué pour assurer le lien entre les directions techniques et les décideurs, de même, une les membres des mécanismes organisationnels chargés de l'IES ont suivi une formation, un diagnostic participatif pour identification des inégalités internes été également réalisé.

Au sein du MMSP, la mise en place d'un comité stratégique, d'un comité de pilotage et d'un programme intégré favorisant l'égalité des sexes dans la gestion des ressources humaines. Parmi les projets du MMSP, l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de sensibilisation, de formation et d'accompagnement pour intégrer l'égalité entre les sexes au sein du processus de recrutement, de sélection et de nomination. La réalisation de ce projet a débuté en février 2010 et a été assurée par des expertises marocaines et cannadiennes. Différentes activités ont été réalisées dans le cadre de ce projet[75]. Parmi elles, des modules de formation à l'intention des cadres GRH des ministères ciblés qui porte notamment sur les obstacles systémiques que vivent les femmes investissant et/ou exerçant concrètement des postes de responsabilités. La formation a porté sur les critères de nomination afin qu'ils ne soient pas discriminants contre les femmes de façon disproportionnée. Les outils et mesures devantt être déployés pour accroître la représentation des femmes aux postes de responsabilités ont également été traités.

De manière générale, les actions menées par le MMSP œuvrent à la réalisation de l'OMD3 qui consiste à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Sa participation pour la réalisation de l'objectif précité se traduit par sa capacité à atteindre les cibles 12 et 13 de cet objectif qui visent respectivement à réduire les disparités homme-femme en matière d'accès à l'emploi, d'égalité de salaires et d'accès aux ressources et à atteindre le tiers des représentantes des femmes dans les instances dirigeantes des pouvoirs législatifs, exécutifs et judicaires et dans toutes les instances de prise de décision.

Ces programmes peuvent être considérés comme de bonnes pratiques institutionnelles. Ils ont bénéficié de l'appui d'organisations internationales (pour l'essentiel, ACDI, FNUAP, UNIFEM...). Ces initiatives ont-elles positivement impacté l'accès des femmes aux postes de responsabilité? Comme élément de réponse, le taux de représentativité des femmes n'a pas connu une évolution significative, 10 % en 2001 et seulement 15% en 2009. Et comme le précise le 3ème rapport périodique du Maroc[76], relatif à la mise en œuvre de la CEDAW, le renforcement de la

75 MMSP : Rapport sur la budgétisation sensible au genre, Juillet 2011, pp. 10-11.

76 Mise en œuvre de la CEDAW, 3ème et 4ème rapports périodiques du Maroc, présentés par Nouzha Skalli, Genève, janvier 2008.

représentativité des femmes cadres aux postes de décision a été propulsé surtout par la procédure d'une nomination directe aux postes plus que par une pratique ouverte par la candidature.

Cependant, ces initiatives ont permis de développer une expertise de planification sensible au genre et de mettre au centre des préoccupations de l'administration publique, la question de l'intégration transversale de l'égalité entre les femmes et les hommes. Ces bonnes pratiques institutionnelles ont ainsi, conduit à clarifier la vision et à donner à ces ministères, des orientations, quant aux actions prioritaires à mettre en œuvre, à déterminer les mécanismes organisationnels pour assurer la mise en œuvre des projets, qui y sont déclinés, et enfin à améliorer l'outil statistique, pour pouvoir faire face à la question des discriminations à l'égard des femmes et engager des mesures correctives cohérentes. La Direction de la Statistique du HCP, a entrepris depuis, la présentation ventilée par sexe de toutes les données.
Ce dynamisme est à déployer auprès des autres ministères (nombreux) à ne pas avoir encore choisi la voie de l'IES dans leur secteur). Il les a conduits à se constituer en un réseau de concertation interministériel.

## 4-2 Mécanismes organisationnels pour l'institutionnalisation de l'égalité

C'est ainsi qu'a été constitué une structure organisationnelle pour soutenir l'égalité, « le Réseau de concertation interministériel Chargé de l'intégration de l'égalité dans la gestion des ressources humaines dans la fonction publique »[77]. Cette structure est à considérer comme une bonne pratique organisationnelle. En effet, la mise en place de ce réseau a nécessité l'organisation de rencontres dès 2008, en vue d'approfondir les échanges d'expériences entre les ministères, engagés dans un processus d'institutionnalisation de l'égalité, et d'initier une réflexion sur un mécanisme de coordination. Ce réseau permet le développement d'une culture de partage et d'échange d'expérience entre les ministères à travers des bilans annuels participatifs. L'axe 3 du plan d'action du Réseau de Concertation Interministériel (RCI) est focalisé sur l'identification, la validation et la mise en œuvre de mesures institutionnelles pour promouvoir un meilleur accès des femmes aux postes de responsabilités.

D'un nombre réduit au départ, ce comité englobe aujourd'hui 17 ministères. En 2010, il s'est doté d'un plan de travail[78] ayant pour objectifs spécifiques de :

- Promouvoir la réflexion, l'échange d'expériences et les actions conjointes en matière d'Institutionalisation de l'Egalité entre les Sexes ( IES) dans la fonction publique ;
- Veiller à l'intégration de l'égalité entre les sexes dans les programmes et projets de modernisation de la fonction publique, principalement celle relative à la gestion des ressources humaines ;
- Développer la synergie et la complémentarité des ministères dans la mise en place de mesures visant une meilleure prise en compte de l'ÉFH dans la fonction publique ;
- Promouvoir une culture d'équité et d'égalité dans la fonction publique ;
- Développer des partenariats avec les différents intervenants en matière de gestion des

77 Retenu comme mécanisme de déploiement de l'égalité par le PRA. « Des efforts sont consentis par les pouvoirs publics ... la mise en place d'un «réseau interministériel de concertation sur le suivi de l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans la Fonction Publique ». Sa création est annoncée par le Ministre de la Modernisation des Secteurs Publics, CCR/Rapport sur la régionalisation avancée/Livre II : Aspects institutionnels, pp12.
78 Document portant sur le Comité de concertation interministérielle de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, incluant le plan d'action de ce CCI, décembre 2010

ressources humaines dans la FP notemment, le réseau des DRH de la fonction publique ;
- Promouvoir le partenariat international en vue de l'échange d'expériences et de bonne pratiques en matière d'intégration du l'ES dans la gestion des ressources humaines.

Ce plan clarifie également les prérogatives, en termes de mission, des rôles et responsabilités des membres qui y siègent, ainsi que les modalités de fonctionnement du réseau. Et il est attendu de faire évoluer ce comité en observatoire de l'égalité dans la fonction publique.

## 4-3 Une nouvelle règlementation pour l'accès aux postes de responsabilité

Une étude sur la place de la femme dans la gestion locale montre que la ville de Casablanca a recouru à un bureau d'étude pour concevoir la distribution des postes, procédé qui semble être moins sujet à des pratiques discriminatoires envers les femmes. A ce sujet, une fonctionnaire raconte : « il faut recourir à des critères objectifs dans l'attribution des postes, comme ce qui a été fait à Casablanca où c'est un bureau d'étude conseil qui a distribué les postes après une étude exhaustive des ressources humaines… c'est ce qui amené des femmes à des postes de décision» [79].

### 4-3-1 Le décret de nomination aux postes de chef de service et division

Un amendement a été annoncé en 2010[80], celui des dispositions du Décret (n° 2-75-832, du 27 Hija 1395 (30 décembre 1975), relatif aux postes réservés aux cadres supérieurs, pour favoriser l'accès équitable aux postes de responsabilité de chef de service et chef de division. Cet amendement[81] a été réalisé, donnant lieu au Décret n° 2.11681, du 28 Di Hijja1432 (25 novembre 2011), relatif aux procédures de nomination des chefs de service et de division de la fonction publique. Ce Décret a pris effet à compter de sa publication dans le bulletin officiel le 27 décembre 2011 (n° du BO 6007) et par la même, il abroge à compter de la même date toutes les dispositions contraires à son contenu, rendant ainsi non advenu toutes celles relatives au décret de 1975.
De l'analyse de ce nouveau décret, il ressort que la transparence et le mérite constituent dorénavant des valeurs au cœur des dispositions déployées à travers les 16 articles qui le composent. Le MPFMA et les autres ministères ont de la sorte durci les conditions d'accès à ces postes de responsabilité (constituant les postes les plus nombreux de la pyramide de l'échelle des responsabilités au sein de la fonction publique, et ce sont eux qui ouvrent la voie vers les postes supérieurs).
Le décret de 2011 renforce l'égalité des sexes à travers des critères et des procédures plus transparents, fondées sur la notion de mérite. Il est à considérer comme une bonne pratique règlementaire. Il permet aux femmes comme aux hommes un accès équitable à ces postes de responsabilité, après leur sélection, non seulement en fonction de l'ancienneté, mais eu égard

79 La place des femmes dans la gestion locale, op. cit., p. 89.
80 Annoncé par l'ex Ministre S. Alami, lors de la journée d'étude, organisée le 4 mars 2010 à l'ENA à l'occasion de la journée mondiale de la femme, sous le thème "La consécration du principe d'égalité des sexes : levier pour la Modernisation de l'Administration publique".
81 Dont l'avènement a été annoncé également par l'ex Ministre S Alami, lors de la journée d'étude, organisée le lundi 7 mars 2011 à l'ENA à l'occasion de la journée mondiale de la femme sous le thème : « La participation des femmes à la prise de décision dans l'Administration publique, levier fondamental de réforme et de modernisation ».

également d'un parcours professionnel méritoire et d'une vision de l'exercice de la responsabilité à présenter devant les membres du jury. Les 16 articles du décret, statuant sur les procédures de nomination des chefs de service et de division de la fonction publique, précisent :

· La règlementation des critères : les candidats et candidates habilités à se présenter aux postes de chef de service et de division devront avoir le statut d'administrateur de 2ème grade, d'ingénieur d'Etat ou d'un grade similaire, disposer d'au moins d'un diplôme qui donne accès à l'échelle 10 (licence par exemple) dans la fonction publique, avec une ancienneté de 4 ans pour prétendre au poste de chef de division et de 2 ans, au moins, pour devenir chef de service, tout en accordant le droit d'accès à ces postes pour les contractuels, ayant une ancienneté d'au moins 3 ans, des administrations publiques et des collectivités territoriales.

· La règlementation du recours à l'appel à candidatures : pour les postes vacants, préciser les compétences exigées et le contenu du dossier de candidature à fournir, informer la commission en charge de la sélection sur dossier ; une fois la sélection sur dossier achevée, informer de la date et du lieu des entretiens et ce, par voie électronique.

· La règlementation de l'obligation de la représentation d'au moins une femme responsable parmi les membres de la commission en charge de la sélection par entretien.

Si on applique une analyse genre à ce nouveau décret, on peut relever quelques acquis pouvant a priori, garantir aux femmes, autant aux hommes, les mêmes chances d'accès aux postes de chef de service et de division :

· la valorisation de la notion du mérite, rendue obligatoire, dans l'accès à ces postes, ce qui vient entériner une forte exigence de mérite déjà imposée aux femmes ;

· la transparence à travers le rejet des nominations discrétionnaires, ce qui confirme que l'égalité de genre ne peut se déployer que dans un environnement structuré et transparent;

· la féminisation des termes employés, « les candidats et candidates prétendant aux postes… », ce qui permet aux femmes fonctionnaires d'être visées et interpellées au même titre que hommes ;

· la valorisation des femmes à travers leur participation aux commissions et jurys décisionnels, ce qui assure ainsi plus d'équité et d'objectivité.

Le décret de 2011, en tant que bonne pratique règlementaire, permettra d'améliorer l'accès des femmes aux postes de chef de service et de division. Cependant, il ne pourra pas résorber les écarts qui existent du moment qu'il ne fait mention d'aucune mesure corrective pour redresser la situation. Par conséquent, il n'est pas suffisant à lui seul pour rattraper le retard enregistré dans l'accès des femmes aux postes de responsabilité au sein de la fonction publique. En effet, comme la notion d'équité a longtemps joué en faveur des hommes, il est équitable aujourd'hui de définir l'équité comme une discrimination positive à l'avantage des femmes. En tant que bonne pratique, la discrimination positive consistera à favoriser les candidatures des femmes.

## 4-3-2 Le décret de nomination aux hautes fonctions de l'Etat

Le décret 2.12.412 (du 29 Kaada 1433/11 octobre 2012) d'application des dispositions 4 et 5 de la loi organique 02-12[82] portant organisation de la procédure de nominations dans les hautes fonctions de l'Etat, qui relève du chef de gouvernement vient d'être publié au Bulletin officiel, n°6092 du 2 hijja 1433 (18 octobre 12). Notons que la loi organique 02-12 et le présent décret 2.12.412 font partie des premiers actes législatifs du gouvernement mis en place en janvier 2012. Ledit décret s'inscrit dans le cadre de l'application des articles 89 et 92 de la constitution de juillet 2011. Il fait également référence à l'article 19 de la nouvelle Constitution.
Le décret 2.12.412, qui est un texte réglementaire, est d'une portée considérable car il règlemente les nominations aux hautes fonctions qui relèvent du chef de gouvernement. Il concerne 1181 hauts postes à la tête des différents établissements, entreprises et administrations publics, qui sont les postes de secrétaires généraux des départements ministériels, des directeurs centraux, des inspecteurs généraux des ministères, des directeurs des centres régionaux d'investissement, ainsi que des responsables des établissements publics.

Le décret s'organise autour de 14 articles qui mettent en œuvre les principes et les critères d'égalité des chances, de transparence, de compétence et de mérite, tels que consacrés par la constitution. Pour concrétiser ces principes constitutionnels, ledit décret propose un ensemble de mécanismes et de procédures clairement explicités et qui sont pour l'essentiel :

- L'appel à candidature : l'ouverture des candidatures aux hautes fonctions est annoncée par l'autorité gouvernementale compétente, sur décision du chef de gouvernement et doit être publiée dans le Bulletin officiel, sur les sites électroniques de la Primature, du ministère concerné et sur le site de l'emploi public: www.emploi-public.ma. Cette annonce doit préciser les conditions de présentation des candidatures sur la base de dossiers (mentionnant le parcours détaillé du candidat ou de la candidate, sa formation, ses expériences, incluant les copies de diplômes, et des copies des rapports administratifs concernant la situation organisationnelle du dernier poste occupé...) (article 3).
- La commission de sélection des candidatures aux hautes fonctions est mise en place par l'autorité gouvernementale concernée, en informant le chef de gouvernement. Elle a pour rôle d'examiner les candidatures, et de procéder à des entretiens avec au plus sept (7) candidats potentiels, qui ont à faire valoir leur compétences, à exposer leurs visions du poste à pourvoir et les projets qu'ils comptent mettre en œuvre pour améliorer la qualité des services qui s'y rattachent (article 4). Trois (3) candidats ou candidates sont sélectionnés, dont la liste et le rapport détaillé sont à transmettre par la commission à l'autorité compétente, qui les soumettra au chef du gouvernement. Un candidat ou une candidate est à choisir par le chef du gouvernement. Il/elle est soumis aux délibérations du Conseil de gouvernement.

Il est à noter que le décret interpelle les candidats dans des termes qui mettent en évidence le souci d'une féminisation clairement énoncée. Il étaye certains principes de nomination aux hauts postes de l'article 4 de la loi organique, et ce en :

- soulignant la nécessité de la transparence à travers l'obligation de publication de l'appel à candidature afin de permettre aux femmes d'accéder à l'information et de postuler,
- établissant des critères de compétences et de diplômes requis pour postuler aux postes à pourvoir,
- consacrant le mérite, en accordant aux candidat(e)s présélectionné(e)s la possibilité de faire valoir leurs qualités et compétences, et ce lors d'entretiens face à la commission mise en place à cet effet.

82 La nomination aux 39 hauts postes qualifiés de stratégiques relèverait du Conseil des ministres

Cependant le décret ne parle ni de la non-discrimination ni de la parité. En effet :

1. ledit décret ne propose aucune modalité aux commissions pour leur garantir des pratiques exemptes de toute forme de discrimination. Il ne mentionne pas la nécessité de traiter tous les candidats sur le même pied d'égalité quels que soient leur appartenance politique ou syndicale, leur sexe, leur handicap (point 2 de l'article 4 de la loi organique).

2. ledit décret ne mentionne aucune modalité et/ou procédure servant à concrétiser le principe de la parité entre les hommes et les femmes (point 3 de l'article 4 de la loi organique). Le décret ne se prononce ni au niveau de la constitution de la commission et l'obligation d'y nommer des femmes, ni au niveau des 7 candidatures présélectionnées, ni des 3 candidatures à soumettre au Chef du gouvernement et l'obligation d'y présenter des candidats hommes et femmes ou du moins un quota de femmes, sous peine d'irrecevabilité.

## PARTIE II :

# L'ENQUÊTE EMPIRIQUE

Comment la situation de la femme fonctionnaire a-t-elle évolué au Maroc ? Quel est le taux de représentation des femmes fonctionnaires dans la fonction publique en 2012 ? Que pensent les fonctionnaires du contexte national favorable à l'accès des femmes aux postes de responsabilité ? Comment évaluent-ils les mesures et les actions qui ont été entreprises ? Quels obstacles rencontrent encore les femmes dans l'accès au poste de responsabilité ? Comment évaluent-ils les bonnes pratiques ? Que proposent-ils comme mécanismes afin d'améliorer la représentation des femmes aux postes de responsabilité? Pour répondre à cette série de questions, une étude de terrain a été réalisée.

# Chapitre V
# PROTOCOLE DE L'ENQUÊTE

L'enquête s'est faite en 4 phases.

**TABLEAU 4 : Phases de l'enquête**

| | | |
|---|---|---|
| Phase 1 | Profil de l'enquête | 1 avril au 20 avril |
| Phase 2 | Collecte des données sur le terrain | 25 avril-15 septembre |
| Phase 3 | Informatisation et analyse statistique des données | Août 2012 |
| Phase 4 | Interprétation des résultats | Septembre 2012 |

## 1- Profil de l'enquête

Cette phase a consisté à déterminer l'échantillon à enquêter, à élaborer les outils de collecte de données et préciser le calendrier de réalisation.
Au niveau du recensement, un questionnaire a été élaboré. Il visait : 1) à déterminer le nombre des fonctionnaires de chaque ministère (ventilé par sexe), 2) à identifier le nombre des fonctionnaires aux postes de responsabilité (ventilés selon 9 variables : sexe, âge, niveau d'instruction...)[83].
Au niveau de l'étude qualitative, dont le but est d'identifier les analyses et les attitudes des fonctionnaires eux-mêmes, deux techniques qualitatives ont été adoptées : l'entretien et le focus group. Un guide d'entretien a été élaboré à cet effet[84].
D'un commun accord avec les commanditaires, il a été décidé de réaliser entretiens et focus group aux niveaux central (ministères) et déconcentré (régions). Les trois régions choisies sont : Souss Massa Draa, l'Oriental et El Doukkala Abda. Ces 3 régions ont été choisies du fait de leurs profils différents : la première en tant que région où les effectifs de la fonction publique sont peu féminisés, la seconde où ils le sont moyennement et la troisième où ils le sont fortement[85].
Les cibles des entretiens (24 au niveau central et 12 au niveau déconcentré) et des focus groups (6 au niveau central et 6 au niveau déconcentré) ont été déterminées par tirage au sort. Il a été également décidé d'approcher les chefs de division, les directeurs et les secrétaires généraux par le biais d'entretiens individuels non-directifs approfondis. La technique des focus group a par contre été réservée aux chefs de service. Entretiens et focus group ciblaient hommes et femmes à part égale.

83 Voir le questionnaire en annexe.
84 Voir le guide en annexe.
85 Selon l'étude disponible la plus récente : Appui à l'élaboration d'un cadre méthodologique pour la réalisation de l'étude sur la sous représentation des femmes au sein de la Fonction publique, ministère de la Modernisation des secteurs publics/ACDI, 2009.

## 2- La collecte des données

La phase deux a consisté à faire remplir les questionnaires du recensement par les ministères et à réaliser les entretiens individuels et les focus group. Cette phase a été réalisée en concertation et collaboration étroite avec le « ministère de la fonction publique et de la modernisation de l'administration », qui a apporté un soutien constant à l'équipe des consultants. Les membres du « Réseau de Concertation Interministériel » (de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique (RCI)) a également apporté son soutien dans la collecte des données.

Au niveau du recensement, le questionnaire a été mis à la disposition de toutes les DRH des ministères ciblés, précédé d'un courrier du MFPMA pour expliquer la teneur de l'étude. Un suivi rapproché de l'avancement des réponses a été effectué par l'équipe des consultants via des contacts téléphoniques et des courriels, avec l'appui du MFPMA et des membres du RCI.

De son côté, la réalisation des entretiens et des FG a été faite par les trois consultants. Elle a également bénéficié de l'appui du MFPMA et des membres du RCI.

Au terme de la collecte, les 24 questionnaires distribués ont tous été collectés. Une dizaine de départements n'ont pas été ciblé par cette enquête. Ces données manquantes ont été tirées d'une étude statistique réalisée par le ministère de la Fonction publique et de la modernisation de l'Administration au titre de l'année 2012. Il est à signaler que tous les ministères n'ont pas tous rempli les 8 tableaux à remplir. Eux-mêmes ne disposent pas de certaines informations. Quelques petites erreurs se sont également glissées dans les totaux proposés par certains ministères. La marge d'erreur ne doit pas dépasser 1%. Ces erreurs ont été corrigées dans les tableaux finaux. A partir de là, on peut affirmer que cette enquête a permis d'obtenir des données assez représentatives sur le sujet de la représentation de la femme fonctionnaire aux postes de responsabilité.

Au niveau de l'approche qualitative, 24 entretiens ont été réalisés au niveau central, à Rabat. Le tableau suivant présente les 24 personnes interviewées selon le ministère, le poste de responsabilité et le sexe.

Par contre, sur les 6 focus groups planifiés auprès de chefs de service au niveau central, seul 2 focus group ont été réalisés. Ils ont impliqué au total 21 membres du Réseau de Concertation interministérielle de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique (RCI), pour la plupart chefs de service.

Au niveau déconcentré, les 12 entretiens et les 6 focus groups planifiés n'ont pas pu être réalisés, en raison de difficultés rapportées par le MFPMA concernant leur organisation logistique, entre autres des problèmes de mobilisation de personnes ressources facilitatrices dans les régions concernées.

**T ABLEAU 5 : Les responsables interviewés**

| Postes | Chefs/fes de Division | | Directeurs/trices | | Secrétaire Général | | Total Global |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sexes | F | H | F | H | F | H | |
| **Ministères** | - Education nationale<br>- Affaires générales et Gouvernance<br>- Culture<br>- Intérieur<br>- Jeunesse et Sports<br>- Enseignement supérieur, Recherche scientifique et Formation des cadres<br>- Artisanat<br>- Communication<br>- Energie, Mines, Eau et Environnement<br>- Fonction publique et modernisation de l'administration<br>- Solidarité, Femme, Famille et Développement social | - Emploi<br>- Budget | - Agriculture et Pêche maritime<br>- Affaires Etrangères et Coopération | - Economie et Finances<br>- E quipement et transports<br>- Habitat, Urbanisme et Politique de la ville<br>- Habous et Affaires islamiques<br>- Justice et Libertés<br>- Marocains résidant à l'étranger<br>- Santé | - Tourisme<br>- Industrie, Commerce et Nouvelles Technologies | | |
| Total par poste | 11 | 2 | 2 | 6 | 2 | 0 | 23 |

## 3- Le traitement des données

Dans un premier temps, tous les questionnaires rendus par les ministères ont fait l'objet d'une première lecture de la part des consultants. Des précisions et des compléments d'information ont été demandés aux ministères concernés.
Dans un deuxième temps, les chiffres absolus livrés par les ministères ont été transformés en pourcentages. Puis, les données de tous les ministères[86] ont été agrégées selon les huit variables retenues[87]. Ces données ont permis d'établir les taux de féminisation dans chaque ministère (taux de féminisation générale, taux de féminisation moyen des postes de responsabilité, taux de féminisation des postes de responsabilité par niveau hiérarchique).

Au total, 203 tableaux ont été élaborés. Ils constituent une base de données qui peut être exploitée à l'avenir, au-delà de la présente étude, par les différents ministères pour analyser leur situation en profondeur et prévoir les mesures correctives nécessaires pour atteindre les objectifs du Maroc en matière de féminisation des postes de responsabilité.

86 Exception faite du ministère délégué chargé du Budget, dont les données ont été livrées intégrées à celles de l'Economie et des Finances.
87 Pour mémoire, il s'agit de : âge, niveau d'instruction, état matrimonial, nombre d'enfants, ancienneté générale, ancienneté dans le poste, lieu d'affectation (central/déconcentré), région d'affectation.

De leur côté, entretiens individuels et focus groups ont d'abord été transcrits et informatisés. Ensuite, la méthode d'analyse de contenu a été appliquée à l'ensemble des textes obtenus.

## 4- L'interprétation des résultats

Après le traitement analytique des données, l'interprétation des résultats a commencé. Elle a d'une part respecté les variables investies dans le questionnaire, et d'autre part posé des catégories qui ont permis de synthétiser les données des entretiens et des focus groups.

## 5- Contraintes et difficultés

Une série de difficultés ont entravé le déroulement de la collecte des données et ont imposé un niveau d'effort considérable et prolongé de l'équipe de consultants et des commanditaires. Ces difficultés étaient notamment liées à :

- la conjoncture politique marquée par de nombreux changements, notamment l'entrée en fonction d'un nouveau gouvernement en janvier 2012, suite à la réforme de la Constitution et aux élections législatives de novembre 2011 ;
- la disponibilité limitée des fonctionnaires responsables (femmes et hommes) des ministères ciblés par l'étude du fait de la conjoncture et de leurs multiples obligations ;
- l'impossibilité de mobiliser des personnes ressources dans les régions en vue de faciliter la collecte des données qualitatives ;
- l'allongement considérable de la durée de l'étude, au départ estimée à trois mois et qui a finalement couru sur plus de six mois, le dernier questionnaire ayant été complété et transmis à la mi-septembre 2012.

Toutefois, au-delà de ces contraintes importantes, l'étude a bénéficié de l'engagement, de la bonne volonté et de la forte motivation des personnes qui ont accepté de participer aux entretiens et aux focus groups, du professionnalisme des services et responsables des ressources humaines des ministères cibles de l'étude, et de l'appui aimable et constant des responsables du MFPMA et des membres du RCI.

Chapitre VI

# LA SITUATION DES FEMMES AUX POSTES DE RESPONSABILITE EN 2012

**Cette situation va être décrite sur la base des résultats du recensement que nous avons effectué auprès des ministères (et qui a été décrit plus haut) complétés par les données issues d'une enquête exhaustive réalisée, au titre de l'année 2012, par le ministère de la Fonction publique et de la modernisation de l'Administration**

## 1- Une fonction publique de plus en plus féminisée mais peu au niveau des postes de responsabilité

### 1.1. Des effectifs globaux de plus en plus féminisés

Le taux de féminisation des effectifs globaux de la fonction publique n'a pas cessé de croître depuis l'indépendance du Maroc.

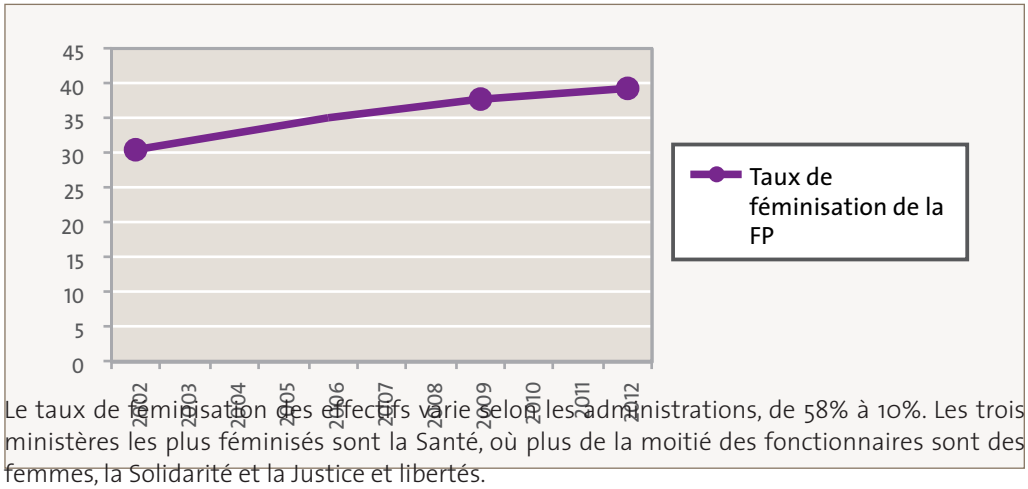
**TABLEAU 6 : Evolution du taux de féminisation de la fonction publique (%)**

| Année | 1956 | 1981 | 2002 | 2009 | 2012 |
|---|---|---|---|---|---|
| % | 1,5 | 20,8 | 34 | 37 | 38,6 |

*Source : 1956/1981/: Haut Commissariat au Plan ; 2002/2009/2012 : Ministère de la Fonction publique et de la modernisation de l'administration.*

Selon les données recueillies auprès des tous les ministères, le taux de féminisation de la fonction publique (FP) s'élève à 38,6% en 2012. Ce taux a quasiment doublé depuis 1981 ; il affiche une progression continue depuis une dizaine d'années, même si le rythme de cette progression semble fléchir depuis quelques années.

**GRAPHIQUE 2 : Evolution du taux de féminisation de la fonction publique 2002-2012**




Le taux de féminisation des effectifs varie selon les administrations, de 58% à 10%. Les trois ministères les plus féminisés sont la Santé, où plus de la moitié des fonctionnaires sont des femmes, la Solidarité et la Justice et libertés.
A l'inverse, les ministères les moins féminisés sont l'Equipement, l'Intérieur et l'Agriculture.

## 1.2. Les femmes faiblement représentées aux postes de responsabilité

Si la féminisation générale de la fonction publique est bien avancée, en revanche, celle des postes de responsabilité reste faible. Selon les données issues du ministère de la Fonction publique et de la modernisation de l'administration, le taux de féminisation des postes à responsabilité se limite à 16% en 2012. Ce taux est obtenu en excluant du champ de l'étude le personnel d'autorité et de magistrature qui ont un caractère spécifique et qui ne sont pas régis par le statut général de la fonction publique.

En 2012, on observe qu'il n'y a pas de lien systématique entre le taux de féminisation des effectifs totaux d'un ministère et celui de ses postes de responsabilité. Dans certains départements comme la Solidarité, le taux de féminisation global et celui des postes de responsabilité sont tous les deux élevés (respectivement 49,7% et 36,5%). En revanche, la Santé, qui est le département le plus féminisé (56,6% de ses effectifs sont des femmes), enregistre la même performance en termes d'accès des femmes aux postes de responsabilité (19%) que le ministère de l'Economie et des Finances dont l'effectif global est beaucoup moins féminisé (35,7%).
Par ailleurs, les variations sont considérables d'une administration à l'autre.

## TABLEAU 7 : Taux de féminisation des effectifs totaux et des postes de responsabilité

| Ministère | % Femmes | % Féminisation des postes de responsabilité |
|---|---|---|
| Délégation chargée des Droits de l'Homme | 58,33% | 0% |
| Ministère de la Santé | 56,61% | 19,12% |
| Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement social | 49,71% | 36,54% |
| Ministère de la Justice et des Libertés | 48,56% | 10,85% |
| Ministère chargé des Marocains Résidant à l'Etranger | 46,58% | 19,05% |
| Administration de la Défense nationale | 46,42% | 20% |
| Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance | 45,24% | 41,86% |
| Ministère de la Fonction publique et de la Modernisation de l'Administration | 44,67% | 22,22% |
| Ministère du Tourisme | 43,86% | 21,98% |
| Ministère chargé des Relations avec le Parlement et la Société civile | 42,86% | 25% |
| Ministère de la Communication | 41,81% | 25,86% |
| Haut Commissariat au Plan | 41,70% | 28,93% |
| Ministère de l'Artisanat | 41,51% | 38,46% |
| Ministère de la Jeunesse et des Sports | 39,15% | 7,94% |
| Haut commissariat aux anciens résistants et Membres de l'Armée de libération | 38,93% | 0% |
| Ministère de la Culture | 38,87% | 23,13% |
| Ministère de l'Education nationale | 38,69% | 8,8% |
| Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle | 38,07% | 22,35% |
| Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies | 37,71% | 32,30% |
| Ministère de l'Habitat, de l'urbanisme et de la politique de la ville | 37,36% | 30,72% |
| Ministère de l'Economie et des Finances | 35,75% | 18,59% |
| Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de la Formation des cadres | 34,47% | 14,12% |
| Chef du Gouvernement | 34,19% | 34,55% |
| Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération | 33,07% | 16,41% |
| Secrétariat Général du Gouvernement | 32,89% | 20,59% |
| Ministère des Habous et des Affaires Islamiques | 32,12% | 14,23% |
| Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement | 30,36% | 21,50% |
| Cour des comptes | 26,82% | 25,93% |
| Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime | 25,28% | 14,72% |
| Ministère de l'Equipement et du Transport | 23,38% | 15,90% |
| Direction Générale de l'Administration Pénitentiaire et de la Réinsertion | 15,12% | 8,77% |
| Haut Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte contre la Désertification | 13,32% | 6,10% |
| Ministère de l'Intérieur | 10% | 9 % |
| Total | 38,6% | 16% |

La faible performance moyenne de la fonction publique en termes de féminisation de ses postes de responsabilité résulte de scores extrêmement bas dans les ministères qui pèsent le plus lourd sur les statistiques. Il s'agit surtout de l'Education nationale, puis de l'Intérieur, de la Justice et de la Santé. A elles seules, ces quatre institutions représentent, en termes d'effectifs, plus de 80% de l'effectif du personnel civil de l'Etat ; elles comptent par ailleurs plus de 44% des postes de responsabilité.
Or, le taux de féminisation des postes de responsabilité dans ces quatre ministères se limite, en moyenne, à 11%. Il atteint à peine 10% si l'on considère le seul ministère de l'Intérieur, qui totalise à lui seul 25,87% des postes de responsabilité.

**TABLEAU 8 : Données concernant les quatre plus gros ministères du gouvernement**

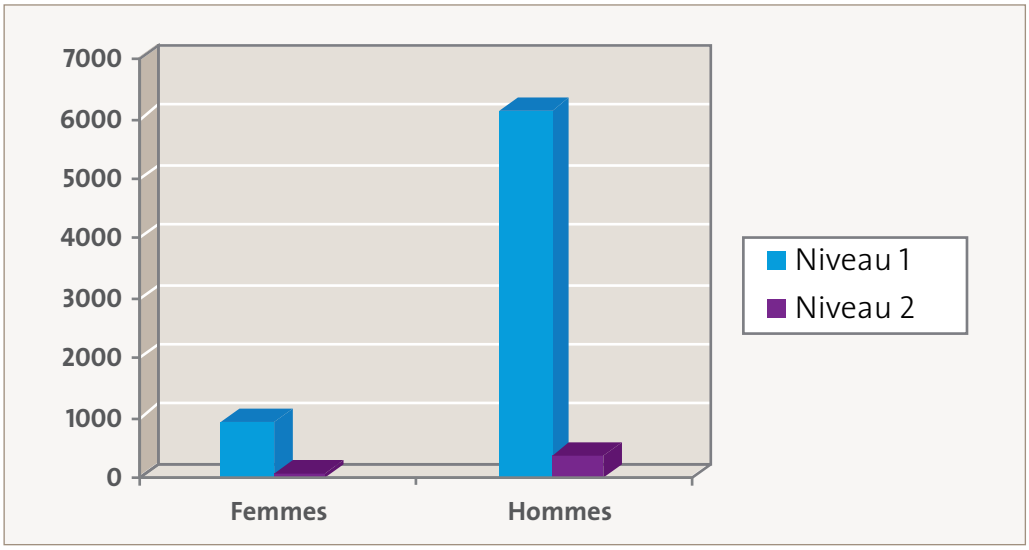
| Ministère | Part de l'effectif enquêté (%) | Taux de féminisation global (%) | Rang | Taux de féminisation des PR (%) | Rang |
|---|---|---|---|---|---|
| MEN | 54,09 | 38,69 | 13 | 8,8 | 28 |
| Santé | 8,87 | 56,61 | 1 | 19,12 | 18 |
| Justice | 2,74 | 48,56 | 6 | 10,85 | 26 |
| Intérieur | 15,63 | 10 | 23 | 9 | 27 |
| Total quatre départements | | 35, 44 | - | 11 | - |

Si on enlève ces quatre « poids lourds » du champ de l'étude, le taux de féminisation des postes de responsabilité remonte à 19,79% en moyenne. Si l'on retire le seul ministère de l'Intérieur de l'échantillon, le taux remonte à 18,2%.
Le taux de féminisation des postes de responsabilité le plus élevé correspond au ministère des Affaires générales et de la Gouvernance (41,86%). Le taux de féminisation des effectifs est légèrement supérieur (45,86%) à celui des postes de responsabilité. Viennent ensuite, les ministères de l'Artisanat, de la Solidarité, du Commerce et de l'Habitat, avec des taux compris entre 38,46% et 30,72%.

## 1.3. Les femmes faiblement représentées à tous les niveaux de responsabilité

Les femmes sont faiblement représentées à tous les niveaux de responsabilité. En moyenne, elles ne représentent que 19% des chefs de service, 11% des chefs de division, 11% des directeurs, 0% des directeurs généraux et 6% des secrétaires généraux.
Selon la nomenclature internationale, deux types de postes de responsabilité sont généralement distingués : le niveau 1 désignant les postes d'encadrement de premier niveau, de type chef de service ou chef de division, et le niveau 2, désignant les postes d'encadrement supérieurs, comme directeur, directeur général et secrétaire général.
Au Maroc, selon les données de la présente étude, 91,5% des femmes responsables occupent des postes de niveau 1, tout comme 89,4% des hommes responsables. Seulement 8,5% des femmes et 10,5% des hommes occupent des postes d'encadrement supérieurs.

**GRAPHIQUE 3 : Effectifs par sexe et par niveau de poste**




Par type de poste, 73.41% des femmes responsables sont chefs de service, 16,60% sont chefs de division, 4,1% sont directeurs, 0% directeur général et 0,13% secrétaire général.
Les femmes responsables passent plus difficilement de chef de service à chef de division que les hommes et elles ont un peu moins de chances que les hommes d'atteindre des postes décisionnels de niveau 2. Toutefois, ces écarts restent dans des proportions finalement assez restreintes.
Ainsi, tous ministères confondus, on ne décèle pas véritablement de plafond de verre pour les femmes entre les différents niveaux et postes de responsabilité. C'est bien davantage entre les postes de cadres et les postes de responsabilité quels qu'ils soient que le plafond de verre se situe dans la fonction publique marocaine.
Cependant, là encore, les moyennes nationales influencées par le poids des « grands ministères » cachent des réalités très variées d'une administration à l'autre

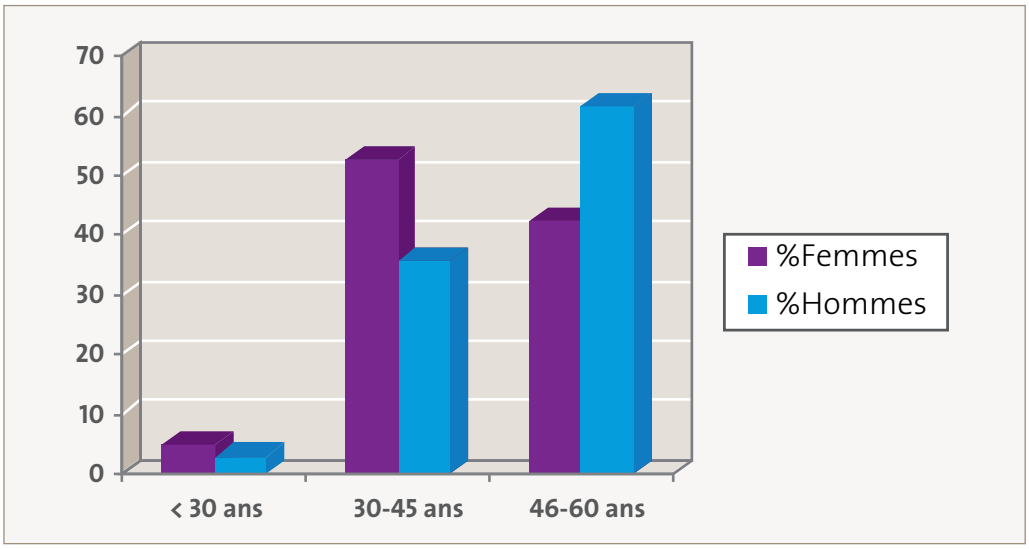
## 2- Les femmes responsables plus jeunes que les hommes

Les responsables de la fonction publique sont en grande majorité des hommes âgés de plus de 45 ans. En effet, cette catégorie d'âge représente 59,66% du total des fonctionnaires (hommes et femmes) dotés d'un poste de responsabilité.
L'analyse des données selon le genre et l'âge montre que les femmes qui accèdent aux postes de responsabilité sont relativement plus jeunes que les hommes : 3,77% des femmes responsables ont moins de 30 ans pour seulement 2,44% des hommes. La plupart des femmes responsables (49,06%) ont entre 30 et 45 ans alors que la plupart des hommes responsables (61,9%) ont entre 46 et 60 ans.

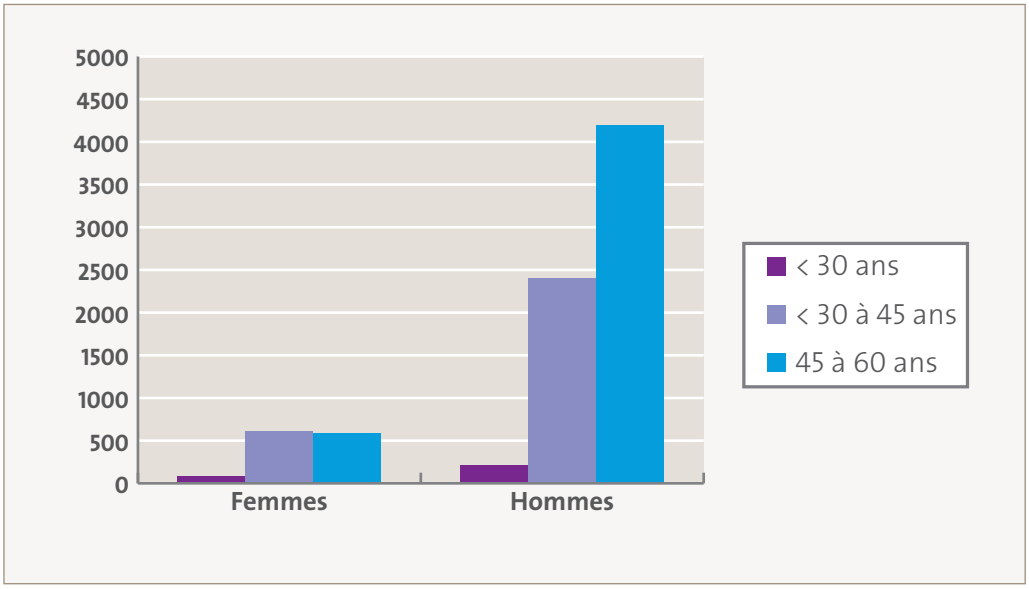
Plus le poste est élevé et plus cette tendance se confirme. Par exemple :
- 2,85% des femmes chefs de service ont moins de 30 ans, contre 1,52% des hommes ;
- 7,07% des femmes chefs de division ont moins de 30 ans contre 5,64% des hommes ;
- 9,8% des femmes directrices ont moins de 30 ans contre 0,75% des hommes.

Aucun responsable de moins de 30 ans n'est actuellement secrétaire général quel que soit le sexe. En revanche, 66,7% des femmes SG ont entre 30 et 45 ans, contre seulement 16,67% des hommes.

**GRAPHIQUE 4 : Taux de responsables selon le genre et les tranches d'âge (%)**



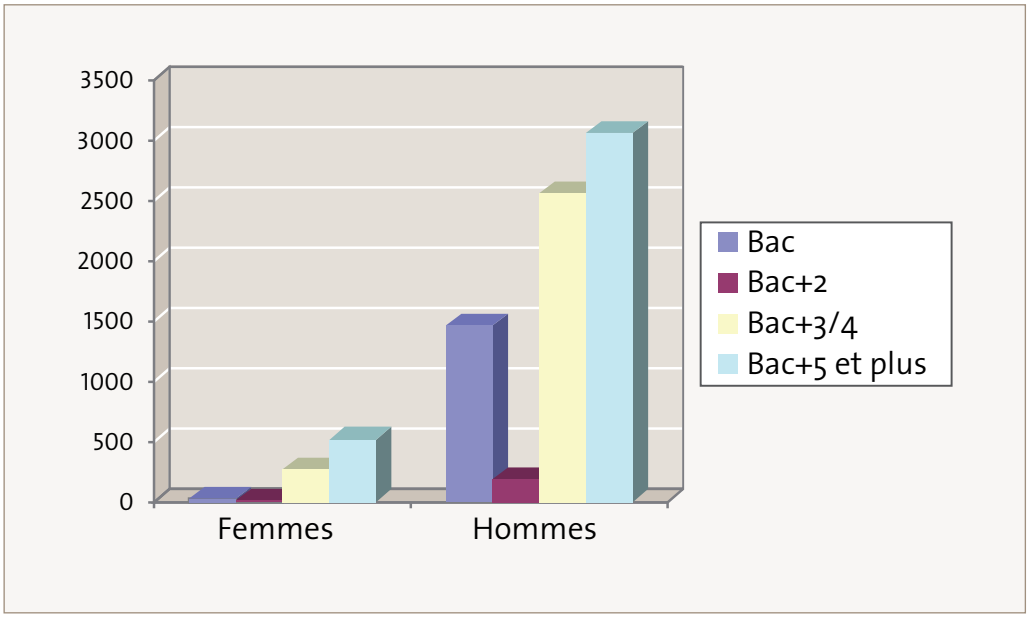

**GRAPHIQUE 5 : Répartition des responsables selon le genre et la tranche d'âge**



## 3- Les femmes responsables plus diplômées que les hommes

L'analyse de données de l'étude montre que les femmes responsables sont en moyenne largement plus diplômées que les hommes.
Seulement 1,2% d'entre elles ont un niveau inférieur à Bac+3 contre 3,44% pour les hommes responsables. De même, 62,32% des femmes occupant des postes de responsabilité ont un niveau Bac+5 et plus, contre seulement 53,31% des hommes.

**GRAPHIQUE 6 : Répartition des responsables selon le genre et le niveau d'instruction**




La « sur-diplômation » des femmes est un phénomène très marqué aux postes de niveau 1 puisque 60,66% des femmes chefs de service et 64,29% des femmes chefs de division ont au moins un diplôme Bac+5, contre 48,61% et 54,26% des hommes respectivement. On peut donc supposer soit que l'exigence éducative est plus forte pour les femmes que pour les hommes quand il s'agit de les nommer dans de postes de responsabilité, soit que la plupart des femmes ne se portent candidates à ce type de poste que si elles peuvent se prévaloir d'un diplôme élevé. Aux postes de niveau 2 en revanche, les écarts entre le niveau d'instruction des femmes et des hommes restent peu significatifs.

## 4- Pour les femmes, le mariage est un obstacle dans l'accès aux postes de décision[88]

Les fonctionnaires responsables sont dans leur grande majorité des personnes mariées

88 A ce sujet, les ministères de l'artisanat et de la communication ont fourni des données incomplètes. Quant aux ministères de l'éducation nationale et de la santé, ils n'ont fourni aucune information à propos de cette variable. Les pourcentages ont été calculés sans inclure ces ministères.

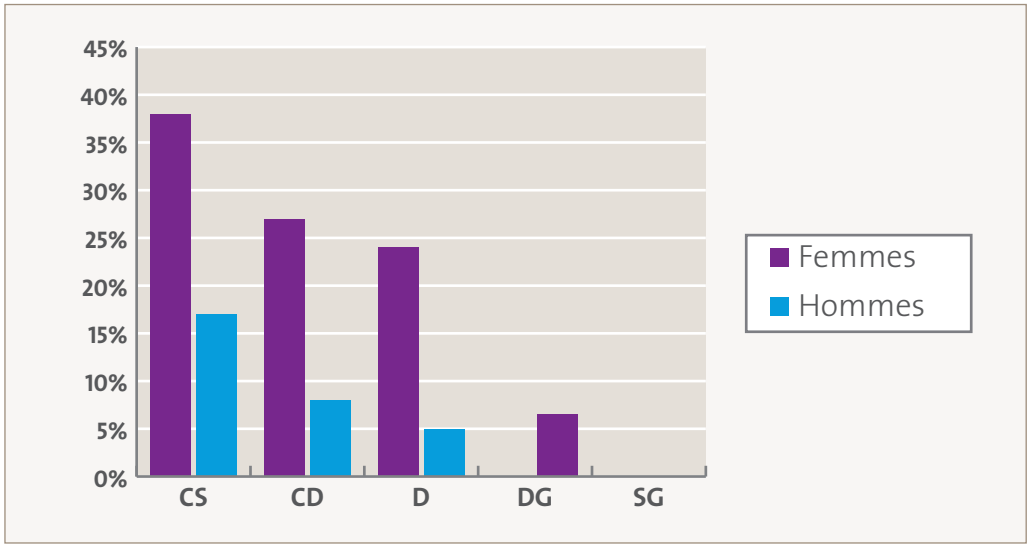
(79,86%). Les célibataires viennent en seconde position avec 15,28%. Les catégories « divorcés » et «veufs» sont très minoritaires (4,86%).

**TABLEAU 12 : Genre et état matrimonial**

| | F | H | T |
|---|---|---|---|
| Célibataires | 33,52% | 11,82% | 15,28% |
| Mariés | 60,94% | 83,45% | 79,86% |
| Divorcés | 4,04% | 2,70% | 2,91% |
| Veufs | 1,50% | 2,03% | 1,95% |
| Total | 100% | 100% | 100% |

Ce tableau permet de constater que le pourcentage des hommes responsables mariés est bien plus élevé que celui des femmes responsables mariées (83,45% contre 60,94%). Par contre, les célibataires sont bien plus nombreux parmi les femmes. Ainsi, si 33,52% de femmes responsables sont célibataires, seulement 11,82% d'hommes responsables le sont. Il semble donc que le célibat favorise l'accès aux postes de responsabilité pour les femmes, tandis que le mariage le favorise davantage pour les hommes.

**GRAPHIQUE 7 : Taux des célibataires selon le genre et le poste de responsabilité**




Responsabilité et mariage sont plus difficiles à être corrélées dans le groupe des femmes. Cela se remarque quand on s'élève dans la hiérarchie administrative. En effet, si 8,79% de directeurs sont célibataires, 25,58% de directrices le sont. Cependant, si les 3 secrétaires générales du gouvernement sont toutes mariées, 88,89% des secrétaires généraux le sont. Les autres secrétaires généraux sont divorcés.

## 5- Sans enfant, plus de chances d'être responsable pour les femmes[89]

Une majorité de 66,74% parmi les responsables des deux sexes a entre un et trois enfants. Au-delà de cette majorité générale, il faut relever que, parmi, les femmes, 33,99% seulement appartiennent à cette catégorie des « 1-3 enfants ». La majorité des femmes responsables sont sans enfant. De même que le célibat qui rend la femme fonctionnaire plus disponible aux postes de responsabilité, le nombre d'enfants joue dans le même sens comme on peut le constater dans le tableau suivant.

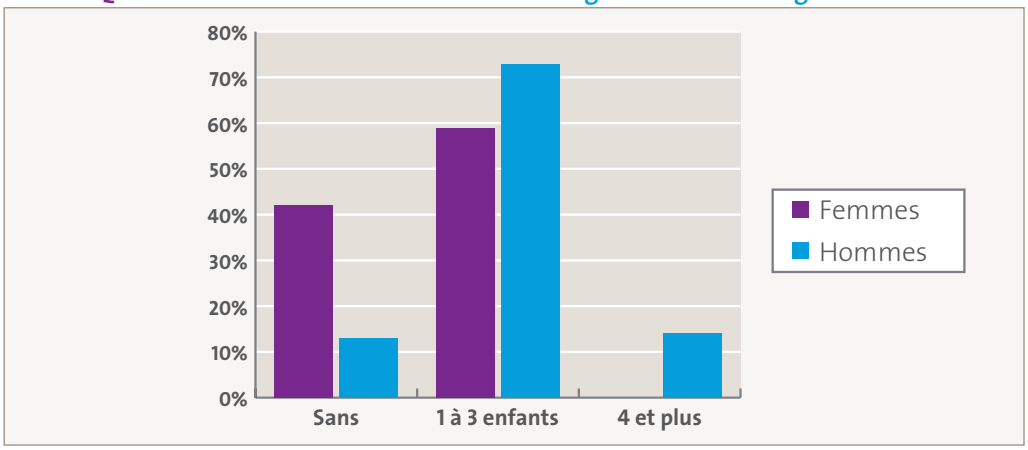
**TABLEAU 13 : Nombre d'enfants selon le genre des responsables**

| | F | H | T |
|---|---|---|---|
| Sans enfant | 65,38% | 18,34% | 25,60% |
| 1-3 enfants | 33,99% | 72,72% | 66,74% |
| 4 et plus | 0,62% | 8,94% | 7,66% |
| Total | 100% | 100% | 100% |

En effet, deux tiers des femmes responsables sont « sans enfant ». Les hommes qui sont dans ce cas ne constituent que 18,34%. De même, les hommes responsables qui ont 4 enfants et plus constituent 8,94 % alors que chez les femmes, ce pourcentage ne dépasse pas 0,62%. Cela signifie qu'un nombre élevé d'enfants constitue un handicap dans l'accès des femmes aux postes de responsabilité.

Cette corrélation se constate au fur et à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie administrative.

**GRAPHIQUE 8 :Taux du nombre d'enfants selon le genre dans la catégorie des directeurs**




89 Les ministères de l'artisanat et de la communication ont fourni des données incomplètes à ce propos. Les ministères de l'éducation nationale, de l'emploi et de la santé n'en ont fourni aucune. Les pourcentages ont été calculés sans inclure ces ministères.

Ce graphique montre que les directrices sans enfants sont beaucoup plus nombreuses (42, %) que les directeurs sans enfant (15,35%). Par contre, les directeurs qui ont quatre enfants et plus sont quasiment tous des hommes et constituent 6,69% des directeurs/hommes.
Les femmes responsables qui ont quatre enfants se situent dans la catégorie des chefs de service (0,7%) et de chefs de division (0,6%). Elles constituent une infime minorité. Plus la femme a d'enfants, plus elle se retrouve dans les postes de décision les plus bas.
Par conséquent, on peut en conclure que moins les femmes ont un nombre élevé d'enfants, plus elles ont de chances d'être nommées à des postes de responsabilité. Cette loi est en conformité avec la culture patriarcale, et notamment avec la féminisation de la conciliation vie privée/vie professionnelle.

## 6- L'ancienneté générale n'handicape pas les femmes dans l'accès aux postes de responsabilité[90]

L'ancienneté générale dans la fonction publique se concentre pour plus des 2/3 des fonctionnaires responsables entre 11 et 30 ans. Elle est à l'avantage des hommes. C'est le résultat d'un cumul historique. Comme le montre le tableau suivant, plus l'ancienneté générale est grande, plus les hommes sont majoritaires.

**TABLEAU 14 : L'ancienneté générale selon le genre**

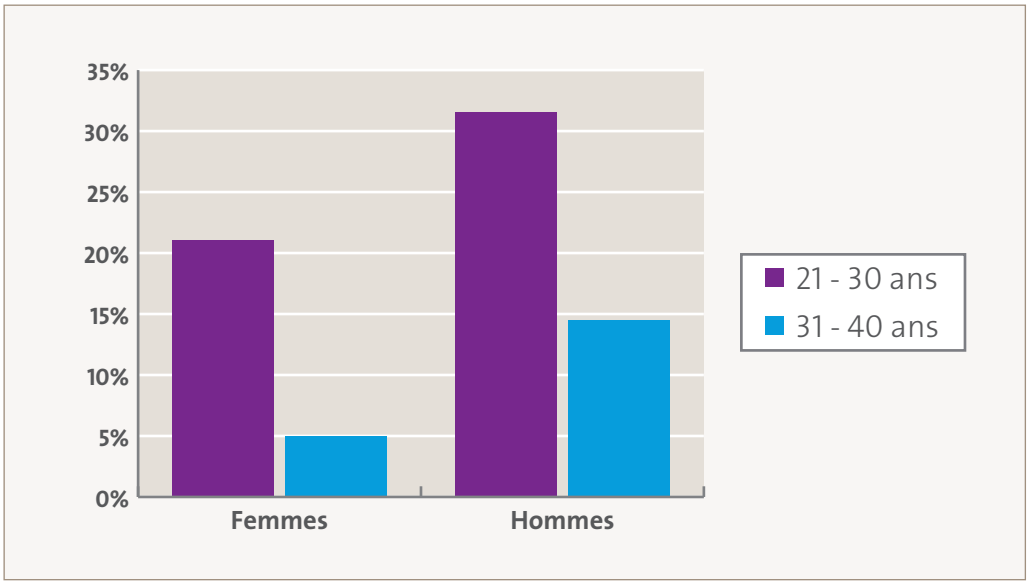
| | F | H | T |
|---|---|---|---|
| 1-10 ans | 22,21% | 11,18% | 12,87% |
| 11-20 ans | 45,14% | 36,80% | 38,08% |
| 21-30 ans | 25,64% | 37,55% | 35,73% |
| 31-40 ans | 7,01% | 14,46% | 13,32% |
| Total | 100% | 100% | 100% |

En effet, ce tableau montre que les femmes sont majoritaires dans les catégories «1-10 ans » (22,21% contre 11,18%) et « 11-20 ans » (45,14% contre 36,8%). Contrairement à cela, les hommes sont majoritaires dans les catégories « 21-30 ans » et « 31-40 ans ». Cela renvoie au fait qu'ils sont en général plus âgés comme cela a été établi plus haut.

Cependant, il est à noter que l'ancienneté générale ne semble pas être un facteur qui joue contre les femmes dans la nomination aux postes de responsabilité. Ainsi si l'on prend la catégorie des chefs de service, le graphique suivant montre que l'ancienneté est plus grande parmi les hommes.

90 Le ministère de l'artisanat a fourni des données incomplètes à ce sujet. Les pourcentages ont été calculés sans inclure ce ministère.

**GRAPHIQUE 9 : L'ancienneté générale pour les chefs de service selon le genre**




Les hommes chefs de service ayant « 21-30 ans » de service constituent 34,63%. Chez les femmes, cette proportion n'est que de 22,23%. De même, les hommes chefs de service ayant « 31-40 ans » de service constituent 12,88% (contre 5,1% chez les femmes de même grade).
Il en est de même au niveau des directeurs. Les femmes arrivent à ce poste avec une ancienneté générale moins grande. Ainsi 26,79% de femmes qui n'ont que 10 ans d'ancienneté générale au maximum sont directrices (contre 13,17% d'hommes seulement). Pour la catégorie des « 11 ans-20 ans » : la proportion est pratiquement la même 30,36% de femmes contre 30,13% d'hommes.

## 7- Une faible ancienneté des femmes dans les postes de responsabilité

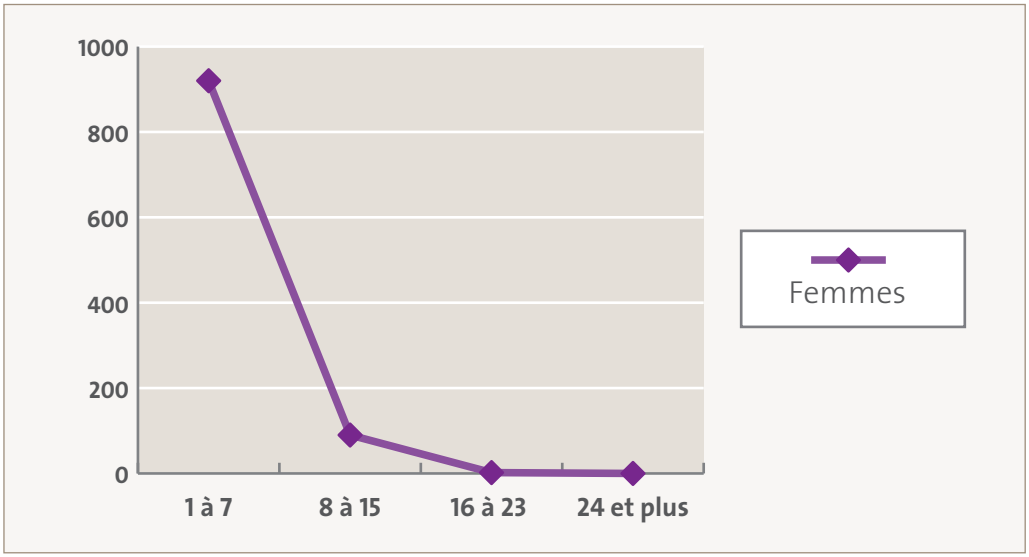
Cette faiblesse transparaît dans le tableau suivant.

**TABLEAU 15 : Ancienneté dans le poste de responsabilité selon le genre**

| | Chef de Service ou assimilé | | Chef de Division ou assimilé | | Directeur ou assimilé | | Directeur Général ou assimilé | | Secrétaire Général ou assimilé | | Total Général | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| % | F | H | F | H | F | H | F | H | F | H | F | H |
| 1 à 7 | 17,59% | 82,41% | 10,64% | 89,36% | 11,16% | 88,84% | 0% | 100% | 10% | 90% | 15,16% | 84,84% |
| 8 à 15 | 2,03% | 84,94% | 8,28% | 91,72% | 6,82% | 93,18% | 0% | 0% | 0% | 100% | 13,09% | 86,91% |
| 16 à 23 | 0,15% | 92,71% | 5,88% | 94,12% | 33,33% | 66,67% | 0% | 0% | 0% | 0% | 7,76% | 92,24% |
| 24 et plus | 0,32% | 64,29% | 0% | 100% | 33,33% | 66,67% | 0% | 0% | 0% | 0% | 29,09% | 70,91% |
| Total | 20,10% | 82,75% | 10,32% | 89,68% | 11,04% | 88,96% | 0% | 100% | 9,09% | 90,91% | 14,93% | 85,07% |

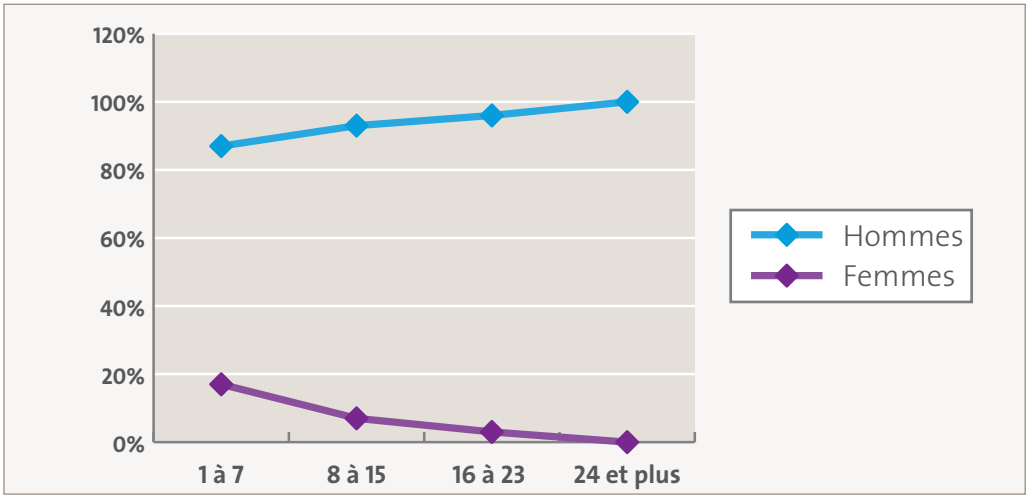
Le tableau montre que les postes de chefs de service et de division, occupés dans la tranche « ancienneté 24 ans et plus » reviennent à 100% aux hommes. Ceux qui le sont dans la tranche « ancienneté 16-23 ans », sont également occupés par les hommes dans une proportion de 92,24%. Dans la tranche « ancienneté 8-15 ans », le pourcentage des femmes est de 13,09%. Dans la tranche « ancienneté 1-7 ans », le pourcentage des femmes s'élève à 15,16%. Cette situation est représentée dans le graphique suivant :

**GRAPHIQUE 10 : L'ancienneté des femmes dans les postes de responsabilité**




Ces résultats signifient que l'accès des femmes aux postes de responsabilité est récent. Il est le résultat d'un ensemble de facteurs analysés plus haut. Cependant, l'écart entre les hommes et les femmes restent très grand, et très significatif.

**GRAPHIQUE 11 : L'ancienneté dans les postes de responsabilité selon le genre**



Si l'on analyse les 2 tranches d'ancienneté « 8 à 15 ans » et « 1 à 7 ans » en fonction des différentes postes de responsabilité pour les femmes, on pourrait éventuellement en inférer les tendances suivantes :

- dans le poste de chef de service ou assimilé, on est passé de 2,03% à 17,59%, c'est-à-dire en 7 ans, le taux a plus que doublé pour cette catégorie.
- dans le poste de chef de division et assimilé, le taux a augmenté aussi, mais moins rapidement que pour la catégorie chef de service.
- dans le poste de directeur ou assimilé, le taux a presque doublé durant les sept dernières années, de 6,82% à 11,16%.
- dans le poste de secrétaire général, le taux est passé de 0 à 10 % durant ces 7 dernières années.

Certes, les données de chaque catégorie parlent d'ancienneté dans le poste, ce qui veut dire que celles qui ont aujourd'hui entre 8 à 15 ans d'ancienneté dans le poste, elles y étaient il y a 7 ans au moins, soit par translation de la durée de 7 ans, pour chacune des tranches, le taux de chaque catégorie à ce moment là est celui affiché dans la tranche d'après.

## 8- Les femmes aux postes de responsabilité sont plus nombreuses au niveau central

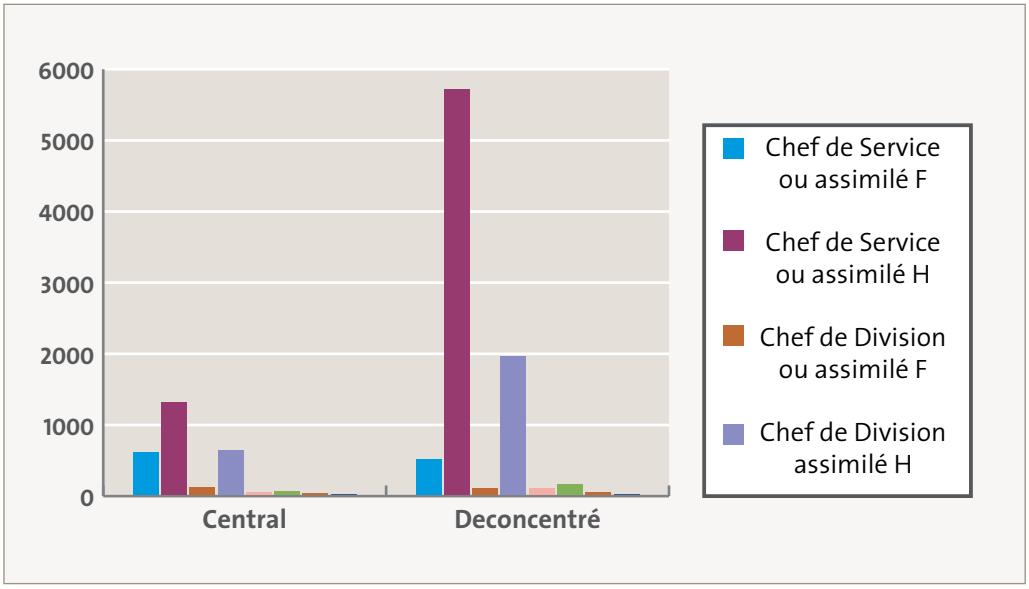
Les résultats indiquent que les femmes responsables sont plus nombreuses au niveau central que dans les régions (déconcentré).

**TABLEAU 16 : Répartition des postes de responsabilité selon le lieu d'affectation et le sexe**

| | Chef de Service ou assimilé | | Chef de Division ou assimilé | | Directeur ou assimilé | | Directeur Général ou assimilé | | Secrétaire Général ou assimilé | | Total Général | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | H | F | H | F | H | F | H | F | H | F | H |
| Central | 30,22% | 69,78% | 18,08% | 81,92% | 18,52% | 81,48% | 0% | 100% | 13,64% | 86,36% | 26,08% | 73,92% |
| Déconcentré | 12,58% | 87,42% | 6,61% | 93,39% | 6,85% | 93,15% | 0% | 0% | 0% | 100% | 10,58% | 89,42% |
| Total | 18,69% | 81,31% | 10,73% | 89,27% | 10,77% | 89,23% | 0% | 100% | 13,04% | 86,96% | 15,86% | 84,14% |

En effet 26,08% de femmes responsables (contre 73,92% d'hommes) exercent au niveau central alors que celles qui exercent au niveau déconcentré constituent 10,58% (contre 89,42% d'hommes). La variable « poste de responsabilité » permet de tirer certaines constatations à partir des graphiques suivants.

**GRAPHIQUE 12 : Répartition des postes de chefs de service et de division selon le lieu d'affectation et le sexe**




Au niveau déconcentré, les hommes monopolisent quasiment le poste de chef de service avec 87,42% (donc 12,58% de chefs de service). Les femmes chefs de division constituent 6,61% seulement. Au niveau central, 30,22% de femmes sont chefs de service et 18,08% chefs de division. C'est combien dire que les femmes sont plus représentées dans les postes de responsabilité dans le central.

# 9- Faible accès des femmes aux postes de responsabilité en région[91]

Le tableau suivant classe les régions par ordre décroissant selon le taux de féminisation des postes de responsabilité (colonne jaune).

**TABLEAU 18 : Taux de féminisation des postes de responsabilité selon les régions**

| % | Chef de Service ou assimilé | | Chef de Division ou assimilé | | Directeur ou assimilé | | Directeur Général ou assimilé | | Secrétaire Général ou assimilé | | Total Général | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | H | F | H | F | H | F | H | F | H | F | H |
| R10 Rabat Salé Zemmour Zaers | 24,79% | 75,21% | 15,67% | 84,33% | 16,48% | 83,52% | 0% | 100% | 10% | 90% | 21,76% | 78,24% |
| R9 Grand Casablanca | 21,09% | 78,91% | 12,14% | 87,86% | 16,67% | 83,33% | 0% | 0% | 0% | 0% | 18,44% | 81,56% |
| R5 Gharb Chrarda Beni Hssen | 17,69% | 82,31% | 6,98% | 93,02% | 14,29% | 85,71% | 0% | 0% | 0% | 0% | 14,89% | 85,11% |
| R1 Oud Dahab Lagouira | 15,69% | 84,31% | 8,33% | 91,67% | 20% | 80% | 0% | 100% | 0% | 0% | 13,41% | 86,59% |
| R14 Fès Boulemane | 15,58% | 84,42% | 8,00% | 92,00% | 11,11% | 88,89% | 0% | 0% | 0% | 0% | 13,18% | 86,82% |
| R7 Marrakech Tansift El Haouz | 14,17% | 85,83% | 7,23% | 92,77% | 8,00% | 92,00% | 0% | 0% | 0% | 0% | 11,93% | 88,07% |
| R11 Doukkala Abda | 13,01% | 86,99% | 8,51% | 91,49% | 11,11% | 88,89% | 0% | 0% | 0% | 0% | 11,46% | 88,54% |
| R16 Tanger Tétouan | 12,71% | 87,29% | 3,57% | 96,43% | 6,67% | 93,33% | 0% | 0% | 0% | 0% | 10,20% | 89,80% |
| R2 Laayoune Boujdour Sakia Lahmra | 9,26% | 90,74% | 5,88% | 94,12% | 22,22% | 77,78% | 0% | 0% | 0% | 0% | 9,87% | 90,13% |
| R13 Meknès Tafilalt | 9,35% | 90,65% | 7,32% | 92,68% | 7,41% | 92,59% | 0% | 0% | 0% | 0% | 8,61% | 91,39% |
| R12 Tadla Azilal | 9,38% | 90,63% | 2,38% | 97,62% | 16,67% | 83,33% | 0% | 0% | 0% | 0% | 8,11% | 91,89% |
| R8 L'Oriental | 8,97% | 91,03% | 3,23% | 96,77% | 9,09% | 90,91% | 0% | 0% | 0% | 0% | 7,33% | 92,67% |
| R6 Chaouia Ourdigha | 6,59% | 93,41% | 6,78% | 93,22% | 5,00% | 95,00% | 0% | 0% | 0% | 0% | 6,44% | 93,56% |
| R4 Souss Massa Draa | 6,92% | 93,08% | 1,79% | 98,21% | 4,35% | 95,65% | 0% | 0% | 0% | 0% | 5,35% | 94,65% |
| R15 Taza El Hoceima Taounate | 4,44% | 95,56% | 0% | 100% | 12,50% | 87,50% | 0% | 0% | 0% | 0% | 4,08% | 95,92% |
| R3 Guelmime Smara | 4,38% | 95,62% | 2,04% | 97,96% | 8,33% | 91,67% | 0% | 0% | 0% | 0% | 4,00% | 96,00% |
| Total | 15,14% | 84,86% | 8,43% | 91,57% | 11,90% | 88,10% | 0% | 100% | 10% | 90% | 13,17% | 86,83% |

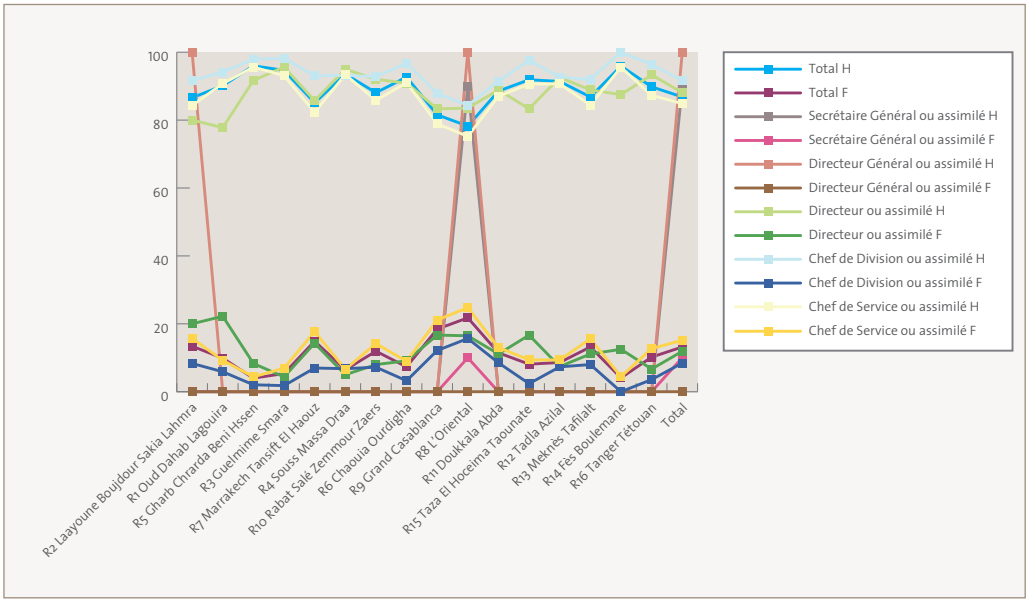
De manière générale, le taux de féminisation des postes de responsabilité dans les régions reste faible : il est de 13,17% seulement.

Les 2 régions qui viennent en tête du classement sont la région « Rabat-Salé-Zemmour –Zaers » avec 21,76% et « Le Grand Casablanca » avec 18,44%. Ce taux « élevé » s'explique par le fait que les femmes sont plus disposées à accepter des postes de responsabilité dans les régions centrales, tant au sens géographique que politique. Plus on s'éloigne des régions « centrales », plus le taux de féminisation régional des PR baisse.

91 Les données relatives à la variable régions n'ont pas été fournies par les minsitères suivants : Affaires étrangères, MFPMA, MRE, Agriculture. D'autres ministères n'ont fourni à ce propos que des données partielles, à savoir : Affaires générales, Enseignement supérieur, MSFFDS, Relations au parlement

En effet, ces deux régions « centrales » sont suivies par 3 régions qui sont presque à égalité en la matière : « Fès-Boulmane », « Gharb-Chrarda », Oued dahab Lagouira ». Leur taux de féminisation des postes de responsabilité se situe entre 13,18% et 14,89%.
Trois régions sont en situation problématique, leur taux de féminisation des PR étant insignifiant (allant de 4 à 5,35%). Ce sont les régions de « Souss-Massa-Draa », « Taza-El Hoceima-Taounate), « Goulmime-Smara ».
Le graphique suivant affiche la répartition des postes de responsabilité par région et par sexe.

**GRAPHIQUE 13 : Taux de féminisation des postes de responsabilité selon les régions**




Le graphique visualise l'écart entre les femmes et les hommes dans les postes de responsabilité pour toutes les régions. Cet écart est très élevé tous postes et toutes régions confondus : les courbes du haut, de 80 à presque 100% pour les hommes en poste de responsabilité, contre les courbes du bas, de 0 à un plus que 20% pour les femmes en poste de responsabilité. L'écart se réduit quelque peu pour les 2 régions en tête du classement, « Rabat Salé Zemmour Zaers » où le taux de féminisation pointe à 24,79%, et le « Grand Casablanca où ce taux atteint 21,09%. Comparée aux autres régions, la représentation des femmes aux PR est meilleure dans ces deux régions, mais on y est loin de la parité. La moyenne des régions pour les postes de chef de division et de directeur est de 16%.

# 10- Synthèse

Le recensement effectué dans cette étude permet de constater que la fonction publique est plus féminisée en 2012 (par rapport à 2010). Cependant, elle est encore peu féminisée au niveau des postes de responsabilité dont le niveau est de 16% en 2012.

Le recensement a montré que l'ancienneté générale n'handicape pas les femmes dans l'accès aux postes de responsabilité. En effet, les femmes arrivent aux postes de responsabilité avec une ancienneté générale moins grande. Il en découle une faible ancienneté des femmes dans les postes de responsabilité, ce qui signifie que l'accès des femmes aux postes de responsabilité est récent. Les femmes aux postes de responsabilité sont également plus nombreuses au niveau central. Les femmes n'acceptent la mobilité géographique que quand le poste de responsabilité est de niveau 2, décisionnel, avec des avantages qui compensent souvent le sacrifice de la vie familiale. De manière générale, l'accès des femmes aux postes de responsabilité en région est faible. Plus on s'éloigne des régions « centrales », celles de Rabat et de Casablanca, plus le taux de féminisation des postes de responsabilité baisse.

Comment expliquer la faiblesse générale de la représentation des femmes dans les postes de responsabilité ? Par leur jeunesse ? En effet, les résultats montrent que les femmes responsables sont plus jeunes que les hommes. Et plus le poste est élevé, plus cette tendance se confirme. La faiblesse de la féminisation des postes de responsabilité signifie-t-elle aussi un refus du rajeunissement des élites administratives ? Par ailleurs, on ne peut plus expliquer la faible représentation des femmes aux postes de responsabilité par leur sous-diplômation. Au contraire, les résultats ont montré que les femmes responsables sont en moyenne plus diplômées que les hommes.

L'hypothèse la plus plausible qui explique la faible présence des femmes aux PR renvoie à la difficulté de concilier vie professionnelle et vie privée. Cela se voit justement dans le fait que le mariage constitue, au vu des résultats, un obstacle dans l'accès des femmes aux postes de décision (contrairement aux hommes). C'est le célibat qui favorise la carrière des femmes. Dans le même sens, les femmes ont plus de chances d'être responsable quand elles n'ont pas d'enfants. En effet, la majorité des femmes responsables sont sans enfant. C'est donc grâce à des variables reproductives encore largement dominées par le paradigme patriarcal que le plafond de verre puise sa force, et sa « justification » inconsciente.

Comment ces résultats, présents grâce à une sociologie spontanée parmi les responsables, sont-ils analysés par les fonctionnaires responsables eux-mêmes ? Que pensent les responsables des deux sexes de la représentation de la femme fonctionnaire aux postes de responsabilité ? Le chapitre suivant apporte des réponses à ce questionnement en analysant les entretiens et les focus groups organisés à ce propos.

Chapitre VII

# APPROCHE QUALITATIVE DE LA REPRESENTATION DES FEMMES AUX POSTES DE RESPONSABILITE DANS LA FONCTION PUBLIQUE

**Analyse de contenu des entretiens et des focus group**

L'analyse des entretiens et des FG réalisés permet de distinguer entre cinq variables majeures : 1) la perception de la situation actuelle, 2) les critères, procédures et pratiques dans la nomination aux postes de responsabilité, 3) les obstacles à l'accès des femmes aux postes de responsabilité, 4) les facteurs objectifs spécifiques facilitateurs de l'accès des femmes aux postes de responsabilité, 5) les propositions formulées par les répondants pour améliorer l'accès des femmes aux postes de responsabilité.

## 1- Perception de la situation actuelle

Que pensent les interviewés du principe de l'égalité des sexes ? Comment analysent-ils la situation des femmes fonctionnaires dans les postes de responsabilité ?

### 1-1 Attitudes à l'égard du principe de l'égalité des sexes

Le principe de l'égalité des sexes semble faire l'objet d'un consensus au sein des personnes interviewées. Cependant, ce principe n'est pas tant fondé sur une assimilation profonde et convaincue de l'égalité comme faisant partie des droits humains fondamentaux. Son « adoption » renvoie davantage à un droit naturel qui conduit à percevoir les femmes comme des êtres humains également dotées de la capacité de penser, de produire des idées et de réussir les études les plus difficiles. La notion d'équité/complémentarité entre les sexes parasite la conviction égalitariste comme en témoignent les énoncés suivants :

> *« Le terme égalité me dérange, je préfère le terme équité, à chacun son mérite ».*
> Femme Chef de division.

> *« L'égalité des sexes dans les postes de responsabilité est nécessaire, mais il faut être équitable ».*
> Homme Directeur.

Les femmes sont les seules à continuer d'être perçues comme ayant deux rôles à jouer, familial et professionnel. La différence est là, servant à justifier la discrimination. Les femmes sont dites ne pas avoir la même force physique que les hommes, de même, elles sont censées ne pas penser et agir comme les hommes.
Les personnes interviewées évoquent souvent la coupure entre le discours er la réalité qui existe à propos de l'égalité des sexes : alors que le principe est fortement valorisé dans les discours et revient régulièrement sur l'agenda politique, l'égalité des sexes est loin d'être un fait réel. Le rythme des progrès vers l'idéal de l'égalité des sexes reste très lent aux yeux des interviewés. Au contraire, on affirme qu'un recul a même été enregistré comme en atteste notamment la présence d'une seule femme dans l'actuel gouvernement conduit par les islamistes.

> *« L'égalité des sexes ? Personne ne vous dira qu'il est contre mais la réalité est tout autre».*
> Une femme directrice

Les principales résistances à l'égalité des sexes citées proviennent de l'héritage culturel, de l'inertie sociale et le conservatisme, du poids de la religion dans le sens d'une interprétation patriarcale des textes.

> *« L'égalité des sexes est une donnée naturelle mais dès le départ, dans une société comme la nôtre, la femme souffre depuis qu'elle est petite fille. Dans la famille, les garçons ont des privilèges et leurs sœurs doivent leur faire plaisir. Les choses commencent à changer dans les classes aisées mais pour 70% de la population, il n'y a pas d'égalité».*
> Une femme chef de service

A l'inverse, le facteur jugé propice à l'égalité des sexes est l'accès de plus en plus large des filles à la scolarité et aux études supérieures, y compris aux plus grandes écoles. C'est cela même qui conduit à reconnaître aux femmes toutes les compétences nécessaires pour occuper des postes importants dans l'administration publique. Comparées aux hommes, elles sont parfois jugées meilleurs gestionnaires et dites souvent moins tentées par la corruption et les pratiques illégales. En plus des qualifications, les femmes sont dites faire preuve des qualités requises comme le sérieux et la conscience professionnelle, la forte motivation, la générosité, et plus particulièrement des qualités humaines, spécifiquement féminines.

> *« Femmes et hommes sont différents génétiquement, on ne demandera pas à un homme de réfléchir comme une femme ni le contraire, on a des sensibilités et des façons de voir différentes mais on demande du respect, on veut être respecté dans notre différence...et surtout on ne doit pas calquer nos savoirs être, ni nos savoirs faire, c'est cette richesse qu'il s'agit de faire valoir dans l'égalité entre les sexes... ».*
> Femme, Directrice

Loin d'être niées, les différences entre les deux sexes sont identifiées et reconnues. Ces différences sont définies comme une richesse à mettre en valeur. La mixité est perçue comme un atout pour obtenir les meilleurs résultats, que ce soit dans l'entreprise ou l'administration. A l'inverse, la concentration d'hommes ou de femmes pourrait générer des problèmes, des « petits arrangements », voire du laisser-aller. Par exemple, s'il y a beaucoup de femmes et que plusieurs partent en congé de maternité, l'activité est ralentie. D'un autre côté, s'il y a concentration d'hommes, les pratiques masculines se renforcent : les hommes forment des clans, ce qui affecte la productivité du service.

> *« La mixité favorise la prévention des pratiques néfastes. Nous avions des services qui étaient en perte de vitesse et dès que vous avons joué là-dessus pour établir un équilibre, ça a donné des résultats ».*
>
> Une femme secrétaire générale

Ainsi, on assiste de plus en plus à une prise de conscience affirmée de la nécessité d'un traitement égal des fonctionnaires indépendamment de leur sexe. Cependant, au niveau de la réalité de l'administration publique, entretiens et FG laissent voir beaucoup de discrimination entre les hommes et les femmes fonctionnaires.

## 1-2 Evaluation de la situation des femmes aux postes de responsabilité

Perçue comme une « société marocaine en miniature », l'administration est dite avoir connu des avancées dans le domaine de l'accès des femmes aux postes de responsabilité à partir de la fin du XXème siècle. Jusque-là, selon les témoignages, les femmes fonctionnaires étaient presque toutes cantonnées à des postes de secrétaires. Des changements sont apparus dans les années 1990 .

> *« En 1998, il y avait une absence quasi-totale des femmes aux postes de responsabilité dans l'administration publique. C'est le gouvernement d'alternance qui a donné le déclic ».*
>
> Homme directeur

> *« Du temps d'Al Achaari, la femme a commencé à être bien représentée aux postes de responsabilité au sein de notre ministère, à son époque, on avait deux directrices centrales, une inspectrice générale, puis 3 chefs de division. Il y avait également des déléguées régionales, ce qui équivaut à des chefs de division. Il y avait un jury, avec des membres externes. C'était une politique de sa part. La directrice du Livre avait une très bonne réputation, c'était une bosseuse, elle était correcte».*
>
> Chef de division

Depuis 10 ans, de l'avis unanime, l'accès des femmes aux postes de responsabilité a progressé, mais les progrès sont jugés lents et insuffisants eu égard aux compétences féminines disponibles dans l'administration publique.
Une femme chef de division pense que « le départ volontaire définitif de 2005 a laissé un vide dans les postes de responsabilité. Pour combler ce vide, on a imposé aux femmes des postes de chefs de service ou de division ».
De plus, les progrès en matière d'accès des femmes aux postes de responsabilité varient considérablement dans le temps, d'un ministère à l'autre, selon le taux de féminisation du ministère, la couleur politique du gouvernement, la volonté personnelle des ministres en place ou le type d'attributions et prérogatives du ministère lui même. Enfin, les progrès ne concernent pas tous les types de postes de responsabilité. Ainsi, si les femmes ont pu accéder à des postes de chef de service et de chef de division, il n'en est pas de même pour les postes de décision, directeur et secrétaire général. Ces postes sont encore largement monopolisés par les hommes. Une chef de division affirme à ce propos :
« Pour les postes de chef de service ou de division c'est des postes opérationnels, il suffit d'être compétente, là il n'y a pas de problème pour les femmes. Les postes de directeur et de SG,ce sont des postes décisionnels, là la compétence ne suffit pas. C'est le relationnel. Ce ne sont pas les anciens du ministère qui sont nommés à ces postes, ils viennent d'autres départements, ce sont des profils autres... Il faut un coup de pouce ».
Le plafond de verre est donc là pour empêcher les femmes d'arriver aux postes décisionnels. La plupart d'entre elles perçoivent ce plafond comme indépassable au point de parler de « plafond de fer » ou de « dalle de béton ». Pourtant, aucun obstacle légal n'empêche les femmes d'atteindre ces postes. Le plafond, même s'il est de fer, reste donc invisible, informel. Dans la majorité de ces cas, les femmes fonctionnaires ne sont pas encore arrivées au stade de la dénonciation des situations discriminantes dont elles sont l'objet, elles restent souvent dans la résignation, c'est-à-dire dans l'acceptation de la stagnation de leur carrière. Une fois chefs de division, les femmes n'aspirent pas à aller plus haut soit par une méconnaissance de leurs droits, soit par conviction que l'accès aux postes de décision ne se fait pas au regard de l'ancienneté, de la compétence ou du mérite. De plus, des fonctionnaires femmes ignorent encore les avancées réalisées par le Maroc en matière d'égalité de genre. Elles les ignorent parce qu'elles ignorent quasi-complètement « l'approche genre » en tant que concept (explicatif de leur discrimination) et en tant qu'outil de transformation/amélioration du réel (ici de leur situation administrative).
Dans certains cas, exceptionnels, des femmes sortent du lot et déjouent tous les obstacles pour accéder aux postes de décision. Cela signifie que « les ministères n'ont pas d'objectifs chiffrés pour remédier à la sous représentation des femmes aux postes de responsabilité », selon une femme directeur.

# 2-Critères, procédures et pratiques dans la nomination aux postes de responsabilité

**Quels sont les critères et les procédures de nomination aux postes de responsabilité ? Quelles sont les pratiques réelles dans les nominations à ces postes ?**

## 2-1 Critères d'éligibilité et procédures de nomination aux postes de responsabilité

Avant le décret de 2011, ni règles ni procédures claires pour l'accès aux postes de responsabilité.

> *« Ce sont les directeurs qui proposent au ministre de désigner tel ou tel cadre aux postes de chef de service ou de chef de division, pas de profil, aucun recours à la compétence, aucun critère. C'est le pouvoir absolu des directeurs, eux-mêmes nommés de manière discrétionnaire par dahir. Toutes les désignations et nominations étaient discrétionnaires ».*
>
> Homme directeur

Certes, on avançait que deux critères étaient pris en considération, la compétence et la disponibilité, et l'on affirmait que la disponibilité est un critère neutre qui ne désavantage pas la femme (selon une femme directeur). A celle-ci de se débrouiller pour se rendre disponible si elle veut accéder à un poste de responsabilité.

Aujourd'hui, les fonctionnaires sont informés des changements en cours dans les procédures de nomination des responsables de l'administration publique. Ils connaissent le décret de 2011 qui s'applique aux postes de responsabilité de niveau 1 (chef de service, chef  Par conséquent, des appels à réformer le décret de 2011 se sont exprimés. La révision du décret de 2011 doit instaurer d'une part la parité du jury, d'autre part une discrimination positive de redressement afin de rattraper le retard des femmes dans l'accès aux postes de chefs de service et de division. Globalement, l'opinion qui prédomine est que l'instauration de ces nouvelles règles va au moins donner aux femmes l'occasion de répondre à des appels à candidatures librement, et de défendre leur candidature, ce qui n'était pas le cas auparavant.

> *« J'étais dans la liste des 3 directeurs nominés. Je n'ai pas été choisie. Parfois on met un nom dans la liste juste pour compléter la liste sans même que la personne n'en soit informée. On lui colle un CV sans son avis. On fait ça pour que les conseilleurs choisissent la personne que l'on veut choisir. Le classement dans la liste n'est pas déterminant.*
>
> Femme, chef de division

*« J'étais dans la liste des 3 directeurs nominés. Je n'ai pas été choisie. Parfois on met un nom dans la liste juste pour compléter la liste sans même que la personne n'en soit informée. On lui colle un CV sans son avis. On fait ça pour que les conseilleurs choisissent la personne que l'on veut choisir. Le classement dans la liste n'est pas déterminant.*
Femme, chef de division

*« Un homme chef de division peut être nommé ambassadeur, pour une femme chef de division, elle ne sera nommée que consul. Pour être nommée ambassadeur, il faut qu'elle soit directeur La femme doit mener beaucoup de combats, entre autres, celui de dépasser les hommes».*
Femme directeur

C'est encore le cas aujourd'hui dans l'attente de la mise en œuvre de la loi organique relative à cette question.

## 2-2 Pratiques dans la nomination aux postes de responsabilité

Selon les interviewés, les pratiques en matière de nomination à des postes de responsabilité varient considérablement d'un ministère à l'autre et selon la personnalité du ministre en place et des autres responsables.
Les relations (...« être recommandé »...) et le réseau étaient considérés comme l'atout principal pour accéder à un poste de responsabilité, quel qu'en soit le niveau. Certains fonctionnaires évoquent aussi des pratiques illicites. Les critères élémentaires censés organiser les nominations, comme le niveau de diplôme et l'ancienneté, étaient facilement contournés et distordus. Certains responsables de haut niveau « parachutaient » leurs fidèles aux postes même si ceux-ci n'étaient pas compétents plutôt que de puiser dans le vivier des compétences disponibles et des personnes méritantes.

*« Dans les nominations à des postes de responsabilité, les pratiques en vigueur, c'est de favoriser les hommes, de tenir compte des relations, des interventions, même s'il y a appel à candidature. Il faut le piston. Ce n'est pas évident, pour des femmes non pistonnées, d'être nommées à des postes de responsabilité ».*
Femme, directeur.

*« Les critères sont connus. Dans la réalité, ça se passe autrement. Le mérite paye parfois mais ce n'est pas la règle. Ce sont des clans, du clientélisme. La compétence vient après. Quant aux femmes, elles subissent le harcèlement sexuel, elles doivent payer de leur corps pour être promues. Quand ce n'est pas le réseau ou le sexe qui décide, c'est l'argent. On donne de l'argent pour un poste».*
Une femme chef de division

La situation est la même pour les postes de haut niveau. Les pratiques en vigueur tiennent compte des relations, des interventions, du « piston », et certaines femmes en ont usé pour se frayer le chemin vers les postes décisionnels. Cependant, ces pratiques sont généralement jugées peu usuelles pour toutes les femmes et comme contraires à leurs intérêts. En effet, les femmes ont rarement la possibilité de se constituer des réseaux, de nouer des liens d'amitié sur leur lieu de travail ou en-dehors, leur temps étant compté du fait de leurs responsabilités familiales.

> *« Les pratiques utilisées pour la promotion aux postes de responsabilité privilégient les hommes : deux candidats égaux, un homme/une femme, c'est l'homme qui passera, d'autant qu'il a et qu'il continue à partager sa vie avec ses collègues, au travail et en dehors du travail, au café. Il y a une espèce de connivence qui s'installe entre eux. Les hommes se constituent facilement un réseau, pas les femmes. Elles ne partagent pas leur vie avec leurs collègues en dehors du travail, elles n'ont pas le temps de 'réseauter'. Ou alors, elles doivent faire le choix de ne pas se marier et de ne pas avoir d'enfants...».*
>
> Une femme directrice

Alors que les hommes interviewés estiment que, telles qu'elles sont désormais réglementées, les pratiques de nomination aux postes de chef de service et chef de division ne défavorisent plus les femmes, certaines fonctionnaires estiment au contraire que malgré la réforme, la solidarité et le clanisme masculin continuent à jouer contre les femmes, surtout que les commissions sont en général composées d'une forte majorité d'hommes.

## 2-3 Les bonnes pratiques

Quelques bonnes pratiques ont été développées, mais elles sont rares. Seuls quelques ministères les mettent en œuvre et ce depuis le gouvernement d'alternance en 1999:

- La pratique de l'appel à candidature avant le décret de 2011 : cette pratique a été utilisée ponctuellement, aussi bien pour des postes de niveau 1 que de niveau 2, sous l'impulsion de ministres favorables à une meilleure gestion des ressources humaines.
- Le recours à des éléments externes pour composer en partie les jurys et commissions de nomination, afin de renforcer la neutralité du choix et le poids des compétences.
- L'affichage des résultats des jurys et commissions de nomination, immédiatement après les délibérations.
- Des consultations ponctuelles du personnel féminin pour identifier d'éventuelles mesures de conciliation vie professionnelle/vie familiale.

# 3- Les obstacles à l'accès des femmes aux postes de responsabilité

Entretiens et FG ont permis d'identifier les obstacles multiples et cumulatifs qui freinent l'accès des femmes aux postes de responsabilité. Ces obstacles peuvent être classifiés en quatre catégories :

- Obstacles liés à la division sexuée du travail social,
- Obstacles liés aux valeurs dominantes influençant le fonctionnement des institutions
- Obstacles liés aux normes comportementales propres à la fonction publique
- Obstacles liés à des facteurs d'ordre économique et d'attractivité des postes de responsabilité.

## 3-1 Obstacles liés à la division sexuée du travail

Ces obstacles sont perçus comme les plus handicapants pour les carrières féminines. Tous les acteurs s'accordent à dire que l'un des principaux facteurs expliquant la faible représentation des femmes aux postes de responsabilité est qu'elles se portent rarement candidates. En d'autres termes, les femmes fonctionnaires évitent d'elles-mêmes les postes de responsabilité. Dans ce sens, certaines femmes qui se voient proposer des postes par leurs supérieurs les refusent ; d'autres en démissionnent.

Ainsi, la sous représentation des femmes aux postes de responsabilité est parfois posée comme le résultat d'un « choix » : on affirme que les femmes « manquent d'ambition », et ce faisant « s'auto-discriminent », « s'auto-excluent » et « s'auto-pénalisent ». Par contre, les hommes sont dits rechercher les promotions et sont plus frontaux, plus agressifs, plus carriéristes.

Cette volonté féminine de rester en retrait est perçue comme directement impactée par la division sexuelle du travail dans la société marocaine, division qui confine les femmes dans les tâches privées reproductives et les tâches publiques subalternes. « La société marocaine empêche les femmes de s'épanouir sur le plan professionnel » selon une cheffe de division. Par conséquent, les femmes ne sont pas culturellement armées pour concilier une vie professionnelle de haut niveau et le rôle clé qu'elles jouent au sein de la famille.

> *« La femme est mère de famille et doit assumer. Elle est partagée entre la famille et le travail. Ce n'est pas facile d'équilibrer les deux. Alors que l'homme, lui, il est libre ; il délègue tout à sa femme pour l'éducation des enfants. Je connais pas mal de femmes qui avaient la possibilité et l'ambition d'accéder à un poste de responsabilité, mais elles se sont retenues pour favoriser leur famille. Elles pensent que les enfants ont plus besoin d'elles que l'administration ».*
>
> Une femme cheffe de division

*« La femme est mère de famille et doit assumer. Elle est partagée entre la famille et le travail. Ce n'est pas facile d'équilibrer les deux. Alors que l'homme, lui, il est libre ; il délègue tout à sa femme pour l'éducation des enfants. Je connais pas mal de femmes qui avaient la possibilité et l'ambition d'accéder à un poste de responsabilité, mais elles se sont retenues pour favoriser leur famille. Elles pensent que les enfants ont plus besoin d'elles que l'administration ».*

Une femme cheffe de division

A l'affirmatif des entretiens conduits, la gestion de la vie de famille relève encore des femmes principalement, et fait ainsi obstacle à leur carrière (promotion et nomination aux postes de responsabilité) au sein de la fonction publique. En effet, les soins et l'éducation des enfants et les tâches domestiques qui pèsent presqu'exclusivement sur elles, ne leur permettent pas d'exercer facilement un emploi ou d'accéder à un poste de responsabilité demandant un fort investissement et une grande disponibilité. Et parallèlement, malgré les changements que la société a connus, et le besoin des femmes de travailler, les hommes continuent en général à ne pas s'impliquer dans les tâches domestiques et éducatives, et à consacrer leur temps à leur carrière. Par contre, que la femme ait un emploi ou non, le domestique et l'éducation des enfants restent son affaire. Ces responsabilités contraignent la femme à gérer les problèmes de domesticité et de garde d'enfants tout en assumant des responsabilités professionnelles, et cela la conduit à vivre des situations de stress et de surmenage.

*« Un problème que cette conciliation qui relève uniquement des femmes et qui peut se traduire par une contrainte dans l'accès des femmes aux postes de responsabilité (les femmes ne demandent pas de faveurs...).*

Une femme cheffe de division

L'entourage familial est souvent un obstacle à la carrière des femmes car il leur rappelle que leur place est à la maison. Il les culpabilise vis-à-vis des enfants dont elles ne s'occuperaient pas assez, voire entre en conflit ouvert avec elles pour les contraindre à renoncer à leur poste. Le rôle du mari est primordial et pèse lourd dans l'attitude des femmes à l'égard de leur carrière. Si quelques-uns les appuient dans certaines tâches domestiques et l'éducation des enfants, d'autres refusent de partager le fardeau de ces tâches.

*« Certaines femmes responsables sont contraintes à des choix très difficiles. J'en connais une, on était dans la même promo. Elle était en réunion un soir et son mari lui a amené ses trois enfants. Il les a laissés là, en pleine réunion, et il est parti. Ca s'est fini par un divorce. Juste après cet incident, une autre copine chef de division a carrément démissionné de son poste en voyant ce qui était arrivé à sa collègue».*

Une femme chef de division

*« (La femme) peut souvent, bénéficier d'arrangement à l'amiable avec ses supérieurs, ce sont des pratiques au sein de l'administration, comme regrouper les demis heures d'allaitement, pour la fin de la semaine, nous le faisons sans problème et comme accepter les retards ou les absences pour des problèmes de maladie d'enfant... Au bout, nous sommes des êtres humains... mais l'administration devrait penser et surtout règlementer la flexibilité des horaires de travail...la création de crèches ; des femmes fonctionnaires vivent des problèmes de femmes de ménage et de garde d'enfants (l'homme sort pour travailler, la femme qui travaille doit gérer ces problèmes de famille...) ».*

Un homme, Directeur

A ces difficultés à concilier la vie familiale et la vie professionnelle participent des valeurs culturelles traditionnelles. Celles-ci imprègnent encore la société marocaine et renvoient à l'image de la femme dans la société. Dès l'enfance, la fille est éduquée pour rester en retrait, à devenir maîtresse de l'espace privé et chargée des tâches d'exécution, à ne pas se montrer exigeante ou ambitieuse sur le plan professionnel. Par contre, l'homme est à sa place dans l'espace public et investi du pouvoir, celui de décider, celui de la responsabilité.

Pour de nombreux interviewés, voir des femmes à des postes importants n'est pas «naturel » et peut susciter des réactions d'étonnement ou de rejet.

*«Une femme à un poste de responsabilité, c'est encore un peu une bizarrerie ("laajouba"). Quand je me présente à des manifestations réservées aux responsables, tous mes collègues hommes rentrent sans problème, sont même accueillis avec déférence, alors que moi, je suis systématiquement arrêtée, je dois décliner mon identité, mon poste, presque mon CV, pour pouvoir entrer».*

Une femme directrice

La persistance de valeurs culturelles patriarcales et sexistes se traduit par l'existence de « freins psychologiques » qui empêchent de « naturaliser » les femmes aux postes de responsabilité et d'autorité.

Selon une femme chef de division, «la représentation des femmes aux PR n'est pas équitable, mais ce n'est pas naturel de mettre beaucoup de femmes dans les postes de responsabilité... Lors d'une campagne électorale à El Jadida, un candidat s'est écrié : y a-t-il un Doukkali commandé par une femme ? Cette question a suffi pour pousser les électeurs à choisir de l'élire, parce qu'il est homme. Ça c'est naturel... ».

On souligne que les hommes fonctionnaires, et même certaines femmes, préfèrent voir s'exercer l'autorité d'un homme plutôt que celle d'une femme. Les stéréotypes sur l'incapacité ontologique des femmes à diriger sont encore très présents. On doute de leur capacité à gérer le personnel et les budgets, à négocier avec les syndicats.
Certains hommes vont ainsi jusqu'à refuser l'autorité des femmes qui sont leurs supérieures hiérarchiques, se comportent avec elles de façon irrespectueuse ou glissent des plaisanteries douteuses pour saper leur autorité.

*« Les hommes n'acceptent pas d'être corrigés par moi. Parfois ils font irruption dans mon bureau pour protester. Si le directeur était un homme, ils n'oseraient pas le faire. Même si les femmes sont de bonnes gestionnaires, moins corrompues, un homme commande mieux et plus ses subordonnées. Pour que la femme arrive à commander, il faut un changement de mentalité ».*
conclut une femme directrice.

*« Au sein de ce ministère, il y avait des hommes qui croyaient que les femmes ne pouvaient pas assumer des responsabilités lourdes. Quand on monte dans la hiérarchie, ce ne sont plus seulement les compétences techniques qui comptent mais surtout les compétences managériales, la disponibilité, le charisme, des capacités plus politiques. Dans certaines administrations, on pense que ces tâches sont trop lourdes pour les femmes. Ce n'est pas de la discrimination en soi, mais plutôt des préjugés. Les hommes doutent de la capacité des femmes à gérer des situations difficiles».*
Une femme secrétaire général

Les femmes elles-mêmes ont intégré ces stéréotypes et reproduisent dans l'administration une forme de réserve dans la recherche des postes importants, attendant souvent qu'on leur « propose ». Elles manquent de « confiance en elles », « d'audace » et partent souvent battues, pensant qu'elles n'ont aucune chance de décrocher une nomination. On les dit moins carriéristes que les hommes. Les hommes en revanche sont qualifiés de frontaux et proactifs dans leur volonté de grimper dans la hiérarchie. Dans les représentations dominantes, pour un homme, la carrière reste le signe principal de la réussite sociale. Pour une femme, l'accomplissement passe par le succès dans les rôles d'épouse et de mère. Et si la carrière de la femme risque de nuire à celle de son mari, l'épouse doit laisser la priorité au mari.

Une forme de solidarité masculine s'exerce ainsi dans l'administration, selon les interviewés : les hommes font corps entre eux, forment des clans et des réseaux pour continuer à se partager les postes intéressants et faire obstacle aux femmes susceptibles d'accéder à des postes de responsabilité

*« Les obstacles qui se dressent devant les femmes, c'est, en premier lieu, les hommes. Les hommes sont aux commandes, ils soutiennent leur sexe. Les hommes nomment d'autres hommes».*
Une femme chef de division

## 3-2 Obstacles liés au fonctionnement et aux normes comportementales au sein de la fonction publique

L'une des raisons invoquées pour expliquer la présence limitée des femmes aux postes de responsabilité est le poids du passé : comme les femmes éduquées et compétentes étaient peu nombreuses jusqu'à une période récente, la nomination d'hommes a fini par constituer un habitus dans la fonction publique. De nombreux hommes tiennent pour acquis de se faire nommer aux meilleurs postes et n'hésitent pas à protester, y compris par la voix des syndicats, lorsque des femmes sont nommées à ces postes, et ce même suite à un concours.
Cet héritage est encore très présent de nos jours, même si les femmes sont de plus en plus nombreuses à sortir des universités et des grandes écoles et à se faire embaucher comme cadres dans la fonction publique.

> *« Les hommes sont plus représentés au niveau des postes de responsabilité parce qu'il y a un enchaînement historique, une accumulation sociétale. On ne peut pas gommer cette accumulation du jour au lendemain. Mais on peut lutter contre ».*
>
> Un homme directeur

> *« Les gens qui ont gouverné jusque dans les années 1980 avaient des mentalités archaïques, peut-être même bornées. Ca change aujourd'hui mais les vieux ne veulent pas céder la place ; ils veulent garder le pouvoir. »*
>
> Un homme directeur

La composition des jurys et commissions de nomination est également perçue comme une barrière majeure. Comme ces instances sont dominées par des hommes, la solidarité masculine fait qu'à compétence égale, la balance penche du côté de l'homme candidat au poste de responsabilité en jeu. Le fait d'imposer une femme dans les jurys n'est pas jugé suffisant pour inverser la tendance. De plus, dans certains ministères qualifiés de « masculins », où la représentation des femmes aux postes les plus élevés (directeur et plus) est faible, voire nulle, le décret de 2011 est difficile à appliquer faute de femmes habilitées à siéger dans les commissions. La tendance à reproduire les schémas d'exclusion des femmes des postes de responsabilité est donc maintenue.

> *« La décision concernant les nominations dépend des hommes, qui sont concentrés dans le top management».*
>
> Une femme chef de service

Le fait que les décisions de nomination dépendent des hommes se double d'un autre facteur, cité comme un frein important aux carrières féminines : le clientélisme et l'existence de réseaux d'hommes, constitués de copains de promotion, basés sur des intérêts communs, voire sur

« des pratiques de corruption » d'où les femmes sont généralement exclues. Dans un système qui fait passer les recommandations avant les compétences, les femmes sont désavantagées. De plus, les hommes sont jugés plus dociles, plus faciles à commander, voire à impliquer dans certains arrangements illicites avantageux pour leur hiérarchie. Ils en retirent un crédit qui peut se traduire par une promotion.

> *« Il y a un autre obstacle important pour les femmes, ce sont les réseaux d'hommes. Les hommes ont le temps de prendre le café ensemble, de discuter ; nous, on n'a pas le temps de traîner avec les collègues après le travail. Les femmes arrivent difficilement à percer les réseaux des hommes. Or, dans ces réseaux, il y a des éléments qui décident et vous savez bien que pour les nominations importantes, on pense toujours à ceux qu'on connaît ».*
>
> Une femme chef de division

> *« Rien ne prouve que les femmes soient moins corruptibles que les hommes, mais ce sont les représentations qui comptent et elles sont perçues comme ça. La corruption a des espaces bien déterminés, des réseaux où les femmes ne peuvent pas suivre».*
>
> Une femme chef de service

D'autre part, l'administration n'offre ni un environnement favorable ni de flexibilité aux femmes qui souhaitent faire carrière. Les femmes ont conscience d'être défavorisées par rapport à leurs homologues de l'Occident, qui bénéficient de mesures de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée, comme des garderies et crèches sur le lieu de travail, le télétravail, le congé parental, le congé de paternité, l'aménagement des horaires de travail, etc. Elles soulignent que les réunions impliquant les responsables sont toujours programmées en fin de journée, imposant parfois leur présence jusque tard dans la soirée ou la nuit.
De même, la réglementation de la fonction publique ne permet pas de quitter son poste, pour un an par exemple suite à une naissance, et de le retrouver à l'issue du congé.

> *« En 1994, j'ai été destituée de mon poste de chef de service parce que j'étais enceinte. Souvent, je ne rentre qu'à 10 heures du soir. Mon fils cadet me note moins bien maintenant, quand j'étais cheffe de division, je rentrais plus tôt, j'étais plus présente auprès de lui »*
>
> Femme directeur

Au retour en effet, les femmes sont obligées de repartir à zéro, comme simple cadre. Après une naissance, certaines femmes occupant des postes de très haut niveau renoncent même à une partie de leur congé de maternité pour être sûre de ne pas perdre leur poste.
Autre problème perçu comme un frein à l'ascension hiérarchique des femmes : la politisation croissante de la gestion des postes. La tendance de l'administration à passer des mains de

technocrates à celles des politiques est jugée défavorable aux femmes, peu représentées dans les partis.

> *« Les postes de décision sont de plus en plus politisés. Normalement, le ministre est là du fait de son appartenance politique, mais pas les autres responsables et hauts fonctionnaires. Maintenant, on commence à distribuer les postes en fonction de l'appartenance politique».*
> Une femme chef de division

La question du harcèlement sexuel a aussi été évoquée. Ce phénomène est considéré comme très présent dans l'administration et reste encore tabou, dans la mesure où les victimes n'osent pas en parler ou sont sommées de se taire, voire mutées discrètement si l'affaire menace d'éclater.

> *« Il y a des cas de harcèlement sexuel de femmes, mais non déclarés, de peur des représailles, souvent elles demandent de changer de service, c'est connu... la demande de ces femmes est souvent satisfaite, tout en leur signifiant de ne pas en faire un problème, c'est-à-dire de se taire... ».*
> Une femme chef de division

Le harcèlement sexuel est un obstacle pour les femmes intègres qui refusent de céder et qui, du coup, peuvent se retrouver écartées des réunions importantes ou des fonctions importantes. Une interviewée affirme avoir été rétrogradée pour n'avoir pas cédé aux invitations de son ministre. Le harcèlement sexuel peut au contraire se révéler un atout lorsque les femmes jouent le jeu pour se hisser à un poste de responsabilité, discréditant au passage le reste de la gente féminine et donnant des arguments à ceux qui critiquent l'accès des femmes aux postes de responsabilité. Ces critiques prennent généralement appui sur les cas de femmes incompétentes nommées via des réseaux clientélistes ou pour avoir cédé aux avances de leurs supérieurs.

> *« Les femmes qui arrivent le plus facilement aux postes de responsabilité, ce sont les femmes des hommes, des femmes alibis. Quand on parle d'égalité, on doit parler des dysfonctionnements graves qui rongent l'administration. Certains hommes soignent leur image en nommant des femmes. Ils nomment non seulement des femmes incompétentes, mais surtout des femmes qui vont écarter les autres femmes. Ces femmes-là vont continuer à prendre les mauvaises décisions et à nuire aux autres ».*
> Une femme assimilée chef de service

De même, certaines ont affirmé que le port du voile est un facteur qui empêche les femmes d'accéder aux postes de responsabilité. « Le voile a une image négative, il y a un préjugé contre le voile... c'était un obstacle, aujourd'hui, moins... depuis 2-3 ans, on voit plus de femmes directeurs voilées » selon une femme chef de division.

Enfin, l'existence de discriminations basées sur le genre a été également évoquée. Dans le cas qui nous occupe, la discrimination consiste à distinguer une personne de façon injuste ou illégitime, parce qu'elle est une femme, pour l'écarter des postes de responsabilité. Il est difficile d'apporter la preuve d'une telle discrimination, puisque le motif réel du choix, lorsqu'il est discriminatoire, reste caché et justifié par d'autres arguments et raisons d'apparence non discriminatoire. Plusieurs femmes rencontrées affirment avoir été victimes de discrimination basée sur le genre. On citera par exemple le cas d'une femme qui a répondu à un appel à candidature, a été classée première à l'issue de l'entretien devant la commission de sélection... avant que les résultats du processus soient annulés et un homme finalement nommé. Faute de preuve, de soutien et de mécanisme de recours, cette femme n'a pas engagé de poursuite. Une autre femme affirme avoir été destituée de son poste de chef de service lorsqu'elle est tombée enceinte.
D'autres cas évoquent les questions personnelles qui leur ont été posées durant l'entretien de sélection, notamment sur leur situation familiale (questions que les hommes n'ont selon elles pas à subir). D'autres encore soulignent que certaines femmes responsables sont victimes de harcèlement psychologique, ou sont boycottées par leurs subordonnés pour les contraindre à la démission.

> *« Je n'ai jamais été victime de discrimination, mais j'ai vu des exemples autour de moi. Je connais une cheffe de service qui, à force d'être maltraitée, ignorée, a décidé de démissionner de son poste. On ne lui donnait pas de travail, ses dossiers allaient à quelqu'un d'autre ; on l'a marginalisée. Je connais aussi le cas inverse : une cheffe de service qui travaillait beaucoup, qui se donnait à fond. Quand on a vu ça, on a commencé à lui donner des missions qui dépassaient ses compétences. Elle s'est retrouvée à faire le travail des autres, elle était submergée, stressée. Elle aussi a fini par démissionner».*
>
> Une femme chef de division

Dans certains ministères, des traitements différenciés seraient aussi imposés aux femmes et aux hommes dans le rythme de leur avancement, les seconds étant promus plus rapidement que les premières. De même, pour obtenir un poste de responsabilité donné, les femmes semblent devoir présenter un profil de qualification et de compétences supérieur à celui d'un homme.

> *« Les femmes sont souvent surqualifiées et à même d'occuper des postes plus importants que ceux qu'elles obtiennent. Soyons clairs, actuellement, le niveau d'exigence est plus élevé quand il s'agit de nommer des femmes à un poste de responsabilité... Est-ce une discrimination ? Oui peut être... »*
>
> Un homme directeur

## 3-3 Obstacles d'ordre économique et d'attractivité des postes de responsabilité

Des facteurs d'ordre économique et d'attractivité sont également invoqués pour expliquer les réticences de certaines femmes à s'engager dans des postes de responsabilité. En matière de charge de travail et de nombre d'heures travaillées, l'écart est important entre un cadre et un responsable. Par conséquent, le poste de responsabilité requiert une disponibilité accrue, ce qui oblige souvent les femmes à prendre à leur service des employés de maison ou des chauffeurs pour garder leurs enfants ou aller les chercher à l'école. Cela implique des dépenses supplémentaires. Or le régime indemnitaire des postes de chef de service et de chef de division permet à peine de couvrir ces frais supplémentaires, ce qui amène des femmes à considérer que « le jeu n'en vaut pas la chandelle». Selon les interviewés, l'indemnité de 3000 DH que les chefs de service et de division touchent en plus de leur salaire de cadre n'a pas été réévaluée depuis 1996. Pire, les avantages en nature auxquels ils avaient droit ont été supprimés à la fin des années 1990. Ces avantages consistaient en une voiture, un chauffeur et des bons d'essence, ce qui permettait aux femmes de les utiliser pour faire des courses et chercher leurs enfants. En conséquence, les postes de chef de service et de chef de division sont ainsi perçus comme plus facilement accessibles aux femmes appartenant au minimum à la classe moyenne supérieure, qui peuvent se permettre d'embaucher des employés pour gérer leur foyer.
En revanche, les directeurs et au-dessus bénéficient d'indemnités et d'avantages conséquents, ce qui, selon certaines responsables, expliquerait en partie la persistance du plafond de verre, les hommes se réservant ces postes avantageux.

## 3-4 Obstacles liés à la mobilité et l'éloignement des postes

Les femmes sont dans l'inconfort quand il est question de mobilité, de mutation, de redéploiement, de détachement, d'éloignement du poste… Les femmes refusent souvent, dans ces cas, le changement de leur situation, et par la même sacrifient leur promotion. Elles privilégient la stabilité familiale, et se privent ainsi des opportunités d'accès à des postes de responsabilité en région. On s'accorde à souligner que les régions souffrent d'une faible représentation des femmes aux postes de responsabilité. En effet, il y a un manque d'encouragement des femmes dans l'accès à la responsabilité au niveau déconcentré, il faut penser à des moyens, à des mesures de motivation pour les femmes…

> *« Il y a 3 directeurs dont une femme, c'est 20% de femmes responsables au total, dont 30% de femmes responsables au niveau central, alors qu'en région et dans les écoles, les postes de responsabilité restent limités pour les femmes ».*
>
> Femme, SG

## 4- Facteurs objectifs spécifiques facilitateurs de l'accès des femmes aux postes de responsabilité

### L'analyse des interviews et des FG permet-elle de modéliser de manière stricte les parcours féminins réussis ?

> *« La modélisation, à l'état actuel, je la vois uniquement dans la persévérance des femmes »*
> Femme, secrétaire générale

Les femmes sont dites ici devoir s'imposer par elles mêmes, compter sur leur propre effort en l'absence de mesures affirmatives de redressement et dans l'attente des lois organiques qui réglementeraient la parité au sein de la fonction publique. Cette posture fait de la persévérance féminine le modèle à suivre et à généraliser. Ce faisant, elle responsabilise uniquement la femme.

> *«Les femmes accèdent à des postes de responsabilité grâce à leur engagement, à leur investissement, à leurs compétences incontestables, alors que les hommes y accèdent (...) surtout par copinage/relation, disons grâce à un environnement encore masculin qui reste en leur faveur... ».*
> Une femme, Directrice

Au-delà de cette posture individualiste qui omet également de reconnaître que des femmes sont nommées à des postes de responsabilité par des voies qui n'ont rien à voir avec la compétence et le mérite, l'analyse des interviews et des FG permet d'identifier des facteurs objectifs qui ont facilité spécifiquement l'accès des femmes aux postes de responsabilité. Bien entendu, les facteurs qui sont communs aux femmes et aux hommes (comme la compétence, les relations, etc.) ne sont pas mentionnés. Ici, on ne met en lumière que les facteurs qui favorisent spécifiquement l'accès des femmes aux postes de responsabilité. Ces facteurs sont :

- Un climat politique favorable : l'orientation politique de l'Etat vis-à-vis de la question du genre ou l'arrivée d'un ministre favorable à la diversité et à l'égalité des chances est un facteur déterminant, qui donne leurs chances aux femmes désireuses d'accéder aux responsabilités. Les ministères qui présentent les taux de féminisation des postes de responsabilité les plus élevés le doivent souvent au passage d'un ou de plusieurs ministres modernistes antidiscriminatoires.

- Un environnement familial encourageant : un environnement familial stable, qui ne handicape pas les femmes responsables, est perçu comme fondamental. Plusieurs situations sont possibles : avoir un mari compréhensif qui s'affirme comme partenaire de sa femme dans l'exécution des tâches domestiques et éducatives, être célibataire et libre de ses mouvements, avoir déjà élevé ses enfants et pouvoir donner la priorité au travail.

*« Mon mari est compréhensif. Il est dans l'enseignement et a du temps pour s'occuper des enfants. S'il avait un travail plus prenant, je n'aurais pas résisté longtemps».*
Une femme chef de division

• Un niveau de vie relativement élevé : pouvoir embaucher du personnel de maison permet aux femmes d'acquérir la disponibilité nécessaire pour assumer un poste de responsabilité.
• Un niveau d'études très élevé et une forte capacité de travail : les exigences vis-à-vis des compétences des femmes étant très fortes, un diplôme de haut niveau, notamment d'ingénieur, facilite l'accès des femmes aux postes de responsabilité. De même, la capacité de travail est un atout : certaines femmes particulièrement efficaces et entourées de cadres peu performants deviennent incontournables et obtiennent des promotions.

• La chance : les circonstances sont un élément clé, qu'une femme gère un dossier devenu stratégique, qu'un ministre moderniste soit nommé ou que le Palais encourage la promotion des femmes (comme au début des années 2000), etc.

*« Ce qui explique ma réussite ? Comme on dit, beaucoup de travail et un peu de chance. Je suis sortie major de ma promotion à l'Ecole Mohammedia d'ingénieurs et à chaque fois que j'avais la possibilité d'être promue, un poste se libérait».*
Une femme secrétaire général

*« Il faut aussi de la chance, des circonstances favorables. Par exemple, si vous traitez le bon dossier au bon moment avec le ministre, votre nom circule».*
Une femme chef de division

• Un mentor : certaines femmes disent devoir leur carrière à l'appui qu'elles ont reçu d'un supérieur hiérarchique ouvert et objectif, qui reconnaissait leurs capacités professionnelles.

*« Dans mon cas, mon supérieur hiérarchique était un homme ouvert et cela a été la chance de ma vie ; il m'a encadrée, a cru en moi, m'a donné la possibilité d'avancer. C'est lui qui m'a fait aimer le travail ; c'était mon mentor».*
Une femme chef de division

• Un caractère adapté : le caractère est souvent évoqué pour être un élément important dans la nomination à un poste de responsabilité. Il faut à la fois être « solide », battante, capable de dépasser les obstacles et faire preuve de souplesse et de discrétion dans la gestion de ses problèmes personnels. Les femmes jugées trop frontales ou demandant des faveurs pour raisons familiales sont souvent écartées.

## Chapitre VIII
# RECOMMANDATIONS

Pour renforcer les chances des femmes d'accéder davantage aux postes de responsabilité, il y a un besoin pluriel de : 1) réformer en profondeur les normes et pratiques en matière de nomination et de gestion du personnel, 2) de renforcer les capacités des femmes fonctionnaires, 3) d'instaurer un environnement favorable permettant de concilier vie familiale et vie professionnelle et 4) de renforcer la politique de l'Etat en faveur de l'égalité des sexes, en particulier dans les secteurs de l'éducation et de la communication.

Pour répondre à ces besoins, quatre grandes recommandations peuvent être formulées. Elles s'inspirent de l'analyse de l'approche documentaire et de celle des interviews et des focus groups. Ces recommandations vont de la plus générale à la plus particulière, de la plus politique à la plus technique : la recommandation 1 invite l'Etat à renforcer ses politiques publiques en faveur de l'égalité des sexes ; la recommandation 2 insiste sur la nécessité d'instaurer un environnement favorable permettant de concilier vie familiale et vie professionnelle ; la recommandation 3 invite au renforcement des capacités des femmes fonctionnaires ; la recommandation 4 appelle à la réforme profonde des normes et pratiques en matière de nomination et de gestion du personnel.

## 1- Recommandation 1 : Renforcer la politique de l'Etat en faveur de l'égalité des sexes

- Inscrire la parité dans les priorités de l'action gouvernementale, conformément à la Constitution ;
- Lancer un grand débat au Parlement sur l'accès des femmes aux postes de responsabilité ;
- Mener une politique de communication soutenue à travers les médias : lutter contre les stéréotypes sexistes, communiquer sur les parcours de femmes qui ont réussi leur vie professionnelle dans la fonction publique,
- Créer un label de l'égalité des chances entre les sexes dans les administrations ;
- Développer l'accès des filles à la scolarisation et aux études supérieures, notamment en milieu rural. En effet, l'éducation, pierre angulaire, des problèmes de notre société, accorder en amont de l'importance à l'école, à une large scolarisation des filles et leur maintien jusqu'au supérieur, pour les préparer à occuper dans le futur des postes importants...
- Responsabiliser les partis politiques dans la promotion du leadership politique des femmes. Une seule femme à la tête d'un parti politique et une seule femme ministre ne donnent pas l'exemple...Il faudrait de leur part une contribution positive et constructive pour promouvoir les droits des femmes et l'égalité de genre en tant que priorité gouvernementale
- Impliquer davantage la société civile, notamment, les associations des femmes, qui doivent se mobiliser davantage, mener des actions de sensibilisation et de plaidoyers auprès des

décideurs, tout en veillant à une réelle application de la constitution, une veille pour la prise en compte de toutes les dispositions nécessaires pour le déploiement de la parité au sein de la fonction publique et dans d'autres secteurs.

## 2- Recommandation 2

## Instaurer un environnement favorable permettant de concilier vie familiale et vie professionnelle

- encourager le partage des tâches domestiques entre époux ;
- Organiser des consultations dans les administrations pour identifier des mesures de conciliation vie familiale-vie professionnelle ;
- Créer des espaces garderies et des crèches sur les lieux de travail ;
- Promouvoir la flexibilité des horaires, proposer un aménagement temporaire et réglementé des horaires de travail dans des circonstances familiales particulières, règlementer l'accès au travail à temps partiel, (50% ou 80%) ponctuellement et pour des périodes déterminées ;
- Etudier les possibilités de travail à distance pour instaurer une souplesse temporaire dans des circonstances familiales particulières ;

## 3- Recommandation 3

## Renforcer les capacités des femmes fonctionnaires

- Former les femmes à la gestion stratégique, la communication, le leadership ;
- Mettre en place des mécanismes de coaching et de mentoring ;
- Encourager les femmes fonctionnaires à se constituer en réseaux ;
- Développer la formation continue et les stages, en coopération avec l'ENA ou la coopération internationale ;
- Créer une académie féminine de formation des cadres supérieurs.

## 4- Recommandation 4

## Réformer en profondeur les normes et pratiques en matière de nomination et de gestion du personnel

### 4-1 Améliorer les procédures de nomination

Revoir le système d'évaluation, et instaurer une triple évaluation, par les supérieurs, les égaux et les subalternes ;
Recourir systématiquement à l'appel à candidature pour les nominations aux postes de responsabilité, sauf les cas particuliers prévus par la loi ;
Instaurer la parité dans les jurys et commissions de nomination, en recourant au besoin à des éléments extérieurs (notamment si le nombre de femmes aptes à siéger n'est pas assez élevé dans le ministère concerné) ;

Renforcer la neutralité des jurys et commissions en recourant à des éléments externes, du secteur public ou privé ou en impliquant dans le processus comme facilitateurs des agences et des bureaux conseil en recrutement
Renforcer la transparence des procédures de nominations, notamment en affichant les résultats des délibérations des jurys et commissions et en notifiant à chaque candidat les motifs de la sélection ;
Créer un mécanisme de contrôle de l'application de la nouvelle réglementation et un mécanisme de recours en cas de litige.
Favoriser la mobilité, la transversalité des ministères, avec une gestion rationnelle du potentiel des RH et des cadres de la Fonction Publique, et rendre visibles les femmes cadres.

## 4-2 Renforcer la gestion des ressources humaines en faveur de l'égalité des sexes

Enrichir la gestion des ressources humaines en adoptant d'autres critères, comme la créativité.
Institutionnaliser et règlementer l'instauration de cellules et de comités chargés de l'égalité des sexes dans chaque ministère dotée de programme à moyen terme et d'un budget pour encadrer et financer les actions en faveur de la parité, en capitalisant sur les bonnes pratiques d'institutionnalisation de l'IES déjà mis en place dans des ministères ;
Améliorer les conditions de rémunération des mères de famille aux postes de responsabilité (sous condition de ressources de la famille) ;
Réviser le système d'évaluation des performances des cadres et des responsables ;
Créer une base de données sur les profils de femmes cadres et responsables et faire remonter l'information jusqu'au ministre ;
Valoriser les compétences, rajeunir l'accès aux postes de responsabilité, en luttant contre la logique classique d'accès aux postes de responsabilité par ancienneté, en privilégiant une logique d'adéquation poste- profil-compétences-mérite pour tous les ministères,
Multiplier les outils de motivation, instaurer des systèmes de prime de rendement… Les femmes devront de cette manière sortir des pressions de leur propre environnement par une amélioration de l'attractivité, de la rémunération, de l'accès à des primes (en veillant à un accès égal pour les femmes comme pour les hommes) ;

Sensibiliser les fonctionnaires, y compris les responsables, à la question du genre. Le développement d'une culture de la mixité au sein des ministères, la sensibilisation des responsables et décideurs au sein de l'administration, pour qu'ils encadrent les femmes, les conseiller, les pousser à répondre aux appels à candidature.

La création de clubs (quelques clubs existent de la justice, de l'agriculture, mais peu nombreux…) et l'organisation de voyages de loisirs, en vue cela d'améliorer les relations et les rapports des femmes et des hommes fonctionnaires au sein de l'administration.

-Donner plus de contenu à la célébration de la journée internationale de la femme, qui est devenue une tradition, un moment reçu positivement par les femmes. Une journée où il est question de mettre en valeur leurs talents, leurs apports et contributions à construire une

administration efficace, tout en y invitant leurs collègues hommes (qui y sont souvent absents), car il s'agit de multiplier les cadres d'échanges entre les femmes et les hommes fonctionnaires pour améliorer les rapports de sexes au sein de la fonction publique
Saisir cette période d'élaboration des stratégies des ministères 2012-2015, pour y intégrer la question genre, y proposer des projets spécifiques et pouvant faire avancer l'égalité de genre, au sein des ministères
-Instaurer un congé parental avec la garantie de retrouver un poste de même niveau à la reprise du travail.

## 4-3 Instaurer des mesures de discrimination positive

A propos de la discrimination positive, signalons que certains répondants ne savent pas ce que c'est et n'ont jamais entendu parler de cette notion.

« Je ne sais pas comment trancher entre un homme et une femme ayant les mêmes compétences, le même sens du management… » Femme Chef de division

Une action de sensibilisation doit être entreprise auprès de cette catégorie de fonctionnaires qui, selon toute vraisemblance, est de plus en plus importante au fur et à mesure que l'on descend dans la hiérarchie administrative.
Pour ceux et celles qui savant ce que c'est, les avis sont partagés en ce qui concerne la nécessité de mettre en œuvre des mesures de discrimination positive.
Les partisans de la discrimination positive soulignent que le recours à des « actions positives » pour réduire les discriminations que subissent les femmes dans l'accès aux postes de responsabilité reste important et incontournable. Selon eux, c'est la solution pour à la fois contrer les résistances explicites ou implicites qui sévissent encore dans l'administration et pour faire le saut qualitatif, tant nécessaire, en matière d'égalité de genre. L'argument principal des partisans de la discrimination positive est que l'administration, comme la société marocaine en général, est dominée par les hommes et trop conservatrice pour permettre une évolution spontanée significative de la représentation des femmes aux postes de responsabilité. Il est donc nécessaire d'instaurer des mesures de redressement temporaires pour initier le changement, rattraper le retard et familiariser les fonctionnaires avec le leadership féminin. Dans ce sens :
« Il faut imposer le quota à tous les ministères, ne pas laisser le choix à chaque ministère. Etablir une veille sur l'application du quota, tracer des objectifs. Pour le moment, nous n'avons de planning établi pour atteindre tel ou tel taux, à telle ou telle année » Homme directeur
« Au niveau de notre ministère, le ministre a parlé du quota lors d'une réunion, il a dit 25%. L'approche quota est très prônée par le ministre, mais c'est très informel, il n'y a aucune programme, aucun planning, pas d'objectifs à atteindre » Femme chef de division
A l'inverse, les opposants à la discrimination positive argumentent qu'elle contrevient au principe du mérite, qui doit prévaloir en toute circonstance.

« Le terme quota dérange tout le monde, oui pour des mesures correctrices, mais pas le quota… Le quota, ça masque l'incompétence… En cas d'égalité de compétence et de mérite entre un homme et une femme, procéder à un tirage au sort » selon une femme chef de division

« En cas d'égalité de compétences et d'ancienneté, faire un tirage au sort pour ne pas être discriminatoire. Il ne faut pas rattraper le retard juste pour rattraper le retard », Femme Directeur

« En cas d'égalité entre un homme et une femme pour la nomination à un poste de responsabilité, pour trancher, on doit faire jouer le 6ème sens, l'intuition, c'est subjectif... voir comment ils sont habillés. Le quota en faveur des femmes est impossible à établir. Je suis contre la discrimination dite positive... Il n'y a pas de lois discriminatoires contre les femmes, alors pourquoi instituer des lois discriminatoires en leur faveur. Que le meilleur gagne », Homme directeur

Ils soulignent que l'instauration de quotas minerait la crédibilité des femmes responsables : on aurait alors beau jeu de dire qu'elles sont arrivées par le magie des chiffres et non du fait de leurs compétences. A ces arguments, les partisans des quotas rétorquent que de nombreux hommes incompétents grimpent dans la hiérarchie de façon injustifiée et que personne n'en fait une question idéologique de rapport entre les sexes.
Une action de sensibilisation est également à mener contre les adversaires de la discrimination positive. Il faut leur montrer que si les femmes ne sont pas représentées comme les hommes aux postes de responsabilité, la raison est qu'elles ont été victimes d'une discrimination négative qui les a écartées de l'éducation et du savoir depuis des siècles. C'est cette discrimination négative injuste qu'il s'agit maintenant de combattre, principalement par le biais de la discrimination positive (sans et avec quota).
Les mesures de discrimination positive invoquées par les partisans de cette approche sont :

- Instaurer un quota de femmes à tous les postes de responsabilité : la plupart des partisans du quota militent pour viser la parité ou tout au moins 30% de femmes aux postes de responsabilité d'ici à 5 ou 10 ans pour les postes de niveau 1. Pour les postes de niveau 2, certaines personnes recommandent également de viser la parité alors que d'autres proposent d'exiger au moins une femme sur les trois noms retenus et proposés au chef du gouvernement suite à l'appel à candidature.
- A compétences et performances égales à l'issue de l'appel à candidature et de la sélection des candidatures, donner la préférence à la femme, pour résorber les écarts d'inégalité et améliorer progressivement, le taux d'accès des femmes aux postes de responsabilité.
- Fixer des objectifs chiffrés d'accès des femmes aux postes de responsabilité à atteindre sur une durée prédéterminée par ministère et département et faire un suivi et une évaluation des résultats continus, selon une périodicité définie.

# BIBLIOGRAPHIE

# 1. MAROC


- Bulletin officiel 5964-bis-28 Chaabane 1432-30 juillet 2011, Dahir 1-11-91 du 27 Chaabane 1432 (29 juillet 2011), portant promulgation du Texte de la Constitution.
- Commission Consultative de la Régionalisation (CCR) (2011), Rapport sur la régionalisation avancée, 3 livres et Annexes :
  - Livre I : Conception générale de la régionalisation avancée.
  - Livre II : Recueil de Rapports thématiques
  - Livre III : Etude sur la régionalisation au service du développement économique et social et un atlas sur le nouveau découpage régional.
- Annexes : Liste détaillée de la chronologie des consultations et auditions
- A. Dialmy : Le féminisme au Maroc, Casablanca, Toubkal, 2008.
- Dinia Mouddani L. (2003), « Les femmes fonctionnaires au Maroc et la réforme administrative », Colloque Marché du travail et genre dans les pays du Maghreb, Rabat, 11 et 12 avril 2003.
- Guerraoui D, M Ghefrane (2002), Femmes fonctionnaires au Maroc, étude et témoignages, édition Toubkal/L'Harmathan.
- Legdali, K. Mellakh (Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des Pêches Maritimes) (1999), Étude sur la Femme Cadre au Département de l'Agriculture.
- Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle juin (2010) Appui à l'implantation d'un processus d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de l'emploi, de la formation professionnelle et de la protection sociale ; Diagnostic de l'état de l'égalité/équité dans le secteur.
- Ministère de la communication- Fonds d'appui à l'égalité entre les sexes (FAES) (2007), Programme à moyen terme d'institutionnalisation de l'ES dans le secteur de la communication.
- Ministère du développement social et de la solidarité (mars 2011), Agenda gouvernemental pour l'égalité 2010-2015.
- Ministère de l'éducation nationale)- Fonds d'appui à l'égalité entre les sexes (FAES) (2009), Plan d'action stratégique à moyen terme d'IES dans le système éducatif.
- Ministère de l'emploi- Fonds d'appui à l'égalité entre les sexes (FAES) (2010), Programme stratégique à moyen terme d'IES dans les secteurs de l'emploi, la formation professionnelle et la protection sociale.
- Ministère de la modernisation du secteur public-Fonds d'appui à l'égalité entre les sexes-FAES (février 2011), Référentiel de bonnes pratiques en matière d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes-IES dans la fonction publique.
- Ministère de la Modernisation des secteurs publics (2009) : Appui à l'élaboration d'un cadre méthodologique pour la réalisation de l'étude sur la sous représentation des femmes au sein de la Fonction Publique, Rapport analytique qualitatif.
- Ministère de la Modernisation du Secteur Public (MMSP)- Fonds d'appui à l'égalité entre les sexes (FAES) (décembre 2006), Programme stratégique à moyen terme (PSMT) d'Institutionnalisation de l'Egalité entre les Sexes dans le secteur de l'administration publique.
- Ministère de la Modernisation des secteurs publics (2006), Bilan social du personnel civil

de l'Etat et des collectivités locales.
- Ministère de la modernisation du secteur public-Université du Québec Ecole normale d'administration publique (2003), La femme fonctionnaire dans d'administration publique, la femme aux postes de responsabilité.
- Naciri R. (1994), L'investissement dans la vie privée, In : Femmes diplômées : pratiques novatrices, FNUAP/IREP, Tunis.
- Secrétariat d'État chargé de la famille, de l'Enfance et des Personnes handicapées (SEFEPH) (Mai 2006), Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité entre les sexes par l'intégration de l'approche genre dans les politiques et programmes de développement.

## Sites Web

- Enquête mondiale sur les valeurs : Morocco 2007 :
  http://www.wvsevsdb.com/wvs,Morocco
- Textes juridiques/ Bases de données juridiques :
  http://www.mmsp.gov.ma/fr/decline.aspx?m=2&r=4
- Célébration de la journée mondiale de la femme 2011 :
  http://www.mmsp.gov.ma/fr/decline.aspx?m=2&r=198
- Banque de données juridiques/Archives :
  http://bdj.mmsp.gov.ma/?sitelang=F
- Dahir n° 1-11-91 du 27 chaâbane 1432 (29 juillet 2011) portant promulgation du texte de la Constitution :
  http://bdj.mmsp.gov.ma/DOC/ViewArticleNew.asp?sitelang=f&cid=1&ArtID=5601
- Nominations :
  http://refgrh.mmsp.gov.ma/fiche_de_procedure.php?lang=fr&slider=3&IdProcedure=18&NumProcessus=4&fi=st
- Évaluation/Avancement/Promotion :
  http://refgrh.mmsp.gov.ma/fiche_de_concept.php?lang=fr&IdConcept=16&CodeRubrique=AV&slider=3
- Nouveaux critères de nomination :
  http://www.enamaroc.com/t1568-administration-nouveaux-criteres-pour-devenir-chef-de-division
- Adoption par la Chambre des représentants du projet de loi organique relatif aux nominations aux emplois supérieurs :
  http://www.maroc.ma/PortailInst/Fr/Actualites/Adoption+par+la+Chambre+des+representants+du+projet+de+loi+organique+relatif+aux+nominations+aux+emp.htm

## 2. AUTRES PAYS et INTERNATIONAL


- Annual Report 2011, Government of Western Australia, Director of Equal Opportunity in Public Employment.
- Arcier Agnès, Borgeaud Emily (2002), Le quotient féminin de l'entreprise, Village mondial.
- Azmi Abdul Ghani, S. H. Syed Ismail, and S. A. Basir (2011), Facilitators of Women's Career Advancement in Public Service, A Study in A Developing Country, Malaysia.
- Bureau International du Travail, Briser le plafond de verre (2004), Les femmes aux postes de direction; Mise à jour en 2004, Genève.
- Commission européenne, (2007), Les hommes et les femmes dans la prise de décision ; analyse de la situation et tendance.
- Commission européenne (2010), Plus de femmes aux postes de responsabilité, une clé de la croissance et de la stabilité économique.
- Commission européenne (2010), Plus de femmes aux postes de responsabilité : une clé de la croissance et de la stabilité économique.
- Commissioner for public sector employment guideline (2011), Women in leadership in the public sector, Government of South Australia.
- Duxbury, L. (1996), Hommes et femmes, partenaires au travail, Ottawa, Carleton University, Centre for research on Education on Women and Work.
- European Commission (2006), Guidelines for candidates on senior management appointment procedures.
- Executive and Management Recruitment (2002), Encouraging women applicants, Office of Equal Employment Opportunity, Government of Western Australia.
- Françoise Guegot (2011), L'égalité professionnelle hommes-femmes dans la fonction publique, Rapport au président de la République, Paris.
- Report of Online discussion, Division for the Advancement of Women, Department of Economic and Social Affairs, United Nations, (2007), Women in leardership roles.
- Kathleen Townsend Executive Solutions Pty Ltd (janvier 2009), Strategies toward achieving the the South Australian Government Target 6.23 Women in the Senior Executive, Preparend for the Commissioner for Public Employment/Government of South Australia.
- Kuperus H., Rode A., Hauts fonctionnaires en Europe (décembre 2008), Gestion et conditions de travail des cadres supérieurs de la fonction publique dans les Etats membres de l'UE, Institut européen d'administration publique, Maastricht.
- Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique, Journal officiel du 13 mars 2012.
- McKinsey&Company, Women Matter(2007), La mixité, levier de performance de l'entreprise.
- Observatoire sur la responsabilité sociale de l'entreprise (ORSE) (2004), L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises.
- OCDE, (2010), Panorama des administrations publiques 2009.
- Philippines Periodic Report to CEDAW, 2004.
- Quatrième Conférence mondiale sur les femmes, Déclaration et Programme d'action, Beijing, 1995.

- Report on the Implementation (novembre 2011) “EU Plan of Action on Gender Equality and Women’s Empowerment in Development 2010-2015”, Bruxelles.
- Troisième Rapport du Comité de pilotage pour l’égal accès des hommes et des femmes aux emplois supérieurs des fonctions publiques (2005), Vouloir l’égalité, La Documentation française.
- Zghal R.(1999), Globalisation, genre et gestion des ressources humaines, Nations Unies, Commission Économique pour l’Afrique, Réunion du groupe d’experts sur l’équité en genre et responsabilisation économique et sociale des femmes dans le contexte des normes culturelles en Afrique du Nord, cadre politique et institutionnel, Tanger, novembre.

## Articles

- Barrère-Maurisson M.-A., (2007), Familialisme, Féminisme et « Parentalisme » : trois âges de la régulation sociale, Cahiers de la Maison des Sciences Économiques, 2007-43, septembre, http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00175883/fr
- Barrère-Maurisson M.-A., (2004), Masculin/féminin : vers un nouveau partage des rôles ?, Cahiers français, 322, pp. 22-28, http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00115868
- Belghiti-Mahut S. (2004), Les déterminants de l’avancement hiérarchique des femmes cadres, Revue française de gestion.4/2004.
- Morrison, A., &Von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management, American Psychologist, 45, 200-208.
- New York Times, 7 février 2009, Mistresses of the universe.

## Site Web

- Portail du ministère des Affaires féminines de Nouvelle-Zélande : http://www.mwa.govt.nz/

# ANNEXES

# ANNEXE1
# QUESTIONNAIRE POUR LE RECENSEMENT DES FEMMES AUX PR

## Présentation

Dans le cadre de l'étude sur « La place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans l'administration publique », lancée par le Ministère de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration (MFPMA) en partenariat avec ONU-Femmes, nous vous remercions de bien vouloir remplir le questionnaire ci-dessous.

Les objectifs de cette étude sont :

- Actualiser l'état des lieux de la représentation des femmes aux postes de responsabilité dans la fonction publique (données 2012) ;
- Identifier les facteurs de la faible présence des femmes aux postes de responsabilité ;
- Recommander des mesures institutionnelles et des mécanismes adéquats pour renforcer la présence des femmes aux postes de responsabilité.

Les données que vous aurez l'obligeance de fournir serviront à actualiser l'état des lieux relatif à la répartition des postes de responsabilité entre les femmes et les hommes dans l'administration publique. Elles vous seront restituées dans le cadre d'un atelier de présentation et de la validation des conclusions de l'étude, organisé par le MFPMA.

Ces données seront exploitées à des fins purement scientifiques, dans le souci du respect de la confidentialité.

**Nom de votre ministère : .....**

**Nombre total de vos fonctionnaires :.....**

**Nombre total de vos fonctionnaires hommes :.....**

**Nombre total des fonctionnaires femmes: .....**

## 1) Age

| | Chef de Service ou assimilé | | | Chef de Division ou assimilé | | | Directeur ou assimilé | | | Directeur Général ou assimilé | | | Secrétaire Général ou assimilé | | | Total Général | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | H | F | TG |
| < 30 ans | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 30 à 45 ans | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 46 à 60 ans | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

## 2) Niveau d'instruction

| | Chef de Service ou assimilé | | | Chef de Division ou assimilé | | | Directeur ou assimilé | | | Directeur Général ou assimilé | | | Secrétaire Général ou assimilé | | | Total Général | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | H | F | TG |
| Bac | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bac+2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bac+3/4 (Licence) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bac + 5 et plus | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

## 3) Etat matrimonial

| | Chef de Service ou assimilé | | | Chef de Division ou assimilé | | | Directeur ou assimilé | | | Directeur Général ou assimilé | | | Secrétaire Général ou assimilé | | | Total Gé-néral | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | H | F | TG |
| Céliba-taire | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Marié | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Divorcé | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Veuf | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

## 4) Nombre d'enfants

| | Chef de Service ou assimilé | | | Chef de Division ou assimilé | | | Directeur ou assimilé | | | Directeur Général ou assimilé | | | Secrétaire Général ou assimilé | | | Total Général | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | H | F | TG |
| Sans | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 à 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 et plus | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

## 5) Ancienneté générale

| | Chef de Service ou assimilé | | | Chef de Division ou assimilé | | | Directeur ou assimilé | | | Directeur Général ou assimilé | | | Secrétaire Général ou assimilé | | | Total Général | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | H | F | TG |
| 1 à 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 à 20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 21 à 30 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 à 40 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

## 6) Ancienneté dans le poste

| | Chef de Service ou assimilé | | | Chef de Division ou assimilé | | | Directeur ou assimilé | | | Directeur Général ou assimilé | | | Secrétaire Général ou assimilé | | | Total Général | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | H | F | TG |
| 1 à 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 à 15 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 à 23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 24 et plus | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

## 7) Lieu d'affectation

| | Chef de Service ou assimilé | | | Chef de Division ou assimilé | | | Directeur ou assimilé | | | Directeur Général ou assimilé | | | Secrétaire Général ou assimilé | | | Total Général | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | H | F | TG |
| Central | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Décon-centré | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

## 8) Région

| | Chef de Service ou assimilé | | | Chef de Division ou assimilé | | | Directeur ou assimilé | | | Directeur Général ou assimilé | | | Secrétaire Général ou assimilé | | | Total Général | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | TG |
| R1 Oud Dahab Lagouira | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R2 Laayoune Boujdour Sakia Lahmra | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R3 Guelmime Smara | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R4 Souss Massa Draa | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R5 Gharb Chrarda Beni Hssen | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R6 Chaouia Ourdigha | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R7 Marrakech Tansift El Haouz | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R8 L'Oriental | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R9 Grand Casablanca | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R10 Rabat Salé Zemmour Zaers | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R11 Doukkala Abda | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R12 Tadla Azilal | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R13 Meknès Tafilalt | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R14 Fès Boulemane | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R15 Taza El Hoceima Taounate | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R16 Tanger Tétouan | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Annexe 2

# Analyse statistique du questionnaire

**TABLEAU 1 : Pourcentage de femmes et d'hommes responsables selon la tranche d'âge**

| | AGE | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Chef de Service ou assimilé | | | Chef de Division ou assimilé | | | Directeur ou assimilé | | | Directeur Général ou assimilé | | | Secrétaire Général ou assimilé | | | Total Général | | |
| | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T |
| < 30 ans | 2,85% | 1,52% | 1,76% | 7,07% | 5,64% | 5,79% | 9,80% | 0,75% | 1,77% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 3,77% | 2,44% | 2,64% |
| 30 à 45 ans | 51,48% | 33,89% | 37,01% | 43,43% | 46,34% | 46,03% | 41,18% | 24,94% | 26,77% | 0% | 0% | 0% | 66,67% | 16,67% | 23,81% | 49,06% | 35,64% | 37,70% |
| 46 à 60 ans | 45,68% | 64,59% | 61,24% | 49,49% | 48,02% | 48,18% | 49,02% | 74,31% | 71,46% | 0% | 100% | 100% | 33,33% | 83,33% | 76,19% | 47,17% | 61,92% | 59,66% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 0% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

## TABLEAU 2 : Répartition des responsables par genre et niveau d'instruction

| | Niveau d'instruction* | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Chef de Service ou assimilé | | | Chef de Division ou assimilé | | | Directeur ou assimilé | | | Directeur Général ou assimilé | | | Secrétaire Général ou assimilé | | | Total Général | | |
| | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T |
| Bac | 0,43% | 1,25% | 1,09% | 0,65% | 0,86% | 0,84% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0,44% | 1,00% | 0,90% |
| Bac + 2 | 0,86% | 3,23% | 2,77% | 0,65% | 1,29% | 1,22% | 0% | 0,66% | 0,58% | 0% | 16,67% | 16,67% | 0% | 0% | 0% | 0,77% | 2,45% | 2,17% |
| Bac + 3/4 | 38,05% | 46,91% | 45,17% | 34,42% | 43,58% | 42,51% | 18,92% | 12,79% | 13,45% | 0% | 16,67% | 16,67% | 0% | 25,00% | 22,22% | 36,47% | 43,24% | 42,13% |
| Bac + 5 et plus | 60,66% | 48,61% | 50,97% | 64,29% | 54,26% | 55,44% | 81,08% | 86,56% | 85,96% | 0% | 66,67% | 66,67% | 100% | 75,00% | 77,78% | 62,32% | 53,31% | 54,80% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 0% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

** Hors les quatre départements suivants où les données sur le niveau d'instruction des responsables sont non disponibles : ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies, ministère de l'Education nationale, ministère de l'Emploi et de la formation professionnelle, ministère de la Santé.*

## TABLEAU 3 : Etat matrimonial

| | Chef de Service ou assimilé | | | Chef de Division ou assimilé | | | Directeur ou assimilé | | | Directeur Général ou assimilé | | | Secrétaire Général ou assimilé | | | Total Général | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T |
| Célibataire | 36,50% | 13,43% | 17,72% | 25,67% | 10,76% | 12,46% | 25,58% | 6,54% | 8,79% | 0% | 16,67% | 16,67% | 0% | 0% | 0% | 33,52% | 11,82% | 15,28% |
| Marié | 59,19% | 85,28% | 80,43% | 73,26% | 88,07% | 86,38% | 67,44% | 93,46% | 90,38% | 0% | 83,33% | 83,33% | 100% | 88,89% | 90,48% | 60,94% | 83,45% | 79,86% |
| Divorcé | 4,07% | 1,15% | 1,70% | 1,07% | 0,97% | 0,98% | 2,33% | 0% | 0,27% | 0% | 0% | 0% | 0% | 11,11% | 9,52% | 4,04% | 2,70% | 2,91% |
| Veuf | 0,25% | 0,14% | 0,16% | 0% | 0,21% | 0,18% | 4,65% | 0% | 0,55% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 1,50% | 2,03% | 1,95% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 0% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

## TABLEAU 4 : Nombre d'enfants

| | Chef de Service ou assimilé | | | Chef de Division ou assimilé | | | Directeur ou assimilé | | | Directeur Général ou assimilé | | | Secrétaire Général ou assimilé | | | Total Général | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T |
| Sans | 68,85% | 18,53% | 27,63% | 61,31% | 20,68% | 25,27% | 42,11% | 15,35% | 18,84% | 0% | 9,23% | 9,23% | 0% | 12,50% | 11,11% | 65,38% | 18,34% | 25,60% |
| 1 à 3 | 30,46% | 71,00% | 63,67% | 38,10% | 73,94% | 69,89% | 57,89% | 77,95% | 75,34% | 0% | 80% | 80% | 100% | 81,25% | 83,33% | 33,99% | 72,72% | 66,74% |
| 4 et plus | 0,68% | 10,47% | 8,70% | 0,60% | 5,38% | 4,84% | 0% | 6,69% | 5,82% | 0% | 10,77% | 10,77% | 0% | 6,25% | 5,56% | 0,62% | 8,94% | 7,66% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 0% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

## TABLEAU 5 : Ancienneté générale

| | Chef de Service ou assimilé | | | Chef de Division ou assimilé | | | Directeur ou assimilé | | | Directeur Général ou assimilé | | | Secrétaire Général ou assimilé | | | Total Général | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T |
| 1 à 10 | 24,84% | 12,88% | 14,97% | 11,37% | 5,90% | 6,51% | 26,79% | 13,17% | 14,68% | 0% | 12,50% | 8,33% | 33,33% | 30% | 30,43% | 22,21% | 11,18% | 12,87% |
| 11 à 20 | 47,81% | 39,60% | 41,03% | 41,23% | 34,11% | 34,90% | 30,36% | 30,13% | 30,16% | 25,00% | 12,50% | 16,67% | 33,33% | 5,00% | 8,70% | 45,14% | 36,80% | 38,08% |
| 21 à 30 | 22,23% | 34,63% | 32,47% | 35,55% | 45,14% | 44,07% | 23,21% | 32,37% | 31,35% | 75,00% | 62,50% | 66,67% | 33,33% | 30% | 30,43% | 25,64% | 37,55% | 35,73% |
| 31 à 40 | 5,11% | 12,88% | 11,53% | 11,85% | 14,85% | 14,51% | 19,64% | 24,33% | 23,81% | 0% | 12,50% | 8,33% | 0% | 35,00% | 30,43% | 7,01% | 14,46% | 13,32% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

## TABLEAU 6 : Ancienneté dans le poste

| | Chef de Service ou assimilé | | | Chef de Division ou assimilé | | | Directeur ou assimilé | | | Directeur Général ou assimilé | | | Secrétaire Général ou assimilé | | | Total Général | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T |
| 1 à 7 | 87,51% | 85,50% | 85,85% | 92,02% | 88,92% | 89,24% | 90,38% | 89,26% | 89,38% | 0% | 100% | 100% | 100% | 90% | 90,91% | 88,59% | 87,00% | 87,24% |
| 8 à 15 | 10,12% | 11,89% | 11,59% | 7,45% | 9,49% | 9,28% | 5,77% | 9,79% | 9,34% | 0% | 0% | 0% | 0% | 10% | 9,09% | 9,31% | 10,85% | 10,62% |
| 16 à 23 | 0,75% | 2,00% | 1,78% | 0,53% | 0,98% | 0,93% | 1,92% | 0,48% | 0,64% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0,76% | 1,58% | 1,45% |
| 24 et plus | 1,61% | 0,61% | 0,78% | 0% | 0,61% | 0,55% | 1,92% | 0,48% | 0,64% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 1,34% | 0,57% | 0,69% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 0% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

## TABLEAU 7 : Lieu d'affectation

| | Chef de Service ou assimilé | | | Chef de Division ou assimilé | | | Directeur ou assimilé | | | Directeur Général ou assimilé | | | Secrétaire Général ou assimilé | | | Total Général | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T |
| Central | 56,01% | 29,73% | 34,64% | 60,53% | 32,97% | 35,93% | 57,69% | 30,63% | 33,54% | 0% | 100% | 100% | 100% | 95,00% | 95,65% | 56,01% | 29,93% | 34,07% |
| Deconcentré | 43,99% | 70,27% | 65,36% | 39,47% | 67,03% | 64,07% | 42,31% | 69,37% | 66,46% | 0% | 0% | 0% | 0% | 5,00% | 4,35% | 43,99% | 70,07% | 65,93% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 0% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

## TABLEAU 8 : Région

| | Chef de Service ou assimilé | | | Chef de Division ou assimilé | | | Directeur ou assimilé | | | Directeur Général ou assimilé | | | Secrétaire Général ou assimilé | | | Total Général | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T | F | H | T |
| R1 / OUED EDDAHAB | 15,69% | 84,31% | 8,33% | 91,67% | 20% | 80% | 0% | 100% | 0% | 0% | 13,41% | 86,59% | 15,69% | 84,31% | 8,33% | 91,67% | 20% | 80% |
| R2/ LAYOUNE | 9,26% | 90,74% | 5,88% | 94,12% | 22,22% | 77,78% | 0% | 0% | 0% | 0% | 9,87% | 90,13% | 9,26% | 90,74% | 5,88% | 94,12% | 22,22% | 77,78% |
| R3/ GUOULMIM | 4,38% | 95,62% | 2,04% | 97,96% | 8,33% | 91,67% | 0% | 0% | 0% | 0% | 4,00% | 96,00% | 4,38% | 95,62% | 2,04% | 97,96% | 8,33% | 91,67% |
| R4/ SOUSS MASSA DRAA | 6,92% | 93,08% | 1,79% | 98,21% | 4,35% | 95,65% | 0% | 0% | 0% | 0% | 5,35% | 94,65% | 6,92% | 93,08% | 1,79% | 98,21% | 4,35% | 95,65% |
| R5/ GHARB CHRARDA | 17,69% | 82,31% | 6,98% | 93,02% | 14,29% | 85,71% | 0% | 0% | 0% | 0% | 14,89% | 85,11% | 17,69% | 82,31% | 6,98% | 93,02% | 14,29% | 85,71% |
| R6/ CHAOUIA OURDIGHA | 6,59% | 93,41% | 6,78% | 93,22% | 5,00% | 95,00% | 0% | 0% | 0% | 0% | 6,44% | 93,56% | 6,59% | 93,41% | 6,78% | 93,22% | 5,00% | 95,00% |
| R7/ MARRAKECH TENSIFT | 14,17% | 85,83% | 7,23% | 92,77% | 8,00% | 92,00% | 0% | 0% | 0% | 0% | 11,93% | 88,07% | 14,17% | 85,83% | 7,23% | 92,77% | 8,00% | 92,00% |
| R8/ ORIENTAL | 8,97% | 91,03% | 3,23% | 96,77% | 9,09% | 90,91% | 0% | 0% | 0% | 0% | 7,33% | 92,67% | 8,97% | 91,03% | 3,23% | 96,77% | 9,09% | 90,91% |
| R9/ GRAND CASABLANCA | 21,09% | 78,91% | 12,14% | 87,86% | 16,67% | 83,33% | 0% | 0% | 0% | 0% | 18,44% | 81,56% | 21,09% | 78,91% | 12,14% | 87,86% | 16,67% | 83,33% |
| R10/ RABAT SALE ZEMMOUR | 24,79% | 75,21% | 15,67% | 84,33% | 16,48% | 83,52% | 0% | 100% | 10% | 90% | 21,76% | 78,24% | 24,79% | 75,21% | 15,67% | 84,33% | 16,48% | 83,52% |
| R11/ DOUKKALA | 13,01% | 86,99% | 8,51% | 91,49% | 11,11% | 88,89% | 0% | 0% | 0% | 0% | 11,46% | 88,54% | 13,01% | 86,99% | 8,51% | 91,49% | 11,11% | 88,89% |
| R12/ TADLA AZILAL | 9,38% | 90,63% | 2,38% | 97,62% | 16,67% | 83,33% | 0% | 0% | 0% | 0% | 8,11% | 91,89% | 9,38% | 90,63% | 2,38% | 97,62% | 16,67% | 83,33% |
| R13/ MEKNES TAFILALT | 9,35% | 90,65% | 7,32% | 92,68% | 7,41% | 92,59% | 0% | 0% | 0% | 0% | 8,61% | 91,39% | 9,35% | 90,65% | 7,32% | 92,68% | 7,41% | 92,59% |
| R14/ FES BOULMANE | 15,58% | 84,42% | 8,00% | 92,00% | 11,11% | 88,89% | 0% | 0% | 0% | 0% | 13,18% | 86,82% | 15,58% | 84,42% | 8,00% | 92,00% | 11,11% | 88,89% |
| R15/ TAZA AL HOCEIMA | 4,44% | 95,56% | 0% | 100% | 12,50% | 87,50% | 0% | 0% | 0% | 0% | 4,08% | 95,92% | 4,44% | 95,56% | 0% | 100% | 12,50% | 87,50% |
| R16/ TANGER TETOUAN | 12,71% | 87,29% | 3,57% | 96,43% | 6,67% | 93,33% | 0% | 0% | 0% | 0% | 10,20% | 89,80% | 12,71% | 87,29% | 3,57% | 96,43% | 6,67% | 93,33% |
| Total | 15,14% | 84,86% | 8,43% | 91,57% | 11,90% | 88,10% | 0% | 100% | 10% | 90% | 13,17% | 86,83% | 15,14% | 84,86% | 8,43% | 91,57% | 11,90% | 88,10% |

## Annexe 3

# GUIDE D'ENTRETIEN ET D'ANIMATION

- Que pensez-vous de l'égalité des sexes ? Que pensez-vous de la représentation des femmes au niveau des postes de responsabilité? Jusqu'à quel niveau les femmes peuvent-elles parvenir dans la hiérarchie ? Etes-vous favorable à l'égalité des sexes dans l'accès aux postes de responsabilité?

- Quels ont été les critères d'éligibilité et/ou de nomination aux postes de responsabilité à différents niveaux? Sont-ils objectifs et neutres ? Quel est le degré de satisfaction par rapport à ces critères ?

- Qu'est ce qui, dans l'administration publique, rend difficile l'accès des femmes à des postes de responsabilité?

- Peut-on dire que les pratiques utilisées pour la promotion aux postes de responsabilité privilégient-elles les hommes ? Quelles sont ces pratiques? Quelles critiques peut-on leur adresser ?

- Arrive-t-il que certaines femmes n'acceptent pas les postes de responsabilité qui leur sont proposés? Si oui, pourquoi?

- Connaissez-vous certaines expériences personnelles de discrimination dans l'accès des femmes aux postes de responsabilité?

- Connaissez-vous certaines expériences personnelles de réussite dans l'accès des femmes aux postes de responsabilité? Serait-il possible de modéliser les parcours féminins professionnels réussis, en faire des modèles à suivre par d'autres femmes fonctionnaires?

- Existe-t-il des facteurs spécifiques qui facilitent l'ascension des femmes ?
- Quelles bonnes pratiques sont-elles déjà mises en œuvre dans ce sens? Quelles autres bonnes pratiques proposez-vous?

- Quelles mesures prendre pour favoriser l'égalité des sexes dans l'accès aux postes de responsabilité ?

# TABLE DES MATIERES

# TABLE

INTRODUCTION ..... 5
1- Problématique ..... 6
2- Objectifs de l'étude ..... 6
3- Planning de l'étude ..... 7
4- Plan du rapport ..... 8

PARTIE I : L'APPROCHE DOCUMENTAIRE ..... 9
Chapitre I : ETAT DES LIEUX DE LA SOUS REPRESENTATION DES FEMMES AUX POSTES DE RESPONSABILITE ..... 10
1- Situation dans le monde ..... 10
2- Situation au Maroc avant 2012 ..... 12

Chapitre II : LES CAUSES DE LA SOUS REPRESENTATION DES FEMMES ..... 14
AUX POSTES DE RESPONSABILITES ..... 14
1- La définition patriarcale de la femme ..... 14
2- L'idéologie du présentéisme ..... 15
3- La féminisation du problème de la conciliation famille-emploi ..... 15
4- L'absence féminine dans les réseaux d'influence ..... 16

Chapitre III : CONTEXTES DE LA LUTTE CONTRE LA SOUS REPRESENTATION DES FEMMES AUX POSTES DE RESPONSABILITE ..... 20
1- Le contexte international ..... 20
2- Le contexte marocain ..... 21
**2-1 Politiques transversales et réformes majeures en égalité des sexes ..... 22**
**2-2 Persistance des inégalités, en passe d'un redressement affirmatif ..... 23**
**2-3 Nouvelles réformes et orientations stratégiques pour l'égalité et la parité ..... 24**
**2-4 Projet de régionalisation avancée-PRA ..... 27**

Chapitre IV : LES « BONNES PRATIQUES » CONTRE LA SOUS REPRESENTATION DES FEMMES AUX POSTES DE RESPONSABILITE ..... 28
1- Définitions de la notion de « bonne pratiques » ..... 28
2- Le modèle du secteur privé ..... 29
3- Les bonnes pratiques à l'étranger ..... 31
**3-1 Mise en place de lois antidiscriminatoires ..... 31**
**3-2 Institutionnalisation de la discrimination positive ..... 32**
**3-3 Programmes visant à encourager le leadership féminin ..... 35**
**3-4 Mesures de conciliation vie-privée/vie professionnelle ..... 36**
4- Les bonnes pratiques au Maroc ..... 37
**4-1 Programmes pour l'institutionnalisation de l'égalité des sexes ..... 38**
**4-2 Mécanismes organisationnels pour l'institutionnalisation de l'égalité ..... 40**
**4-3 Une nouvelle règlementation pour l'accès aux postes de responsabilité ..... 41**

PARTIE II : L'ENQUÊTE EMPIRIQUE ..... 45
Chapitre V : PROTOCOLE DE L'ENQUÊTE ..... 46
1- Profil de l'enquête ..... 46
2- La collecte des données ..... 47

3- Le traitement des données....48
4- L'interprétation des résultats....49
5- Contraintes et difficultés ....49

Chapitre VI : LA SITUATION DES FEMMES AUX POSTES DE RESPONSABILITE EN 2012..50
1- Une fonction publique de plus en plus féminisée mais peu au niveau des postes de responsabilité....50
**1.1. Des effectifs globaux de plus en plus féminisés ....50**
**1.2. Les femmes faiblement représentées aux postes de responsabilité ....51**
**1.3. Les femmes faiblement représentées à tous les niveaux de responsabilité ....53**
2- Les femmes responsables plus jeunes que les hommes ....54
3- Les femmes responsables plus diplômées que les hommes....56
4- Pour les femmes, le mariage est un obstacle dans l'accès aux postes de décision.56
5- Sans enfant, plus de chances d'être responsable pour les femmes ....58
6- L'ancienneté générale n'handicape pas les femmes dans l'accès aux postes de responsabilité ....59
7- Une faible ancienneté des femmes dans les postes de responsabilité ....60
8- Les femmes aux postes de responsabilité sont plus nombreuses au niveau central 62
9- Faible accès des femmes aux postes de responsabilité en région ....64
10- Synthèse ....66

Chapitre VII : APPROCHE QUALITATIVE DE LA REPRESENTATION DES FEMMES AUX POSTES DE RESPONSABILITE DANS LA FONCTION PUBLIQUE ....68
1- Perception de la situation actuelle....68
**1-1 Attitudes à l'égard du principe de l'égalité des sexes....68**
**1-2 Evaluation de la situation des femmes aux postes de responsabilité .... 70**
2- Critères, procédures et pratiques dans la nomination aux postes de responsabilité.72
**2-1 Critères d'éligibilité et procédures de nomination aux postes de responsabilité ....72**
**2-2 Pratiques dans la nomination aux postes de responsabilité ....73**
**2-3 Les bonnes pratiques ....74**
3- Les obstacles à l'accès des femmes aux postes de responsabilité ....75
**3-1 Obstacles liés à la division sexuée du travail....75**
**3-2 Obstacles liés au fonctionnement et aux normes comportementales au sein de la fonction publique ....79**
**3-3 Obstacles d'ordre économique et d'attractivité des postes de responsabilité....83**
**3-4 Obstacles liés à la mobilité et l'éloignement des postes....83**
4- Facteurs objectifs spécifiques facilitateurs de l'accès des femmes aux postes de responsabilité ....84

Chapitre VIII : RECOMMANDATIONS....86
BIBLIOGRAPHIE ....91
ANNEXES 97
ANNEXE 1 Questionnaire pour le recensement des femmes aux PR.... 98
ANNEXE 2 Analyse statistique du questionnaire .... 103
ANNEXE 3 Guide d'entretien et de focus groups .... 109
TABLE DES MATIERES ....111