



# مكانة المرأة الموظفة في مناصب المسؤولية بالإدارة العمومية بالمغرب



## موجز تنفيذي

# 1 . الإطار المنهجي للدراسة

في إطار تنزيل المقتضيات الدستورية ومواجهة تحديات التمثيل المتكافئ للرجال والنساء في الإدارة العمومية وتعزيز المكتسبات في هذا المجال ، عمدت وزارة إصلاح الإدارة و الوظيفة العمومية بشراكة مع هيئة الأمم المتحدة للمرأة على إعداد دراسة تهدف إلى الاستيعاب العميق للقضايا المتعلقة بوضعية المرأة في مناصب المسؤولية بالإدارة العمومية المغربية.

وترمي هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف : أ) تجميع الإحصائيات والمعطيات المتعلقة بتمثيل المرأة في مناصب المسؤولية بالإدارة العمومية ؛ ب) إجراء التحليلات المتعلقة بالحواجز والعوامل المسؤولة عن تدني حضور المرأة في مناصب المسؤولية ؛ ج) تحديد متطلبات التدابير المؤسسية والآليات المناسبة لتعزيز وجود المرأة في مواقع صنع القرار بالإدارة العمومية.

تبعاً لذلك ، أثارت الدراسة عدة تساؤلات بتعاقب مع بعض الملاحظات: هل السياق القانوني الذي يحكم الوظيفة العمومية مشوب بمقتضيات ، سواء بشكل صريح أو ضمني ، تحول دون تفعيل مطلب المساواة بين الرجل والمرأة في الوصول إلى مناصب المسؤولية؟ إلى أي حد تمكن المنظومة المؤسسية الحالية من تعزيز متطلبات الموضوعية وعدم التمييز فيما يتعلق بالأهلية في تولي مناصب المسؤولية؟ وبالنظر إلى السياسة الإرادوية للسلطات العمومية في تعزيز المساواة بين الرجل والمرأة للولوج إلى مناصب المسؤولية ، لكن بين المنشود والموجود ، إلى أي حد يمكن اعتبار الوضع الحالي هو قابل فعليا للتطور؟ بالإضافة إلى السلبات المحتملة التي يمكن أن تشوب السياق القانوني والمؤسسي الحالي ، ما هي العوامل التي من شأنها أن تشكل حواجز غير مرئية أو "أسقف زجاجية" أمام تقدم المرأة في الهياكل الهرمية للإدارة العمومية؟ ما هي المداخل التي من شأنها أن تعزز المساواة بين الرجل والمرأة في مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية ، وفقاً للمادة 19 من دستور 2011 وكذا التزامات المغرب اتجاه المنتظم الدولي؟

وتفاعلا مع هذه التساؤلات حاولت الدراسة سلك وسائل منهجية وتحليلية تتكامل فيما بينها :

أ- تحليل قانوني يهدف إلى تحديد الشوائب التمييزية ، غير المباشرة، على المستوى القانوني والتي من شأنها أن تعوق وصول المرأة إلى مناصب المسؤولية من جهة ، و وضع الأصبع على المداخل التي يمكن أن تعزز تمثيلية المرأة على مستوى هذه المناصب، من جهة أخرى ؛

ب- تحليل إحصائي يهدف إلى تجميع ، وإعادة تشكيل ، ومعالجة المعطيات المتعلقة بوضعية المرأة في مناصب المسؤولية ، من أجل الخروج باستنتاجات ذات دلالات في هذا الشأن ؛

ج- تحليل ميداني لتسليط الضوء على مظاهر الحواجز غير المرئية أو السقف الزجاجي ، استناداً إلى بحث ميداني على مستوى الفئات المستهدفة من الدراسة ؛

د- تحليل مقارنة يسعى إلى استخلاص الدروس من المعايير الكونية والتجارب الفضلى ، سواء على المستوى الدولي أو الوطني.

## 2. سمات السياق القانوني و المؤسساتاتي

لا ريب أن السياق القانوني والمؤسسي الملائم يعتبر بمثابة الخطوة الأولى نحو تحقيق المساواة بين الجنسين. ويجب أن تكون هذه القواعد القانونية ذات الصلة متنسقة مع الالتزامات الوطنية والدولية وأن تشير مباشرة إلى المساواة بين الجنسين في الإدارة العمومية ، لا سيما على مستوى مواقع صنع القرار.

صحيح أن السياق القانوني والمؤسسي الحالي لولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية في المغرب يؤشر إلى تطور ملموس، أخذاً بخمسة اعتبارات مترابطة: (أ) اعتماد مبادئ ذات قيمة دستورية تؤسس للمساواة بين الجنسين؛ (ب) تعهد المغرب بالتزاماته الدولية لمكافحة كل أشكال التمييز بين الجنسين؛ (ج) بلورة رؤية استراتيجية بشأن المساواة في الإدارة العمومية ؛ (د) إضفاء الطابع المؤسسي على آليات التشاور والتتبع والرصد من أجل رصد مكانة المرأة بالإدارة العمومية ؛ (هـ) تثبيت براديجمات جديدة للوظيفة العمومية ، والتي ستشكل فرصة للمرأة الموظفة لتأكيد أحقيتها وكفاءتها لتبوؤ مناصب المسؤولية بمسالكها.

لكن ، رغم أن هذا السياق العام يوحى بوجود نقاط إيجابية ، فالواقع لازال يؤشر على أن الوضع الحالي لا يزال مشوباً بمجموعة من المعوقات ، والتي يمكن اختصارها في تسع نقاط سلبية :

- أ- عدم كفاية الضمانات القانونية الحقيقية لتعزيز ولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية ؛
- ب- عدم وجود تدابير إيجابية لصالح المرأة في هيئات الحكامة وكذا الهيئات التمثيلية ،
- ج- ضعف تكييف أنظمة الصحة والسلامة ببعض الوظائف العمومية مع خصوصيات المرأة ؛
- د- عدم وجود أحكام لمكافحة التحرش ، بكل تجلياته، في الإدارة العمومية ؛
- هـ- غياب مقتضيات تنطوي على تدابير خاصة مؤقتة لصالح المرأة الموظفة ؛
- ك- إطار قانوني غير مستجيب بما فيه الكفاية لأهمية التوفيق بين الحياة المهنية و الخاصة ؛

ع- ضعف الإدراك بالحاجيات الخاصة للموظفين و الموظفين في نظام الحركة الانتقالية الجديد لموظفي الإدارة العمومية ؛  
ط- وجود تفاوتات ، على مستوى الكتلة الأجرية، بين الرجال والنساء بسبب التمايز المهني في تقلد مناصب المسؤولية ؛  
ص- تشريعات ضريبية غير مستجيبة لمعيار النوع الاجتماعي.

عموما ، أظهر تحليل الدراسة أن الترسانة القانونية الحالية لا تستجيب بما فيه الكفاية لمتطلب تكافؤ الفرص بين النساء والرجال في الولوج إلى مناصب المسؤولية في الإدارة العمومية ؛ الشيء الذي يدعو المشرع المغربي إلى إعادة النظر في هذه الترسانة بغية تجويدها وتحسينها.

# 3. الخصائص الكمية

من المؤكد أن المغرب ، منذ اعتماده لدستور 2011 ، قد أحرز تقدماً كبيراً فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين ، لكن مع ذلك ، تبقى الإنجازات المحققة حتى الآن دون التطلعات و ما زال هناك طريق طويل يجب شقه في مجال المساواة بين المواطنين والمواطنات. فوفقاً لتقرير الفجوة بين الجنسين العالمي (2017) الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي ، لازال المغرب يقبع ضمن المراتب العشر الأخيرة منذ ما يقرب من عشر سنوات ، بإحرازه للمرتبة 136 من أصل 144 دولة.

كما أنه على الرغم من أن تمثيلية المرأة بالإدارة العمومية تبدو أقرب إلى المناصفة ، فإنها لا تزال غير قادرة على الوصول إلى مناصب المسؤولية. فإذا كانت نسبة تأنيث الإدارة العمومية المغربية قد حققت في سنة 2016 نسبة 39.7 بالمائة. ، فإن تمثيل المرأة بمناصب المسؤولية بالكاد يصل إلى نسبة 22,2 بالمائة.

ففي الفترة ما بين سنة 2014 وسنة 2016 ، سجل معدل تأنيث الوظيفة العمومية معدل تغرّج بلغ 0.2 بالمائة (39.3 بالمائة في سنة 2014 ، و 39.5 بالمائة في سنة 2015 ، و 39.7 بالمائة في سنة 2016). إنه نفس الشيء بالنسبة لتولي مناصب المسؤولية التي عرفت "تطوراً مستمراً"، حيث أن معدل التأنيث في الإدارة العمومية مر بين سنتي 2001 و 2016 من 10% إلى 22.2% ، أي بنسبة 120% في غضون 15 عاماً.

فضلا على أن النساء تتركز في مسالك الوظائف في أدنى مناصب المسؤولية (رئيس مصلحة) بنسبة 26 بالمائة ؛ فكلما صعدنا في التسلسل الهرمي الإداري كلما كان حضور الإناث أقل، حيث أن نسبة ولوج النساء إلى منصب رئيس قسم لا تتعدى 13 بالمائة مقابل 15 بالمائة على مستوى الوظائف العليا.

كما أن نسبة عالية من النساء المسؤولات تتموقع على مستوى المصالح المركزية بنسبة 31 بالمائة مقابل 18 بالمائة على مستوى المصالح غير المركزية والتي تشكل 94 بالمائة من الإدارة المغربية.

بالإضافة إلى ذلك ، فإن تأنيث المناصب العليا غير متوازن بين مختلف القطاعات الإدارية. فالوزارة المكلفة بالتعمير وإعداد التراب الوطني من إجمالي عدد التعيينات تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 18 بالمائة، متبوعة بوزارة التربية الوطنية والتعليم العالي ، ووزارة التجارة الخارجية ، ووزارة الفلاحة والصيد البحري والتي حققت تباعا النسب الآتية : 13 بالمائة ، 8 بالمائة ، 6 بالمائة و 5 بالمائة.

تشير الإحصاءات ، على المستوى المجالي ، إلى أن الرجال يمثلون 69 بالمائة من جميع المناصب العليا على المستوى المركزي. لكن تمثيل المرأة يبدو أقل على مستوى المناصب العليا (17 بالمائة). وهو نفسه على مستوى رؤساء الأقسام (22 بالمائة) و على مستوى رؤساء المصالح (37 بالمائة). وهو معدل يتماشى مع المتوسط الوطني لتمثيل المرأة في المستويات العليا للإدارة. أما على مستوى المصالح الخارجية فتمثيل المرأة في مناصب المسؤولية بالكاد يصل إلى 18 بالمائة فقط من مجموع المناصب، مقابل نسبة عالية جدا لصالح الرجال في المناصب العليا ورؤساء الأقسام الذين يمثلون 88 بالمائة و 92 بالمائة على التوالي من مناصب المسؤولية. أما على المستوى الجهوي، فالتوزيع الحالي للنساء على مستوى الإدارة العمومية حسب الجهات يسجل تفاوتات كبيرة وفقا للتقسيم الإقليمي للمملكة، حيث يتركز 60 بالمائة من الموظفين المدنيين للدولة في أربع مناطق. منطقة القنيطرة-الرباط سلا هي الأولى من حيث عدد موظفي الخدمة المدنية (21 بالمائة)، ويليهها منطقة الدار البيضاء-سطات (15.6 بالمائة)، فاس- مكناس (12.2 بالمائة) ومراكش-آسفي (11.1 بالمائة).



## 4. تمظهرات "السقف الزجاجي"

إضافة إلى التحليل الكمي والإحصائي ، عمد البحث الميداني الذي أجري على هامش هذه الدراسة إلى تحليل ظاهرة "السقف الزجاجي". ويهدف هذا التحليل للغوص في تفسير الحواجز غير المرئية والمثقلة بأشكال التمييز بين الجنسين و التي تعتبر إلى حد كبير مسؤولة عن الحد من قدرات المرأة للوصول إلى مناصب المسؤولية، على الرغم من أنها لديها المؤهلات المعيارية اللازمة لذلك.

فلا غرو أن هناك دوافع عديدة تحفز المرأة لتبوء مناصب المسؤولية داخل دواليب الإدارة العمومية والتي يمكن تجميعها في ثلاث بواعث أساسية ، كما خص إلى ذلك البحث الميداني : أ) تعزيز الكفاءة الشخصية ؛ ب) إبراز المؤهلات المهنية والملكات المهارية ؛ ج) الرغبة في ممارسة السلطة التراتبية. لكن البحث أفرز كذلك وبجلاء أن المناخ السوسيو ثقافي الذي يميز الوظيفة العمومية لازال مثقلا بتمثلات نمطية تحمل في طياتها أشكال عديدة من التمييز بين الجنسين وترهن هذا المناخ في أتمودج "ذكورية الوظيفة العمومية".

بالإضافة إلى ذلك ، تبدو مسألة التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية أمرا ليس سهلا بالنسبة للنساء. أولاً ، لأنه حتى بوجود مقتضيات قانونية محايدة وغير تمييزية ، إلا أن الواقع يفرز أشكال عديدة من التمييز الذي ليس في صالح المرأة ، طبقا لما أكدت عليه النساء المستجوبات. كما يبدو أن النساء في سن الإنجاب هن أقل حظا للارتقاء في التسلسل الهرمي للإدارة. من ناحية أخرى ، فإن الحركة الانتقالية بجميع أشكالها (وظيفية ، هرمية ، مجالية ، قطاعية ، من هيكل إلى آخر ، أو دولية ، ...) هي في صلب القضايا المهنية التي تؤرق المسار الوظيفي للمرأة ، على اعتبار أن تدبير هذه الحركة الانتقالية تشكل عقبة ، بل إكراها حقيقيا بالنسبة للنساء أمام الالتزامات الأسرية أكثر منه فرصة لإثبات الذات واستغلال الفرص التي تتيحها هذه الحركة. ولذلك فإن مراجعة منهجية تنظيم الحركة الانتقالية تشكل أحد العوامل الأساسية لتجاوز الأسقف الزجاجية.

فضلا على ذلك ، أفرز البحث الميداني إشكالية -مقدرة بعض النساء على استباق الفرص المتاحة لبناء حياتهن المهنية ، وثقل التوجس من المخاطرة لخوض غمار المسؤولية في دوالب الوظيفة العمومية وهرميتها. فهناك من بين النساء ، وإن لم يشكلن الأكثرية ، من يعزفن عن التطلع إلى تقلد مناصب المسؤولية وممارسة نوع من "الكبح الذاتي" على أنفسهن. كما أن هناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على روح المبادرة والفعل الاستباقي للمرأة فيما يتعلق بمسارها المهني: غياب المقروئية والوضوح في المسار المهني ؛ ضعف التحفيز من طرف السلطات التراتبية ، غياب منظومة متوازنة لتقييم المسار المهني .

في نفس السياق ، تشير أغلب النساء المستجوبات إلى أن هناك ترابط مباشر بين طبيعة العلاقة التي تربطهن برؤسائهن وبين مستوى الكبح للوصول إلى مناصب المسؤولية أو التطلع إليها . وقد سمح البحث الميداني من رصد أشكال متعددة من التراتبية الإدارية : تراتبية توجيهية أو تآطيرية ؛ تراتبية محافظة ؛ تراتبية تفضيلية لصالح الرجال. ذلك شكل من الأشكال يؤثر ، بشكل أو بآخر ، في المسار المهني للمرأة الموظفة.

وأخيراً ، ركز البحث الميداني على البُعد القيادي لدى المرأة من أجل تأكيد أو دحض "اللمسة الأنثوية" لمنصب المسؤولية الذي تتقلده أو تتطلع إليه. وهذا الامر ذو أهمية كبيرة على اعتبار أن مستوى التنمية الذاتية و المهارات الشخصية والقدرة على إدارة الخلافات والصراعات التي تنشأ داخل الجسم الإداري هو عنصر محدد لموقف المرأة "المهادن" أو "المعاند" لتدبير علاقاتها مع محيطها المهني كرئيسة أو مرؤوسة.

على كل حال ، فالواقع لا يخلو من بعض الزخم ، لكن النسب المحققة ، حتى الآن ، لازلت تعتبر منخفضة نسبيا ، مما يعكس الفجوة في المساواة بين الجنسين على مستوى الوظيفة العمومية. فهناك تحديات كثيرة تنتظر للرقى بمستوى المرأة في مناصب المسؤولية.

فعلى الرغم من أن الإطار القانوني والمؤسسي للوظيفة العمومية يقوم على الحياد وتكافؤ الفرص بين الجنسين ، فإنه لا يأخذ في الاعتبار على نحو كاف الاحتياجات الخاصة بالمرأة ، من خلال تمكينها ، عبر المقتضيات القانونية ، من اختياراتها في لحظات مهمة من حياتها المهنية ، وكذلك من خلال جعلها تدرك أن المؤسسات موجودة حقا بجانبها وترافقها في مسارها المهني.

فبالرغم من أن السياسات العمومية المعتمدة تؤشر بأنها تهدف إلى تشجيع زيادة تأنيث مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية ، فإن هناك حواجز غير مرئية (الأسقف الزجاجية) ، لا سيما بسبب ثقل الخلفيات الثقافية المتقدمة ، التي لا تزال تظهريتها قائمة ومستمرة إلى اليوم.

وحتى إذا كان معدل التأييث في تطور ، فإن أهم شيء هو تعزيز القيادة النسائية ، تحت طائلة تحجيم تأنيث مناصب المسؤولية كمجرد نجاح ظاهر دون أي عمق. فتعزيز القدرات القيادية للمرأة في تبوء مناصب المسؤولية من خلال : حثها على خلق التغيير و / أو التكيف مع التغيير ، تعزيز قدراتها الذاتية على تقاسم القناعات مع المحيط وكسب دعم الشركاء ، تعزيز الثقة بالنفس ، والتمتع بروح قتالية ومقتدرة.

تبعاً لذلك ، يمكن اقتراح عدة توصيات يمكن تنزيلها وفق برنامج زمني يأخذ بعين الاعتبار ترتيب الأولويات في طرح الحلول للرقى بمستوى المرأة في دواليب المسؤولية بالإدارة العمومية.

## 5. الخاتمة والتوصيات

ختاماً، يمكن أن نقول أنه لا يزال يتعين التغلب على العديد من التحديات ، التي تستند إليها الملاحظات المذكورة آنفاً:  
فعلى الرغم من أن الإطار القانوني والمؤسسي للوظيفة العمومية يبدو أنه يقوم على الحياد الجنساني وتكافؤ الفرص ، فإنه لا يأخذ في الاعتبار الكافي مبدأ والمناصفة المساواة بين الجنسين. فطبقاً لروح الأحكام الدستورية ، فالمنظومة القانونية القائمة على الحياد يجب أن يعاد فيها النظر، على اعتبار أن هذا الحياد يكتنفه ، ضمناً ، بعض أشكال التمييز بين النساء و الرجال حيث انه لا يراعي الاحتياجات الخاصة لكل جنس في سن القوانين والتنظيمات الضابطة للوظيفة العمومية بالمغرب.

في نفس السياق فرغم تبني المغرب لسياسة عمومية تبتغي الرقي بالمرأة على مستوى مناصب المسؤولية بدواليب الإدارة العمومية، لكن هاته السياسة الإرادوية ما تفتأ أن تضمحل أمام ثقل مظاهر "السقف الزجاجي" والمتمثلة في حواجز سوسيو ثقافية و سلوكيات نمطية عفا عليها الزمن ، لكنها لا تزال قائمة ، ومن شأنها أن تضعف حظوظ المرأة للولوج إلى مناصب المسؤولية.

و حتى إذا كان معدل التأنيث في الوظيفة العمومية في تصاعد ، وهذا شيء مهم في حد ذاته لكن الأهم إزالة العقبات التي تحول دون وصول المرأة إلى مناصب المسؤولية لتعويض الفجوة بين الرجل والمرأة في هذا المجال ، و زيادة تعزيز الصورة القيادية للمرأة من منطلق عدم تحجيم ظاهرة تأنيث الوظيفة العمومية لمجرد إنجاز ظاهر بل الارتقاء به إلى مقارنة معيارية قائمة على مبدأ المساواة ومحو كل اشكال التمييز بين الجنسين في الولوج إلى مناصب المسؤولية. وهذا يقتضي تعزيز التنمية الذاتية للروح القيادية لدى النساء على مستوى كل الوظيفة العمومية بوجه عام وعلى مستوى مناصب المسؤولية بوجه خاص ، والتي تتوفر فيهن أصلاً على غرار زملائهن من الرجال.

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من أن الكثير من النساء يتميزن بكل هذه الصفات القيادية، لا يمكنهن الوصول إلى مواقع المسؤولية مع وجود عقبات غير مرئية (السقف الزجاجي). فهذا يدفع إلى القول بأن الأمر لا يتعلق فقط بتطوير الروح القيادية لدى المرأة ، علماً أن كثير منهن لا يعانين من هذا الخصاص. لكن في كل

الأحوال لإعادة النظر في القوانين والأنظمة المعمول بها وموافقتها مع المتطلبات الدستورية ، من حيث التكافؤ والنوع الاجتماعي ، يبقى أمرا ملحا للتغلب على الترسبات السوسيو ثقافية والنمطية للإدارة العمومية.

ولتحقيق هذه الغاية ، من أجل زيادة تعزيز وضع المرأة في مناصب المسؤولية ، هناك حاجة إلى ما يلي:

- أ- إعادة النظر في السياق القانوني المؤسسي لتأنيث مواقع المسؤولية ؛
- ب- تبني تدابير من شأنها أن تساعد على التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية ؛
- ج- وضع وتعزيز إجراءات الرصد والتتبع مجهودات تأنيث مواقع المسؤولية ؛
- د- معيرة إجراءات الحوافز والدعم للنساء ؛
- هـ- تعزيز القيادة النسائية.

وتبعاً لذلك ، يقترح عدد من التوصيات والاقتراحات ، والتي من الممكن تفعيلها عبر مراحل من خلال التمييز بين التوصيات القابلة للتحقيق على المدى القصير وتلك القابلة للتحقيق على المدى المتوسط ، كما هو مشار إليه أدناه :

المحور	التدابير	المدى الفصير	المدى المتوسط
مراجعة السياق القانوني والمؤسساتي	إعادة النظر في إجراءات التعيين في المناصب العليا عن طريق دمج معيار النوع الاجتماعي في تشكيل لجان الانتقاء مع اللجوء، عند الاقتضاء، إلى أعضاء خارجيين من النساء لتشكيل هذه اللجان، في حالة عدم توفر النصاب الكافي من النساء من داخل الوزارة.	X	
	إلزامية التباري في تقديم الترشيحات من أجل التعيين في مناصب المسؤولية، مع العمل على إدماج معيار النوع الاجتماعي في إجراءات الانتقاء ومأسسة ذلك في إطار المرسوم رقم 2.11.68 في شأن كفاءات تعيين رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح بالإدارات العمومية.	X	
	معبرة الأسئلة التي يتم توجيهها إلى المرشحات و المترشحين، عند إجراء المقابلات، من أجل تجنب كل أشكال التمييز غير المباشر، ولاسيما للتصدي لجميع الأسئلة التي قد تحتل دلالات تمييزية، تحت طائلة بطلان مسطرة الانتقاء.	X	
	تعميم مسطرة الانتقاء بهدف تكريس حياد لجان الانتقاء بإشراك، إذا لزم الأمر، أعضاء خارج الإدارة المعنية في تشكل اللجان، وذلك من أجل الحفاظ على أكبر قدر ممكن من الموضوعية.	X	
	إدخال تدابير تمييز إيجابية من خلال اعتماد قاعدة التخصيص لفائدة نسائية على مستوى كل وزارة فيما يتعلق بمناصب المسؤولية، من خلال توفير برنامج متعدد السنوات يمكن من الوصول إلى الحصة المستهدفة بشكل تدريجي.	X	
	العمل على إشهار ونشر محاضر نتائج مداوات لجان الانتقاء، بكل الوسائل المتاحة والمناسبة، في غضون 24 ساعة بعد نهاية أشغال اللجان. إعطاء الفرصة للمرشح غير المتوفق بأن يستفسر عن تعليل عدم انتقاءه، مع وجوب إفادة الجواب كتابة.	X	
	إعادة تشكيل المجلس الأعلى للوظيفية العمومية (المرسوم الملكي رقم 354 - 67 الصادر في 26 يونيو 1967)، ولا سيما باعتماد مبدأ المساواة بين الجنسين في تشكيل هيئاته.	X	
	مراجعة المادة 11 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية، كما تم تعديله وتتميمه، لإدراج معيار النوع في تشكيل اللجان الإدارية المشتركة.	X	
	اعتماد تدابير في إطار ميثاق اللامركزية المقبل من أجل تعزيز وضعية المرأة في مواقع المسؤولية على مستوى المصالح الخارجية، ولاسيما من خلال: تعزيز تكافؤ الفرص للوصول إلى مناصب المسؤولية؛ المرونة لفائدة النساء لتشجيعهم على الاستفادة من الحركات الانتقالية على المستوى المجالي؛ وضع حصة نسبية بقدر الإمكان لفائدة النساء لشغل مناصب المسؤولية على مستوى المصالح الخارجية.	X	

المحور	التدابير	المدى القصير	المدى المتوسط
	التنصيب على المقتضيات التي تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات المحددة للنساء في إجراءات الحركة الانتقالية وإعادة الانتشار (المادة 38 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية) من خلال تنظيم مشاورات في الإدارات مع الموظفين لتحديد التدابير اللازمة، على سبيل المثال: احترام الحاجيات الخاصة للنساء، تبني جدول مرنة من خلال تدابير "مقننة" باعتماد ترتيبات مؤقتة لساعات الدوام الإداري في حالات معينة ولفترة زمنية محددة.	X	
	مأسسة التعيين على أساس مرجع الوظائف والكفاءات (REC) على مستوى الوظيفة العمومية، مع الأخذ بعين الاعتبار معيار خصوصية المرأة في توصيف الوظيفة أو المنصب الذي من المحتمل أن تتقلده.	X	
	تمتع المرأة بتحفيز أو مكافأة (الاستفادة من خصم ثلاث أشهر عن سنوات العمل) عن كل طفل لصالح الأمهات من النساء لتعويضهن عن التفاوت الذي قد يعانين منه في مسارهن الوظيفي من جراء واجب الأمومة.	X	
<b>إعادة تنظيم العمل من خلال الموازنة بين الحياة المهنية والحياة الشخصية</b>	اعتماد إجراءات وتدابير من قبيل : - مواقيت للدوام الإداري منظمة ومقننة، تحتل بع المرونة في ترتيب الجدول الزمني الشخصي ؛ -احترام الحياة الخاصة : تجنب الاتصالات في الفترات المسائية أو أيام عطلة نهاية الأسبوع أو أثناء الإجازات ؛ -الاستخدام المعقول للحواسيب والهواتف النقالة المهنية خارج ساعات الدوام الإداري ؛ -جدولة الإجازات المدفوعة الأجر ، والحد من خيارات التأجيل ؛ -برمجة الاجتماعات في حدود ساعات الدوام الإداري المعتاد ؛ -فترة إشعار كافية في حالة أمر بالتنقل ؛ -تطوير الخدمات العمومية لرعاية الطفولة المبكرة، والنقل المدرسي والمقاصف في المدارس والثانويات لفائدة أبناء الموظفين و الموظفين.		X

المحور	التدابير	المدى القصير	المدى المتوسط
	الموازنة بين الحياة الخاصة والحياة المهنية: على اعتبار أنه في كثير من الأحيان ما بين فترة 30 و 45 سنة تتبوأ الموظفين في الإدارة العمومية إلى مناصب المسؤولية ، وهي فترة عمرية تكون فيه المرأة في كثير من الأحيان أقل استعداد في المسار الوظيفي ، خصوصا بسبب واجبات الأمومة. وحتى يتم تعويض هذا الارتداد لا إرادي، يجب على الإدارة العمومية السماح للنساء لولوج مناصب المسؤولية من خلال التكيف مع دورة حياتهن المهنية.		X
تعزير آليات تتبع و الرصد	تصميم وتنفيذ نظام معلوماتي ومراقبة لسياسة التأنيث لمناصب المسؤولية بالوظيفة العمومية.		X
	دمج مسألة تأنيث مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية سواء في مشروع النجاعة السنوي للوزارة الذي يأخذ بعين الاعتبار النوع الاجتماعي (المادة 38 من القانون التنظيمي للمالية) وكذا في التقرير الخاص بالموارد البشرية.	X	
تعزير آليات التشجيع و المواكبة	تعزير نماذج "النجاح" النسائية ، وإبراز المرأة في المناصب المسؤولية لتحفيز النساء الأخريات في الوظيفة العمومية.		X
	منح الفرصة للمرأة لاختبار ذاتها في مسالك المسؤولية ؛ على سبيل المثال من خلال التفاعل مع زملاء وزميلات في مواقع المسؤولية من خلال طرح الأسئلة حول ممارسة المسؤولية ، أو منحها فرصة للإنابة.		X
	تنظيم نهج "التوجيه الممنهج" لدعم النساء المؤهلات لشغل مناصب المسؤولية.		X
	تمتع الموظفين و الموظفين في مناصب المسؤولية بالاستفادة من مواكبة من طرف مدرب خارجي عند تقلدهم مناصب المسؤولية ، أو خلال اصطدامهم بمواقف مهنية حرجة ، مما يسمح لهم بمراجعة الذات ، و التزود بثقة أكثر في مسايرة واجباتهم المهنية.		X
	مأسسة "الدعم الإداري" للنساء من خلال تأطيرهن من طرف المسؤولين الهرميين (الكاتب العام ، المدير العام ، المدير) ، ومتابعتهن و مواكبتهن لتجويد مسارهن و تثمين أدائهن.		X



المحور	التدابير	المدنى القصير	المدنى المتوسط
تعزيز روح القيادة لدى المرأة	تنظيم دورات تكوينية تهدف إلى تطوير "المهارات الذاتية" من أجل دعم النساء لاستيعاب مناخ تولي المسؤولية بشكل أفضل.	X	
	تنظيم دورات تكوينية تهدف لمواكبة المرحلة الانتقالية وإدارة التغيير نحو ممارسة مسؤوليات إدارية جديدة.	X	
	تشجيع النساء على الاندماج في الشبكات الإدارية المشتركة بين النساء أمر مفيد لمناقشة الممارسات والتأملات التي تعزز تنمية مهن المرأة ، وخاصة في المجالات التقنية.	X	
إعادة تشكيل الثقافات والسلوكيات النمطية	-توسيع دائرة النقاش الجماعي والمؤسسي حول مكانة المرأة في الوظيفة العمومية وخاصة في مناصب المسؤولية؛ -إشراك وسائل الإعلام في التوعية والتصدي للخلفيات والسلوكيات النمطية المثقلة بأشكال التمييز داخل الإدارة؛ -إشراك المجتمع المدني في تفعيل المقترحات الدستورية المتعلقة بالمساواة بين الجنسين ؛ -تسليط الضوء على "قصص النجاح" الخاصة بقضايا القيادات النسائية في الإدارة و العمل على نشرها للاستفادة منها.	X	