



Place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans l'administration publique en Egypte, Jordanie, Maroc et Tunisie



Juin 2018

SOMMAIRE

Liste des tableaux et figures	3
Glossaire des sigles et abréviations	4
Résumé exécutif	5
Introduction	11
I. Contexte de l'étude	12
I.1. Rappel des termes de référence	12
I.2. Méthodologie suivie	13
I.3. Difficultés rencontrées	14
II. Présentation synthétique des études nationales	16
II.1. Présentation du cas Égypte	16
II.2. Présentation du cas Jordanie	26
II.3. Présentation du cas Tunisie	38
II.4. Présentation du cas Maroc	52
III. Opportunités et enjeux	66
III.1. Opportunités	67
III.2. Enjeux	73
IV. Leçons apprises : Bonnes pratiques et initiatives réussies	76
IV.1. Bonnes pratiques à généraliser	76
IV.2. Initiatives réussies à dupliquer	81
V. Orientations : mesures institutionnelles et mécanisme régional	86
V.1. Mesures institutionnelles	86
V.2. Mécanisme régional : leviers d'action	92
Annexe N°1 : Liste bibliographique	93
Annexe N°2 : Liste des participant(e)s aux entretiens individuels	96
Annexe N°3 : Liste des participant(e)s aux focus groupes	99

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Taux de féminisation selon les types d'organes administratifs du service civil en Égypte.	17
Tableau n° 2 : Taux de féminisation selon les secteurs de la Fonction Publique en Égypte.	17
Tableau n° 3 : Taux de féminisation des postes de responsabilité dans le secteur public en Égypte.	18
Tableau n° 4 : Évolution du taux de féminisation dans la Fonction publique en Tunisie (période 2010-2016).	39
Tableau n° 5 : Évolution de la féminisation des emplois fonctionnels dans la FP en Tunisie (période 2010-2016).	40
Tableau n° 6 : Évolution des taux globaux de féminisation de la FP au Maroc.	53
Tableau n° 7 : Évolution des taux de féminisation des postes de responsabilité dans la FP au Maroc.	54

LISTE DES FIGURES

Figure n° 1 : Étapes de la méthodologie suivie.	14
Figure n° 2 : Répartition des femmes selon le niveau de responsabilité en Jordanie.	28
Figure n° 3 : Évolution des taux de féminisation des effectifs et des emplois fonctionnels dans la FP en Tunisie.	40
Figure n° 4 : Répartition des femmes sur les catégories des emplois fonctionnels en Tunisie.	41
Figure n° 5 : Évolution des taux de féminisation et des postes de responsabilité dans la FP au Maroc.	54
Figure n° 6 : Répartition des femmes sur les catégories de postes de responsabilité au Maroc.	55
Figure n° 7 : Situation familiale de l'ensemble des femmes responsables au Maroc.	56

GLOSSAIRE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AP	Administration Publique
BSG	Budgétisation sensible au genre
CEDAW	Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes
CREDIF	Centre de recherches, d'études, de documentation et d'information sur la femme
CSP	Code du Statut Personnel
CV	Curriculum Vitae
DGSN	Direction générale de la sûreté nationale
DRH	Direction des ressources humaines
ENA	École nationale d'Administration
ENSA	École Nationale Supérieure de l'Administration
ÉS	Égalité entre les Sexes
FP	Fonction Publique
ICRAM	Initiative Concertée pour le Renforcement des Acquis des Marocaines
IÉS	Institutionnalisation de l'égalité entre les sexes
IPA	Institut de l'Administration Publique (Institute of Public Administration)
JNCW	Commission Nationale de la Femme Jordanienne (Jordanian National Commission for Women)
MENA	Middle East and North Africa
MRAFP	Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction publique
NCW	Conseil national de la femme (National Council for Women)
ODD	Objectifs pour le Développement Durable
OGFP	Observatoire genre de la fonction publique
PLP	Programme présidentiel de leadership (Présidentiel leadership program)
PMT	Plan à moyen terme
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
RCI	Réseau de concertation interministériel
SIES	Stratégie d'institutionnalisation de l'égalité des sexes
SMART	Spécifiques ; Mesurables ; Acceptable ; Réalistes et temporellement définies
UE	Union européenne

RESUME EXECUTIF

De nombreux pays de la région MENA ont réalisé des avancées significatives en matière d'égalité professionnelle dans la fonction publique. Toutefois, les études continuent à montrer que les femmes sont sous-représentées dans les postes de responsabilité et que la représentativité féminine décroît à mesure qu'augmente le rang hiérarchique.

Partant de ce constat, le projet « Mixité et Leadership - Promouvoir l'accès des femmes aux instances de gouvernance au Maghreb et au Machrek »¹ vise à promouvoir l'accès des femmes aux postes de responsabilité et aux instances décisionnelles dans l'administration publique en Égypte, Jordanie, Tunisie et Maroc.

Ce projet vise à initier des processus de réseautage dans les quatre pays², en tenant compte des contextes nationaux. L'objectif à terme est d'aboutir à la mise en place d'un réseau régional pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans la fonction publique.

Pour appuyer le déploiement du réseau régional, ce rapport rend compte des résultats de l'étude initiée par ONU Femmes et portant sur la « Place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans l'Administration publique en Égypte, Jordanie, Tunisie et Maroc », sur la base d'une compilation analytique des données.

Cette compilation est présentée selon les sections suivantes :

- (i) Les synthèses des études nationales sur l'accès des femmes aux postes de responsabilités dans les administrations publiques des quatre pays ciblés.
- (ii) Les opportunités et défis en matière d'accès des femmes aux postes de responsabilité par chacun des pays.
- (iii) Les bonnes pratiques à généraliser ainsi que les initiatives réussies à dupliquer.
- (iv) Les mesures institutionnelles avec les clés de succès pour la promotion de l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la Fonction publique ainsi que les leviers d'action du Réseau régional.

Présentation synthétique des quatre études nationales

Les synthèses des quatre études sont présentées selon les trois éléments suivants : (i) variables quantitatives, (ii) variables qualitatives, et (iii) mesures et recommandations.

1. Présentation des variables quantitatives.

Deux variables quantitatives ont été abordées : (i) le taux de féminisation de la fonction publique, et (ii) le taux de féminisation aux postes de responsabilité. Les deux variables sont présentées avec leurs dimensions sectorielles et régionales.

¹ Projet financé par le Ministère français de l'Europe et des Affaires Etrangères et mis en œuvre par ONU Femmes.

² Le Maroc avait déjà créé, en 2010, un Réseau de concertation interministériel (RCI) pour l'institutionnalisation de l'égalité de genre dans la Fonction publique. Dans le cas du Maroc, le projet vise à consolider les actions déjà entreprises par ce réseau.

Synthèse des taux de féminisation de la fonction publique des 4 pays

Pays	Année de référence	Taux de féminisation dans la FP	Taux de féminisation des postes de responsabilité dans la fonction publique
Égypte ³	2014	Entre 10.8% et 35% ⁴	Entre 8.16% et 32.2% ⁵
Jordanie	2014	44.95% ⁶	29.19%
Tunisie	2016	37%	35.8%
Maroc	2016	39.7%	22.2%

2. Présentation des variables qualitatives.

Cinq variables qualitatives ont été abordées : (i) les politiques gouvernementales en matière d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes, (ii) les programmes d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans la fonction publique, (iii) les procédures, réglementations et pratiques en matière d'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la fonction publique, (iv) les perceptions et les représentations, et (v) les opportunités et les défis.

Les quatre pays disposent d'une politique gouvernementale en matière de l'institutionnalisation de l'égalité des sexes érigée souvent en stratégie nationale avec des programmes et mécanismes institutionnels.

La fonction publique dispose de lois et réglementations qui sont pratiquement les mêmes pour les hommes et les femmes fonctionnaires à l'exception de quelques mesures spécifiques aux femmes (l'âge de retraite, les congés de maternité et de paternité, les allocations familiales)⁷.

Il y a une quasi absence de réglementations ou mesures incitatives pour la promotion de la féminisation de l'emploi dans la FP ou pour l'accession des femmes aux postes de responsabilité.

Les perceptions et représentations quant à l'accession des femmes aux postes de responsabilité sont généralement liées aux facteurs suivants :

- Les mentalités masculines dominantes,
- L'environnement socioculturel qui ralentit le processus d'émancipation des femmes dans ces pays, et les représentations sur le travail des femmes qui réduisent son rôle et sa fonction première à la reproduction et à la famille,

³ L'étude donne les taux par type d'administration et pas de référence à un taux global ou moyen.

⁴ Le taux de féminisation de la FP serait de 25.8% en 2016-2017 selon la haute instance des statistiques en Égypte.

⁵ Le taux de féminisation des postes de responsabilité dans la FP serait de 31% en 2010-2011 selon la haute instance des statistiques en Égypte.

⁶ Ce taux est de 46% en 2017 publié à l'occasion du 8 mars 2018.

⁷ L'âge de retraite, le congé de paternité et les allocations familiales sont les mêmes dans le cas de la Tunisie.

- L'organisation du travail (la responsabilité est liée au nombre d'heures du travail et une disponibilité en dehors des heures réglementaires, etc.)
 - La difficulté pour les femmes de conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle (en l'absence d'infrastructures aidantes comme les crèches, le transport, etc.).
3. Mesures et recommandations proposées afin de réduire les inégalités constatées en matière d'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la fonction publique.

Ces recommandations émanent principalement des études nationales et aussi des rencontres (entretiens individuels et focus group) lors des missions sur le terrain.

Ces recommandations concernent :

- La réforme des textes de loi et réglementation en matière d'accès à l'emploi public et aux postes de responsabilité en conformité avec la constitution de chaque pays et des conventions internationales ratifiées,
- Une politique de gestion des ressources humaines égalitaire du recrutement, à la promotion, à la formation continue, à la gestion de carrière, aux mesures incitatives pour l'accès des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité (introduction de quotas), aux programmes de sensibilisation sur le travail des femmes,
- Introduction de programmes spécifiques pour les femmes dans la FP pour développer leur leadership et motivations,
- La création d'observatoires pour l'égalité et l'emploi dans la FP,
- La production d'études et statistiques sexospécifiques et leur large diffusion auprès des décideurs de toutes les administrations publiques,
- La reconnaissance institutionnelle ou administrative des réseaux et des unités pour l'égalité des chances déjà existants,
- Un travail en profondeur pour le changement des mentalités quant aux rôles des femmes et des hommes dans la société et des actions de sensibilisation ciblées sur les femmes dans la FP.

Opportunités et défis

Les opportunités et enjeux en matière d'accès des femmes aux postes de responsabilité par chacun des pays ont été synthétisés sous forme tabulaire. Deux tableaux sont présentés selon les quatre domaines suivants :

- (i) Politique : dans ce domaine, nous distinguons les engagements nationaux (Volonté politique et Constitution), des engagements internationaux (CEDAW et ODD).
- (ii) Juridique.
- (iii) Institutionnel : dans ce domaine, nous distinguons les politiques publiques et programmes gouvernementaux des mécanismes institutionnels.

(iv) Socio-culturel.

Les opportunités concernent principalement :

- La volonté politique pour l'égalité existe dans les 4 pays. Elle est appuyée par les discours des chefs de l'État et des gouvernements, par la constitution, et par la ratification des conventions internationales (CEDAW) et l'engagement pour le développement (ODD),
- L'existence de stratégies gouvernementales pour l'égalité,
- L'existence de lois et réglementation de la FP non discriminatoires,
- L'existence de conseil, commission ou réseau pour l'égalité,
- L'accès croissant des femmes à l'éducation à l'enseignement supérieur et technique et au marché de l'emploi,
- Le dynamisme de la société civile et son intérêt pour l'accession des femmes au pouvoir.

Les défis relevés sont généralement liés à :

- L'effectivité de la volonté politique et sa traduction en mesures concrètes et réalisations des projets et programmes,
- La réforme des statuts de la fonction publique pour les rendre équitables, garantissant clairement l'égalité des chances entre les hommes et les femmes et l'introduction de mesures incitatives à l'égard des femmes,
- L'adoption de politique de gestion de ressources humaines égalitaires dans la FP,
- L'adoption de réglementation pour l'accession aux postes de responsabilité non discriminatoires pour les femmes (notamment les aspects relatifs aux années d'expériences dans des postes de responsabilité qui pénalisent actuellement les femmes),
- Des programmes de sensibilisation pour lutter contre les stéréotypes sexistes au sein de la FP,
- Des programmes d'accompagnement pour les femmes potentiellement candidates à des hautes fonctions et pour celles déjà en poste de responsabilité,
- Instaurer un système de redevabilité pour tous les programmes relatifs à l'égalité dans la FP.

Bonnes pratiques et initiatives réussies

En analysant les expériences des quatre pays en matière d'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la fonction publique, plusieurs bonnes pratiques ont été sélectionnées sur la base de la possibilité de les généraliser dans ces quatre pays au regard des opportunités et enjeux relevés. Ces bonnes pratiques sont :

1. Mise en place d'un réseau national pour l'intégration de l'égalité des sexes dans la gestion des ressources humaines.
2. Stratégie pour l'intégration de l'égalité dans la gestion des ressources humaines.
3. Formation et accompagnement des femmes en position d'accéder aux postes de responsabilité.
4. Études-actions pour la production de données et de connaissances sur l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la Fonction Publique.

D'autres expériences ont été sélectionnées comme étant des initiatives réussies et qui peuvent être dupliquées dans 2 ou 3 pays en fonction des moyens et des spécificités de chaque pays. Ces initiatives sont au nombre de trois :

1. Guide de gestion des Ressources Humaine dans la fonction publique prenant en compte la dimension du genre.
2. Prix d'excellence de la Fonction Publique.
3. Gouvernance relative aux modalités, critères et conditions d'accès aux postes de responsabilités dans la Fonction publique.

Mesures institutionnelles

A partir des recommandations des quatre études nationales et de celles qui ont émané des rencontres terrain (entretiens individuels et focus group), des opportunités et enjeux, des bonnes pratiques relevées et des initiatives réussies, cinq mesures institutionnelles ont émergé. Ce sont :

1. Décision ministérielle pour l'institutionnalisation du réseau national pour l'intégration de l'égalité des sexes dans la gestion des ressources humaines, incluant l'accès des femmes aux postes de responsabilités.
2. Stratégie spécifique en matière de gestion égalitaire des ressources humaines dans la fonction publique. Dans cette mesure, il s'agit de prévoir un axe relatif à l'intégration de l'égalité de genre dans la gestion des ressources humaines dans toute stratégie nationale ou sectorielle d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes.
3. Réforme du statut de la fonction publique, notamment les articles et dispositions relatives à l'accès aux postes de responsabilité. Cette mesure institutionnelle consiste à accélérer la réforme du Statut de la Fonction publique, notamment aux niveaux : (i) des articles relatifs à l'accès aux postes de responsabilité, (ii) des dispositions relatives à la conciliation vie professionnelle – vie privée, ainsi que (iii) des mesures incitatives pour les femmes.
4. Mise en place d'un observatoire genre de la fonction publique dont l'une des prérogatives est la promotion de l'accès des femmes aux postes de responsabilité

Mécanisme régional : leviers d'action

Suite à la dynamique créée par la mise en œuvre du projet⁸ (études nationales, sessions de formation), les femmes fonctionnaires bénéficiaires du projet ont émis le souhait de travailler en réseau régional et s'activent dans leurs pays pour consolider et/ou créer des réseaux nationaux. Le Maroc avait créé, dès 2010, un Réseau de concertation interministériel pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans la fonction publique. La Tunisie a créé, en mai 2016, le Conseil des pairs pour l'égalité des chances hommes-femmes présidé par le Chef du Gouvernement et va créer officiellement son réseau national dans le domaine de la fonction publique après approbation du plan national pour l'égalité. Les deux autres pays (Jordanie et Égypte) sont en cours de création de leur propre réseau national.

Le réseau régional est une opportunité d'enrichissement à tous les niveaux et une occasion d'optimisation des ressources et de création de synergies pour profiter des expériences et des leçons apprises. Ce réseau régional dispose actuellement d'une base d'informations relatives à la question de l'accès des femmes aux postes de responsabilité, de bonnes pratiques pouvant être généralisées et d'initiatives réussies pouvant être dupliquées.

Les mesures institutionnelles proposées pourraient constituer une plateforme pour le plan d'action du réseau régional. Chaque mesure proposée pourrait constituer une thématique autour de laquelle chaque réseau national pourrait y travailler pour l'enrichir et la contextualiser.

A chaque rencontre du réseau régional, les résultats de travail des réseaux nationaux sur une des mesures seront présentés, débattus et enrichis. Un mémorandum sur la mesure pourrait être soumis aux instances gouvernementales concernées par cette mesure institutionnelle.

La fréquence des rencontres du réseau régional pourrait être semestrielle. Chaque rencontre pourrait être consacrée à une ou deux mesures qui donneront lieu à la l'élaboration d'un plan d'action pour la mise en œuvre du mémorandum.

⁸ « Mixité et Leadership - Promouvoir l'accès des femmes aux instances de gouvernance au Maghreb et au Machrek » soutenu par ONU Femmes.

INTRODUCTION

Le présent rapport régional sur « la place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans l'administration publique en Égypte, Jordanie, Tunisie et Maroc » est une compilation analytique des quatre études réalisées sur la même thématique dans les quatre pays cités.

La synthèse pour les 4 pays concerne :

- Des variables quantitatives par pays.
- Des variables qualitatives par pays.
- Caractéristiques de chaque pays.
- Opportunités et enjeux.
- Leçons apprises en termes de bonnes pratiques et initiatives réussies des différentes expériences des 4 pays.

En conclusion de ce rapport, des orientations sont proposées en termes de mesures institutionnelles, de mécanismes et de leviers d'actions pour servir de plateforme de réflexion pour l'élaboration d'un plan d'action régional pour la promotion de la représentativité des femmes dans l'administration publique.

Ce rapport est structuré en cinq chapitres et trois annexes.

Le premier chapitre présente le contexte de l'étude et rappelle la méthodologie suivie pour la réalisation de cette étude. Le second chapitre présente, par pays, les synthèses des études nationales sur l'accès des femmes aux postes de responsabilités dans les administrations publiques des quatre pays ciblés. Le troisième chapitre présente la synthèse, sous forme tabulaire, des opportunités et enjeux en matière d'accès des femmes aux postes de responsabilité par chacun des pays. Le quatrième chapitre expose les bonnes pratiques à généraliser ainsi que les initiatives réussies à dupliquer. Le cinquième et dernier chapitre présente les mesures institutionnelles avec les clés de succès pour la promotion de l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la Fonction publique ainsi que les leviers d'action du Réseau régional.

Les trois annexes présentent :

1. La liste des documents examinés dans le cadre de l'étude.
2. La liste des participant(e)s aux entretiens individuels réalisés dans les quatre pays.
3. La liste des participant(e)s aux focus groupe réalisés.

I. CONTEXTE DE L'ETUDE

I.1. RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE

De nombreux pays de la région MENA ont réalisé des avancées significatives en matière d'égalité professionnelle dans la fonction publique. Toutefois, les études continuent à montrer que les femmes sont toujours sous-représentées dans les postes de responsabilité et que la représentativité féminine décroît à mesure qu'augmente le rang hiérarchique.

Partant de ce constat, le projet « Mixité et Leadership - Promouvoir l'accès des femmes aux instances de gouvernance au Maghreb et au Machrek » vise à promouvoir l'accès des femmes aux postes de responsabilité et aux instances décisionnelles dans l'administration publique au Maroc, en Tunisie, en Égypte et en Jordanie.

Prenant appui sur les réalisations du Réseau de Concertation Interministériel pour l'Institutionnalisation de l'Egalité entre les Sexes dans la Fonction Publique (RCI), réseau marocain créé en 2010, présidé par le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique (MRAFP) et qui regroupe l'ensemble des départements ministériels, ce projet vise à consolider les actions entreprises au Maroc et à initier des processus de réseautage similaires en Tunisie, Égypte et Jordanie, en tenant compte des contextes nationaux. L'objectif à terme serait alors d'aboutir à la mise en place d'un réseau régional pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans la fonction publique.

En vue d'atteindre ces objectifs, le projet vise à doter les différents intervenants de la connaissance et des outils pour renforcer l'accès des femmes aux instances de prise de décision dans le secteur public et à renforcer les capacités de femmes leaders dans la région.

Ainsi, ce projet, financé par le Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères français et mis en œuvre par ONU Femmes, en partenariat avec les partenaires nationaux des 4 pays cibles, s'articule autour de trois axes d'intervention :

- (i) La production et la diffusion de données à travers la réalisation d'études nationales et régionales ;
- (ii) Le renforcement des capacités d'un noyau de femmes cadres, issues des 4 pays cibles, à travers un cycle de formations dans les domaines relatifs aux compétences de leadership et d'égalité de genre ;
- (iii) Le réseautage à travers la tenue régulière d'espaces d'échanges de bonnes pratiques au niveau national et régional sur le thème de l'égalité de genre dans la fonction publique.

A l'heure actuelle, les études nationales sur la place des femmes dans la fonction publique sont disponibles au Maroc, en Tunisie, en Égypte et en Jordanie. Produites sur la base d'une approche quantitative et qualitative, elles présentent la situation des femmes dans l'administration publique, les obstacles qui entravent leur représentativité, notamment au

sein des postes de responsabilité et identifient les mesures institutionnelles et les mécanismes à mettre en œuvre pour promouvoir l'accès des femmes aux instances de décision.

Ce processus d'amélioration des connaissances a permis d'appuyer les activités de plaidoyer à l'échelle nationale des pays cibles et a constitué une porte d'entrée vers l'identification et la constitution de réseaux de femmes leaders dans la fonction publique des différents pays et dans la mise au point de plans d'action nationaux en faveur de l'égalité de genre dans la fonction publique. Ainsi, les réseaux nationaux marocain et tunisien sont opérationnels et les réseaux jordanien et égyptien sont en cours de mise en place.

Dans ce cadre, et pour appuyer le déploiement d'un réseau régional (comprenant les 4 réseaux nationaux) pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans la fonction publique, ONU Femmes a initié la présente étude régionale sur la « Place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans l'Administration publique en Égypte, Jordanie, Tunisie et Maroc », sur la base d'une compilation analytique des données. Ce rapport rend compte des résultats de cette étude.

I.2. METHODOLOGIE SUIVIE

L'objectif de l'étude est de disposer d'une synthèse récapitulative et analytique des études relatives à la représentation des femmes dans les postes de responsabilité et de décision dans l'Administration publique du Maroc, de Jordanie, de Tunisie et d'Égypte.

Quatre objectifs spécifiques ont été définis :

1. Procéder à la compilation et à l'analyse quantitative et qualitative des résultats des études réalisées en Tunisie, Jordanie, Égypte et Maroc sur la représentation des femmes dans les postes de responsabilité de l'Administration publique ;
2. Identifier et analyser les similitudes et les différences relatives aux entraves et les facteurs de la faible présence des femmes dans les postes de responsabilité dans ces 4 pays ;
3. Identifier les bonnes pratiques en matière d'accès des femmes aux postes de responsabilités ;
4. Identifier sur la base des recommandations des 4 études, les mesures institutionnelles et les mécanismes adéquats pour le renforcement de la présence des femmes dans les postes de responsabilité.

Pour l'atteinte de ces objectifs, la méthodologie adoptée a consisté en quatre étapes :

- Une réunion de cadrage avec ONU Femmes Maroc.
- Une investigation et collecte de données quantitatives et qualitatives.
 - Une recherche documentaire
 - Des visites de terrains dans les 4 pays
 - Des entretiens individuels et focus group (voir planning des visites et personnes rencontrées en annexe 2 et 3)
- Une analyse et traitement de données.
- La présentation de ce présent rapport.

La figure n° 1 schématise les quatre étapes de la méthodologie suivie.

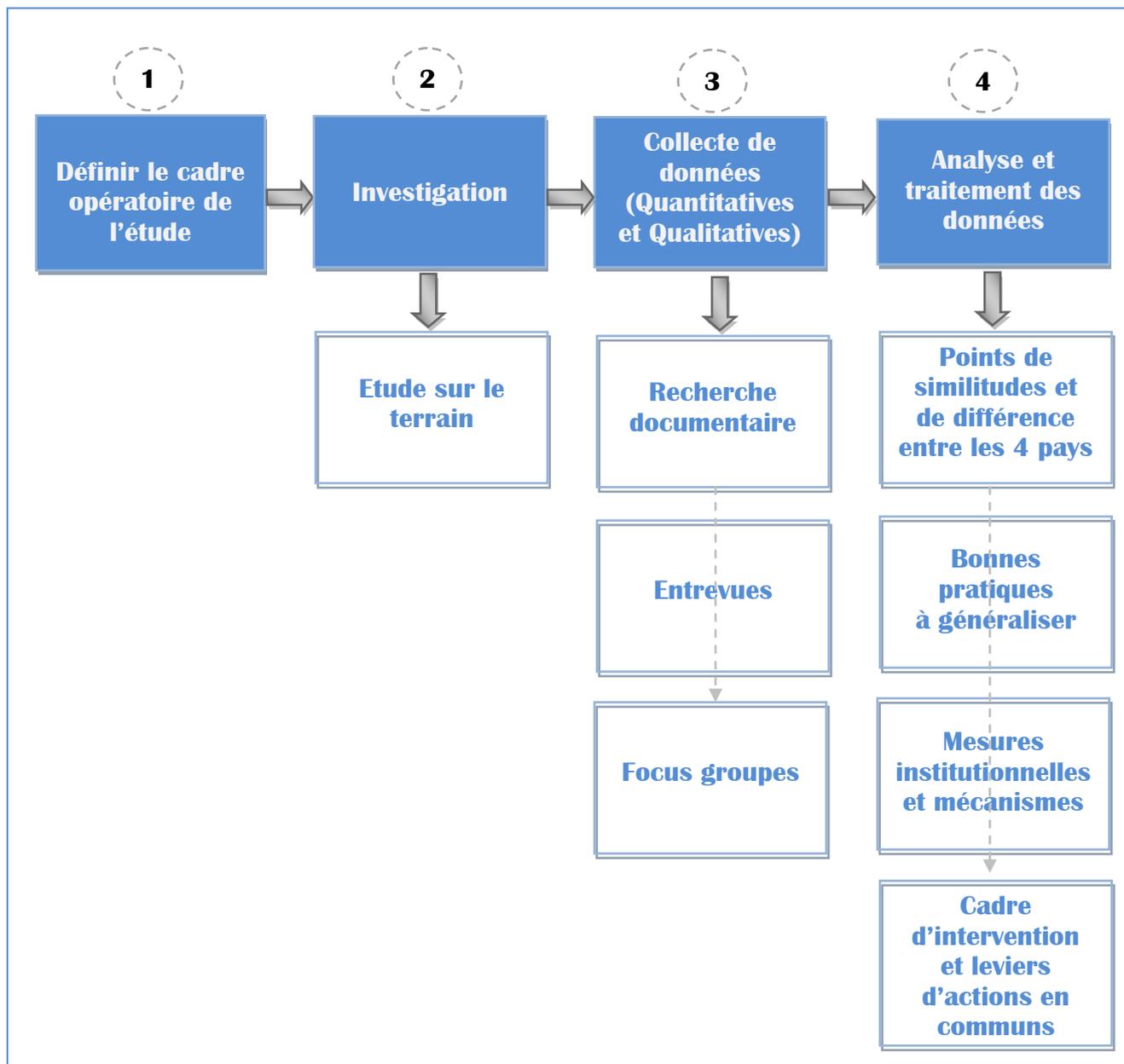


Figure n° 1 : Étapes de la méthodologie suivie

L'élaboration de cette étude régionale a bénéficié de l'appui des agences de l'ONU Femmes au Maroc, en Égypte, en Jordanie et Tunisie.

I.3. DIFFICULTES RENCONTREES

Les difficultés de cette mission ont concerné principalement :

- Les 4 études n'ont pas été réalisées aux mêmes périodes et donc ne peuvent constituer une véritable référence pour la région,
 - L'étude relative à l'Égypte a été réalisée en 2016.
 - L'étude relative à la Jordanie a été réalisée en 2015.
 - L'étude relative à la Tunisie a été réalisée en 2017.

- L'étude relative au Maroc a été réalisée en 2012 et actualisée en 2018. Ce rapport a porté sur les résultats de l'étude actualisée.
- Les 4 études, bien que concernant le même thème, avaient des approches différentes et ne permettaient pas toujours de faire des rapprochements et certaines présentaient des statistiques uniquement pour l'année de l'étude, (ce qui ne permettait pas toujours de connaître l'évolution du taux de féminisation dans la Fonction Publique), avec peu d'analyse et peu de recommandations.
- Certaines études n'expliquaient pas les variations (soit à la hausse, soit à la baisse) de données statistiques.
- Les différences de terminologie en matière de postes hiérarchiques de responsabilités qui diffèrent d'un pays à l'autre.
- L'absence de références aux textes de lois et réglementations et indications des sources statistiques et de références bibliographiques dans certaines études.
- Deux des quatre pays n'ont pas encore de réseau national pour la promotion de l'accès des femmes aux postes de responsabilité⁹.

⁹ Le réseau du Maroc est pleinement opérationnel et celui de la Tunisie s'est réuni la première fois en début 2016.

II. PRESENTATION SYNTHETIQUE DES QUATRE ETUDES NATIONALES

Ce chapitre présente, par pays, les compilations analytiques des études réalisées en matière de la place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans l'Administration publique en Égypte, Jordanie, Tunisie et Maroc.



II.1. PRESENTATION DU CAS EGYPTE

Cette section présente une synthèse de l'étude relative aux « femmes dans le secteur public et la loi sur le service civil¹⁰ en Égypte ». C'est une étude qui comprend une introduction et cinq axes.

L'introduction présente la méthodologie de l'étude et les problématiques auxquelles elle doit répondre.

Le premier axe décrit la valeur ajoutée sur le plan socioéconomique du travail des femmes et énumère les différents défis auxquels ces dernières sont confrontées.

Le deuxième axe, est dédié à la présentation et à l'analyse des statistiques sur le taux de représentation des femmes chez la population active, notamment dans le secteur public.

Le troisième axe est consacré à l'analyse genre du cadre juridique qui régit le secteur public en portant un intérêt particulier à l'analyse de la loi sur le service civil.

Le quatrième axe, présente le processus d'approbation de la loi sur le service civil par le parlement.

Le cinquième axe clôture l'étude par une présentation des leçons apprises d'un certain nombre d'expériences internationales les plus réussies en matière d'accès des femmes au marché du travail.

Les informations quantitatives et qualitatives présentées dans cette étude, ont été complétées, lors d'une visite de terrain en Égypte en mai 2018, par un ensemble d'entretiens individuels et un focus groupe auquel a assisté l'auteur de l'étude précitée; les responsables de la section de l'ONU Femmes; des cadres du conseil national de la femme de l'Égypte et un certain nombre de femmes fonctionnaires, notamment les femmes qui ont suivi les cycles de formation « Femmes et Leadership en Méditerranée », organisés par l'ONU Femmes Maroc à Paris et à Rabat.

Ainsi, la présente section sera articulée autour des quatre volets suivants :

1. Présentation des variables quantitatives.
2. Présentation des variables qualitatives.
3. Mesures et recommandations proposées.

¹⁰ Service civil = Fonction publique.

4. Caractéristiques du cas Égypte.

1. PRÉSENTATION DES VARIABLES QUANTITATIVES

Deux variables quantitatives seront abordées : (i) le taux de féminisation de la fonction publique, et (ii) le taux de féminisation aux postes de responsabilité. Les deux variables sont présentées avec leurs dimensions sectorielles et régionales.

1.1 TAUX DE FÉMINISATION DU SECTEUR PUBLIC

Le tableau n°1 montre le taux de représentation des femmes dans les différentes administrations publiques en Égypte ainsi que l'évolution de leur taux de féminisation depuis 2009.

Administration	Taux de féminisation			
	2009-2010	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Organe administratif	10,9%	10,2%	11,6%	10,8%
Administration local	37,7%	38,2%	38,2%	35%
Instances de service	36,5%	24,4%	27,5%	21,4%
Instances économiques	27,4%	28%	26,7%	28,7%

Tableau n°1 : Taux de féminisation selon les types d'organes administratifs du service civil en Égypte

On constate que malgré que le taux de féminisation de l'administration local ait connu une diminution de 3,2 point entre 2013 et 2014 (de 38,2% à 35%), il reste toujours supérieur à celui des instances économiques où ce taux ne dépasse pas les 28,7% en 2014. Ainsi, selon les conclusions de l'étude, le secteur public économique en Égypte est le secteur qui absorbe le moins la population féminine.

Le tableau suivant présente le taux de représentation des fonctionnaires du service civil selon le secteur d'activité ventilé par sexe :

Secteur d'activité	Taux de féminisation			
	2011	2012	2013	2014
Agriculture, travaux publics, les ressources d'eau	22,9 %	23,6%	23,4%	24%
Agriculture, pétrole, richesses minières	9,6%	9,8%	9,9%	10%
Électricité	12%	12,4%	12%	11,8%
Transport	8%	8%	8%	8,2%
Ravitaillement, commerce interne	17,6%	18%	17,8%	17,8%
Finances, économie	22,5%	21,6%	22%	22,8%
Habitat, aménagement	9%	8%	7,6%	6,6%
Services de santé, religieux et sociaux	36,8%	37%	36%	35,5%
Information, culture	0,016%	0,017%	0,0178%	0,0175
Tourisme, aviation civile	17,4%	16%	16%	15,9%
Défense, sûreté justice	8,4%	9%	9,5%	9,4%
Enseignement supérieur public	43,7%	44,9%	45,5%	46,7%

Tableau n°2 : Taux de féminisation selon les secteurs de la Fonction Publique en Égypte

En étudiant la répartition des femmes selon les secteurs (tableau n°2), nous constatons que :

- Le taux de féminisation est significativement important dans les secteurs suivants :
 - Le secteur de l'enseignement supérieur où le taux de féminisation a atteint 46,7% en 2014.
 - Les secteurs des services sociaux, religieux et de santé où le taux de féminisation a atteint 35,5% en 2014.
- Le taux de féminisation a connu une légère diminution qui varie entre 0,5 point et 1 point dans les secteurs de l'habitat et de l'aménagement, dans les secteurs de services et dans le secteur du tourisme et de l'aviation civile.

1.2 TAUX DE FÉMINISATION DES POSTES DE RESPONSABILITÉ

L'année 2014 a connu un net recul du niveau d'accès des femmes au poste de hauts fonctionnaires et de cadres. Ainsi l'Égypte est classée 116^{ème} sur 142 pays en matière d'accès des femmes aux postes de responsabilité, selon le rapport mondial sur les écarts de genre du forum économique mondial de 2014, enregistrant ainsi un recul par rapport à l'année 2013 où l'Égypte était classé 101^{ème} sur 136 pays.

Le tableau suivant présente les taux de féminisation des hauts postes politiques et administratifs.

Poste de responsabilité	Taux de féminisation
Ministre	13,3%
Ministre adjoint	25%
Poste d'excellence / ممتازة	8,16%
Directeur général	32,2%

Tableau n°3 : Taux de féminisation des postes de responsabilité dans le secteur public en Égypte

En 2014, seulement 4 femmes sur 34 occupaient un poste ministériel (Ministre ou Ministre adjointe), soit un taux de féminisation de moins 12%. Ce taux s'est réduit à 8,8% suite à un remaniement ministériel qui a eu lieu en 2015.

Pour le poste de Directeur Général, on trouve un taux de représentation de 32,2%.

2. PRÉSENTATION DES VARIABLES QUALITATIVES

Cinq variables qualitatives seront abordées : (i) les politiques gouvernementales en matière d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes, (ii) les programmes d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans la Fonction publique, (iii) les procédures, réglementations et pratiques en matière d'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la FP, (iv) les perceptions et les représentations, et (v) les opportunités et les défis.

2.1. POLITIQUES GOUVERNEMENTALES EN MATIERE D'EGALITE ENTRE LES SEXES

L'Égypte compte parmi les premiers pays dans le monde qui ont ratifié la convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW). C'était en 1981, deux ans seulement après son adoption par l'assemblée générale des Nations Unies.

Depuis ce temps, les écarts entre les deux sexes ne cessent de se réduire dans plusieurs domaines notamment dans le domaine de l'enseignement et de l'emploi. En termes de politique publique, les méthodes de planification adoptées pour l'élaboration des plans de développement économique et sociale ont permis d'intégrer les préoccupations de genre et de prendre en compte les questions relatives à l'égalité entre les hommes et les femmes.¹¹

L'Égypte est également parmi les pays dans la région de MENA qui ont mis en œuvre des initiatives de budgétisation sensible au genre (BSG). Et ce, en procédant au renforcement des capacités des acteurs concernés en la matière et en mettant en place des mécanismes institutionnels assurant l'intégration de ce concept dans les politiques et procédures d'élaboration du budget général et dans son processus d'application.

La constitution de 2014 a contribué au renforcement du statut de la femme en Égypte en instaurant le principe de l'égalité des chances entre tous les citoyens et citoyennes sans aucune discrimination dans son article 9, et son article 53 et en engageant l'État à réaliser l'égalité entre les femmes et les hommes dans les domaines des droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels dans son article 11.

Depuis son adoption, on a enregistré en Égypte un renforcement remarquable de la représentation des femmes dans les postes de décision politique. On retrouve ainsi :

- ✓ 6 femmes ministres,
- ✓ 89 femmes députées, et
- ✓ Une femme présidente de gouvernât (au gouvernât d'Alba haira) pour la première fois dans l'histoire contemporaine de l'Égypte.

En 2017, l'Égypte a mis en place une stratégie nationale pour l'égalité entre les sexes (Stratégie de la femme 2030) dont les principales références sont : la constitution de 2014, la stratégie du développement durable de l'Égypte « Egypt vision 2030 »¹² et les objectifs de développement durable (ODD) 2030.¹³

Cette stratégie constitue un cadre de référence pour les politiques et les programmes destinés à renforcer la participation des femmes dans l'activité sociale, économique et politique. Elle s'articule autour de 4 axes intégrés dont l'un concerne des mesures de renforcement du leadership féminin dans le secteur public et des mesures d'intégration du principe de l'ÉS dans le processus de gestion des ressources humaines.

¹¹ Sixième et septième rapport périodique de l'Égypte relatif à la convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (2008).

¹² <http://sdsegypt2030.com/?lang=en>.

¹³ Voir stratégie de la femme 2030.

Le suivi de la mise en œuvre de cette stratégie au niveau sectoriel est assuré par les unités de l'égalité des chances dont la définition et la mission sont présentées dans l'axe qui suit.

2.2. PROGRAMMES D'IES DANS LA FONCTION PUBLIQUE

En 2005, sur une recommandation du Conseil national des femmes et par décision ministériel, des unités de l'égalité des chances ont été mises en place dans les différents départements du gouvernement. Actuellement, ces unités couvrent plus de 22 ministères. Pour certains départements, elles sont rattachées directement aux cabinets des ministres (ce qui leur procure relativement du pouvoir et de l'influence au sein de l'administration publique). Pour d'autres, elles sont intégrées dans les structures administratives sans faire partie de la hiérarchie administrative (ce qui limite leur pouvoir d'agir et la marge de leur intervention dans la décision).

La mission de ces unités consiste à assurer la prise en compte des préoccupations de l'égalité des chances dans les plans annuels et quinquennaux de leur département de tutelle, et de faire face aux discriminations dont peuvent être victimes les femmes dans le cadre du travail. Le conseil national de la femme (NCW) parraine ces unités, renforce les capacités de ses cadres et coordonne leur travail. Ainsi, Il existe au sein du conseil une structure dédiée à la coordination et à la supervision de ces structures.

En termes de structuration des unités de l'égalité des chances, dans chaque département ministériel il existe une unité centrale et des annexes (pour les départements qui disposent des institutions de tutelle). A la tête de chaque unité une coordinatrice est désignée. Cette dernière est l'interlocutrice directe du NCW et c'est elle qui assiste aux réunions mensuelles de coordinations qu'organisent ce conseil.

Les recommandations issues de ces réunions font parties des rapports du NCW qui sont soumis au président de la république.

2.3. PROCEDURES, REGLEMENTATIONS ET PRATIQUES EN MATIERE D'ACCES DES FEMMES AUX POSTES DE RESPONSABILITE DANS LA FP

En matière d'accès à l'administration publique, l'article 11 de la constitution engage l'État à prendre les mesures nécessaires afin d'assurer l'accès des femmes sans discrimination aux fonctions publiques notamment dans les corps et organes judiciaires et à leur assurer l'autonomie en leur permettant de concilier leurs obligations familiales et les exigences de leur travail.¹⁴

On retrouve également dans la constitution de 2014 plusieurs articles qui contribuent au renforcement et à la protection des droits des femmes dans le monde du travail, tel que l'article 12 qui reconnaît le travail comme un droit garanti par la loi à tous les citoyens sans aucune distinction.

¹⁴Article 11 : « L'État s'engage à réaliser l'égalité entre les femmes et les hommes dans les domaines des droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels, conformément aux dispositions de la présente Constitution. L'État s'engage à prendre les mesures nécessaires afin d'assurer une juste représentation des femmes au sein du Parlement, conformément à la loi. Il garantit aussi le droit des femmes à accéder sans discrimination aux emplois publics et aux hautes fonctions de direction au sein de l'administration publique d'État ainsi que dans les institutions judiciaires. L'État s'engage à protéger les femmes contre toutes les formes de violence, et assure leur autonomie en leur permettant de concilier leurs obligations familiales et les exigences de leur travail. L'État assure soin et protection à la maternité et à l'enfance, aux femmes soutiens de famille, aux femmes âgées et aux femmes les plus démunies ».

La loi sur la fonction publique a été promulguée par le Président de la République Arabe de l'Égypte le 12 mars 2015. Elle se place après la constitution, ce qui lui procure un pouvoir juridique supérieur à tous les textes de loi en vigueur.

Cette loi garantie aux hommes et aux femmes le droit d'accéder à la fonction publique sans distinction fondée sur le sexe.¹⁵

Parmi ses nouveautés, son abolition du critère de l'ancienneté absolue pour que les fonctionnaires soient éligibles à être promus aux fonctions supérieures. Critère qui a souvent limité le pouvoir compétitif des femmes du fait de l'interruption périodique de leur carrière au sein de l'AP durant les grossesses et les congés de maternité.

La promulgation de la loi sur la fonction publique de 2015 et ses règlements d'application ont également adopté d'autres mesures favorables à l'équité entre les sexes en matière d'accès aux postes de responsabilité et aux emplois supérieurs. Ainsi de l'article 22 jusqu'à l'article 68, le législateur a introduit des mesures qui renforcent le principe de la transparence et du mérite dans le processus de recrutement en fixant :

- ✓ Les termes d'identification des postes vacants ;
- ✓ Les modalités de leur annonce ;
- ✓ Les modalités de leurs descriptions ;
- ✓ Les conditions d'éligibilité à ces postes ;
- ✓ Le type d'examen et son curricula requis pour y accéder.

Par ailleurs, cette loi impose la nécessité d'apporter toutes les informations nécessaires sur les voies de recours à saisir pour contester les décisions de recrutement. Cette mesure constitue une garantie de protection de droits des femmes matière de recrutement et de promotion. En vertu de cette nouvelle loi, les salaires de base des fonctionnaires couvrent 75% de leur revenu mensuel limitant ainsi tout abus potentiel de la partie variable du salaire liées aux performances, ce qui portait préjudice aux femmes.

Enfin, cette loi a prolongé le congé de maternité des femmes de 3 mois à quatre mois, en préservant le droit à deux ans de congés supplémentaires payés aux bénéficiaires des femmes salariées ayant des enfants à charge, et ce, à condition que les cotisations aux assurances soient couvertes par l'unité administrative et les salariées.

La loi qui régit la fonction publique est neutre en termes d'égalité entre les sexes et ne prévoit aucune mesure de discrimination positive notamment en matière d'éligibilité à la promotion et à l'accès aux postes de responsabilité.

Imposer une évaluation des performances tous les 6 mois, au lieu de chaque année, comme c'est postulé dans l'ancienne loi, peut apporter préjudice aux femmes. La présence de ces dernières à tendance à être interrompue plus fréquemment que celle des hommes à cause de leurs obligations familiales ce qui augmente le risque que cette évaluation s'effectue en leur absence.

¹⁵ Article 1 de cette loi n'exige que la compétence et le mérite comme condition pour accéder à la FP (« Les emplois civils sont le droit des citoyens sur la base de la compétence et du mérite ... »)

La nouvelle loi n'a pas prévu la représentation des femmes dans les comités de formation, des ressources humaines et des fonctions de la direction générale et de la direction exécutive.

Elle ne prévoit pas non plus les services d'appui au travail des femmes comme : les crèches ; le transport et les lieux pour fournir des services à domicile, bien que l'article 11 de la constitution engage l'État à prendre les mesures nécessaires permettant aux femmes de concilier leurs obligations familiales et les exigences de leur travail. Ceci a contribué à l'alourdissement des charges et des responsabilités sociales de ces dernières.

La nouvelle loi n'a prévu aucune garantie spécifique qui permettrait de réduire les discriminations fondées sur le sexe en matière d'accès à la promotion et à la formation. Elle n'a non plus envisagé des mesures qui permettraient de réduire les écarts salariaux entre les hommes et les femmes ainsi que leur protection de tout abus de leur droit reproductif.

Aucune mesure d'accompagnement¹⁶ des femmes n'est prévue par la loi et ses procédures pour augmenter les chances des femmes à accéder au travail et aux postes de responsabilité.

Quant à la loi qui incrimine le harcèlement sexuel, l'arsenal juridique égyptien en dispose mais cette loi ne donne aucune précision concernant l'incrimination de cette pratique dans le milieu du travail.

Dans la perspective de promouvoir les performances de l'administration publique, l'année 2017 a connu deux initiatives présidentielles :

- ✓ Une restructuration de l'établissement de formation des cadres de l'administration publique en la dotant d'un statut particulier (alors qu'auparavant elle était sous tutelle du ministère de la planification). Cette restructuration avait comme référence l'institut de l'ENA française. Cette dernière, à la suite d'une décision présidentielle, aura bientôt une section en Égypte. Il existe même un projet de jumelage entre l'établissement de formation des cadres de l'administration publique et l'ENA.
- ✓ La mise en place d'un programme de formation des jeunes (Présidentiel leadership program (PLP)¹⁷) pour développer les aptitudes managériales de ces derniers ainsi que leur leadership afin de les intégrer ensuite dans le service civil.

2.4 PERCEPTIONS ET REPRESENTATIONS

Les perceptions relatives au leadership féminin dans le secteur public collectées lors de notre étude de terrain en Égypte se résument en ce qui suit :

- ✓ Bien que les mentalités évoluent en faveur de l'accès des femmes aux postes de responsabilité les expériences non réussies portent préjudices à l'image de la femme responsable et celles qui sont réussies ne sont pas visibles.

¹⁶ Mesures facilitant l'accès à l'information sur les besoins du marché du travail et sur les opportunités d'emploi ; Mesures de renforcement des capacités professionnelles des femmes ...etc.

¹⁷ <http://plp.eg/en/about-plp/>.

- ✓ La difficulté qu'affrontent les femmes à concilier leur vie privée et professionnelle, constitue un obstacle majeur à l'accès de ces dernières aux postes de responsabilité. Il existe toujours une résistance à mettre en place des services publics : s crèches, transports d'enfants, cantines scolaires et à les généraliser pour surmonter ce problème.
- ✓ Les auto-blocages des femmes, du fait de leur manque de confiance en soi, constituent un handicap à l'accès des femmes aux postes de responsabilité.
- ✓ La méconnaissance des femmes de leurs droits et de leurs obligations peut également être une explication au faible taux de féminisation des postes de responsabilité dans la Fonction publique.

2.5 OPPORTUNITES ET DEFIS

Les principales opportunités ainsi que les défis¹⁸ pour l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans le secteur public en Égypte se situent à quatre niveaux : politique, juridique, institutionnel et socioculturel.

Sur le plan politique : La volonté politique pour agir en faveur de l'Égalité entre les sexes et contre toute discrimination à l'égard des femmes est affirmée au plus haut niveau de l'état.

Elle trouve sa traduction dans les dispositions de la constitution de 2014 ; dans la mise en place de la stratégie de 2030 ; dans la restructuration du NCW et dans la consécration de l'année 2017 comme année de la femme par le président de la république. Année durant laquelle il y a eu des réformes juridiques considérables en faveur des femmes égyptiennes.¹⁹ Mais l'enjeu pour l'Égypte aujourd'hui est que la mise en pratique de toutes ces mesures puisse concrètement aboutir à apporter un véritable changement dans la vie des femmes et des filles et à leur permettre le plein exercice de leurs droits.

Sur le plan juridique : La loi sur la fonction publique promulguée en 2015 est égalitaire et dispose même de mesures favorables à l'accès des femmes aux postes de responsabilité (comme, à titre indicatif, les mesures qui renforcent la transparence et le mérite). Néanmoins, sa neutralité et sa non disposition de mesures de discrimination positive, notamment en matière d'éligibilité à la promotion et à l'accès aux postes de responsabilité, constituent une entrave à l'ascension professionnelle des femmes dans le secteur public.

Sur le plan institutionnel : la position des femmes dans le secteur public est bien meilleure que dans d'autres secteurs, car les règles y sont claires et du fait de l'existence des mécanismes de recours. D'autres opportunités institutionnelles peuvent constituer un atout pour la promotion de la représentativité des femmes aux postes de responsabilité, comme l'existence du Conseil National de la femme (NCW) dont le rattachement à la présidence de la république lui procure de l'influence, ou des unités de l'égalité des chances dont l'une de ses missions est de faire face aux discriminations fondées sur le genre dans le cadre du travail.

¹⁸ Opportunités et défis relevés aussi bien dans l'étude que lors de la mission de terrain.

¹⁹ La pénalisation de la circoncision et l'alourdissement des peines contre les crimes de privation des femmes de leur droit à l'héritage.

Cependant, la non reconnaissance administrative des unités de l'égalité des chances qui s'ajoute à la non institutionnalisation de l'égalité de genre dans la GRH du secteur public, constitue une entrave majeure à l'effectivité de toute action entreprise en faveur du renforcement de la présence des femmes dans les postes de décision administrative.

Sur le plan socioculturel :

La progression de la scolarisation des femmes en Égypte ainsi que la nécessité du travail féminin imposée par la conjoncture économique ont renforcé la disponibilité des femmes sur le marché du travail, et leur représentation dans les différentes administrations publiques. Néanmoins, cette situation s'affronte à un ensemble de défis socioculturels qui constituent encore une entrave à la réalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes en ce qui concerne l'accès aux postes de responsabilité. Nous citons à titre indicatif la prégnance des stéréotypes de genre chez les responsables dans le secteur public quant au travail des femmes et leur aptitude à assumer des responsabilités administratives ; le problème qu'affrontent les femmes pour concilier vie privée et vie professionnelle, la méconnaissance des femmes de leurs droits et de leurs obligations et les facteurs d'auto-exclusion dus au manque de la majorité des femmes de confiance en soi.

3. MESURES ET RECOMMANDATIONS

Les principales recommandations de l'étude relative aux femmes dans l'administration publique et la loi sur la fonction publique en Égypte sont :

- ✓ La gendérisation du texte de loi qui régit la fonction publique car les mesures aveugles en termes de genre (comme utiliser l'expression employé au masculin seulement) peuvent être perçues ou interprétées comme mesures concertant les hommes seulement ;
- ✓ Apporter un soutien politique à l'accès des femmes à des postes de responsabilité et appliquer les mesures de discrimination positive pour augmenter leur chance d'accéder à ces postes dans tous les secteurs ;
- ✓ Dans les critères d'éligibilité aux postes de responsabilité, il faudrait tenir compte de l'expérience professionnelle globale des candidat(e)s et non seulement de leur ancienneté dans l'administration publique ou dans la responsabilité au sein de cette administration ;
- ✓ En termes de communication, il faudrait donner la visibilité aux modèles des femmes qui ont réussi leur carrière dans l'administration publique et notamment dans la responsabilité, ainsi que leur expérience en matière de conciliation vie professionnelle et vie privée ;
- ✓ Revoir les cursus scolaires dans la perspective de valoriser l'image de la femme et notamment le travail des femmes ;
- ✓ Renforcer la confiance des femmes en soi et en leur capacités à assumer des postes de responsabilité, et construire des perceptions valorisantes du rôle des femmes dans le lieu de travail, dans la société et dans les postes de décisions ;
- ✓ Instaurer des critères précises de promotion afin de réduire les marges d'interprétation ;
- ✓ Abolir le pouvoir d'évaluation des performances dans les missions des responsables hiérarchiques des fonctionnaires ;

- ✓ Instaurer une périodicité d'évaluation annuelle et non semestrielle ;
- ✓ Garantir l'égalité salariale ;
- ✓ Augmenter la durée pour la révision des postes, jugée actuellement très courte.
- ✓ Fixer un quota de 40% des femmes éligibles à bénéficier des formations ;
- ✓ Garantir la représentation des femmes dans les différentes commissions, les comités de formation, des ressources humaines et des fonctions, etc. ;
- ✓ Mettre des garanties pour éviter toute interprétation sexiste de la loi.

4. CARACTÉRISTIQUES DU CAS EGYPTE

Les caractéristiques du cas Égypte pour l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans le secteur public, sont comme suit :

- ✓ Une Constitution qui a inscrit le principe de l'égalité des chances sans aucune discrimination dans ses articles, qui engage l'état à prendre les mesures nécessaires afin d'assurer l'accès des femmes sans discrimination aux fonctions publiques et leur garantir l'autonomie en leur permettant de concilier leurs obligations familiales et les exigences de leur travail.
- ✓ La stratégie de la femme 2030 qui prévoit des mesures de renforcement du leadership féminin dans le secteur public et les mesures d'intégration du principe de l'ÉS dans le processus de gestion de ses ressources humaines.
- ✓ L'existence depuis 2005 des unités de l'égalité des chances dans les différents départements ministériels, et dont la mission consiste à la prise en compte des préoccupations de genre dans les plans annuels et quinquennaux de leur département de tutelle et de faire face aux discriminations dont peuvent être victimes les femmes dans le cadre du travail.
- ✓ Le parrainage des unités de l'égalité des chances par le NCW dont le rattachement à la présidence de la république lui procure de l'influence et donne à ses décisions un pouvoir contraignant.
- ✓ La nouvelle loi qui régit le secteur public qui garantit aux hommes et aux femmes le droit d'accéder à la fonction publique sans distinction fondée sur le sexe, qui dispose de mesures favorables à l'accès des femmes aux postes de responsabilité (abolition du critère de l'ancienneté absolue pour que les fonctionnaires soient éligibles à être promus aux fonctions supérieures et l'introduction des mesures qui renforcent le principe de la transparence et du mérite dans le processus de recrutement).



II.2 PRESENTATION DU CAS JORDANIE

Cette section présente une compilation analytique de l'étude relative à la place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans la Fonction publique en Jordanie.

Cette analyse se base principalement sur les données du rapport de l'étude sur la condition de la femme dans la fonction publique en Jordanie qui a été réalisée en 2015 par le Ministère Jordanien du développement du secteur public dans le cadre de la préparation de son plan d'action dans le cadre du programme gouvernemental pour 2014-2016 et qui s'intitule « projet de renforcement des capacités de la femme dans la fonction publique », ainsi que celles de l'étude « Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes dans l'administration publique » réalisée par le PNUD en 2012.

Le rapport de cette étude est articulé autour d'un résumé exécutif et de 3 axes :

- Le premier axe introduit le référentiel, l'objectif de l'étude, la méthodologie et les limites.
- Le 2^{ème} axe des données statistiques.
- Le 3^{ème} axe analyse des données.

Vu que cette étude date de 2015, nous avons complété certaines informations d'ordres quantitatifs et qualitatifs lors d'une mission en Jordanie/Amman effectuée en avril 2018. En effet, lors de cette mission, nous avons rencontré en entretiens individuels :

- ✓ Deux responsables du Bureau ONU Femmes Jordanie/Amman.
- ✓ Le Directeur des Études et Consultations et Assistant du Directeur Général de l'IPA (Institut de l'Administration Publique).
- ✓ Une représentante du Ministère de développement du secteur publique.
- ✓ Une représentante de la JNCW (la commission nationale de la femme jordanienne) en tant que coordinatrice du programme de suivi et d'évaluation de l'intégration du genre dans la politique gouvernementale.

Nous avons animé un focus groupe avec 14 femmes fonctionnaires (certaines sont membres du Comité de pilotage de l'étude et/ou ayant participé à une des trois sessions de formation réalisées dans le cadre de ce projet) représentant les départements ministériels jordaniens et la JNCW.

Cette compilation sera articulée autour des quatre points suivants :

1. Présentation des variables quantitatives.
2. Présentation des variables qualitatives.
3. Mesures et recommandations proposées.
4. Caractéristiques du pays.

1. PRÉSENTATION DES VARIABLES QUANTITATIVES

Deux variables quantitatives seront abordées : (i) le taux de féminisation de la fonction publique, et (ii) le taux de féminisation aux postes de responsabilité. Les deux variables sont présentées avec leurs dimensions sectorielles et régionales.

1.1. TAUX DE FÉMINISATION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Selon l'étude de 2015, le taux de féminisation de la Fonction publique Jordanienne est de 44.95%. 81.08% des effectifs des femmes fonctionnaires sont dans l'éducation, l'enseignement et la santé, ventilés comme suit :

- Ministère de l'éducation et de l'enseignement : 63.95%
- Ministère de la santé : 17.13%
- Autres départements ministériels : 18.92%.

Selon la répartition géographique, il existe une prédominance des femmes au niveau de la région nord de Jordanie avec 47.23% des effectifs des femmes fonctionnaires. Dans la région du Sud le taux est de : 44.49%. Dans la région Centre le taux est de 43.85%.

La répartition géographique est presque la même pour les hommes que pour les femmes.

En 2017, le taux de féminisation de la Fonction publique jordanienne est estimé de 46% (source ONU Femmes Jordanie).

1.2. TAUX DE FÉMINISATION DES POSTES DE RESPONSABILITÉ

L'étude de 2015 fait ressortir que le taux de féminisation pour les postes de responsabilités est de 29.19% ventilé comme suit :

- Un taux de féminisation de 6.88% pour les emplois supérieurs (Secrétaire général, directeur général, président, administrateur, conseiller).
- Un taux de féminisation de 37.9% des hautes fonctions (Sous-secrétaire général/Directeur général adjoint/Directeur de l'Administration/ Directeur de Direction).
- Un taux de féminisation de 23.68% des fonctions d'encadrement (Cheffe de département/ Cheffe de division).

Autant le taux de féminisation des effectifs est presque le même autant les écarts dans le taux de féminisations des postes de responsabilités est grand.

La figure n° 2 présente les pourcentages des femmes occupant des postes de responsabilités rapportés aux taux de féminisation global dans la Fonction publique jordanienne. Ces taux sont présentés selon le niveau de responsabilité.

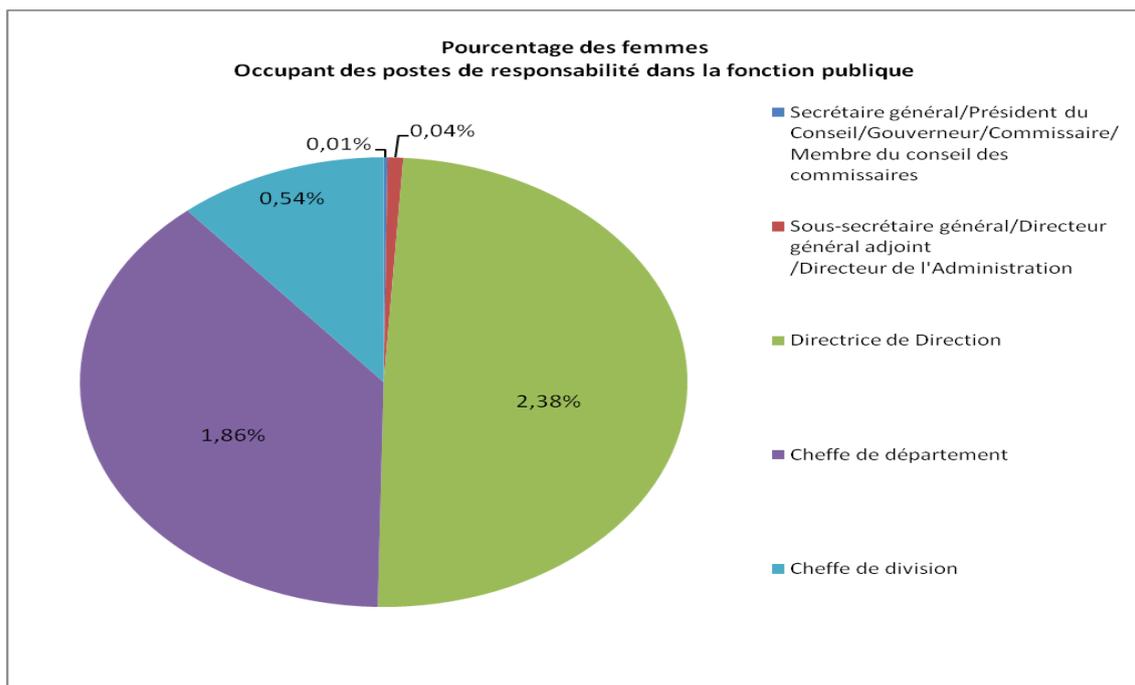


Figure n ° 2 : Répartition des femmes selon le niveau de responsabilité²⁰

L'analyse présentée dans l'étude confirme que la répartition des femmes dans la fonction publique par rapport aux postes de responsabilité, aux niveaux hiérarchiques, aux qualifications et diplômes universitaires et à la répartition géographique est pratiquement la même que celui des hommes fonctionnaires.

2. PRÉSENTATION DES VARIABLES QUALITATIVES

L'étude en question ne faisant pas ressortir de variables qualitatives nous nous sommes basées sur les éléments de l'étude du PNUD²¹.

Cinq variables qualitatives seront abordées : (1) les politiques gouvernementales en matière d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IES), (2) les programmes d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans la Fonction publique, (3) les procédures, réglementations et pratiques en matière d'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la FP, (4) les perceptions et les représentations, et (5) les opportunités et les défis.

2.1 POLITIQUES GOUVERNEMENTALES EN MATIÈRE D'IES

L'étude du PNUD présente le fait que la Jordanie s'est engagée à réformer le secteur public et à intégrer les principes d'égalité des chances et de non-discrimination dans le cadre général du processus de réforme au cours de la dernière décennie.

Toutefois, au jour d'aujourd'hui, aucune loi sur l'égalité des sexes n'existe en Jordanie.

L'étude mentionne quelques mesures qui ont été adoptées afin de promouvoir la représentativité des femmes dans les instances de prise de décision.

²⁰ L'étude réalisée en 2015 sur la base de statistiques de fin 2014

²¹ Gender Equality and Women's empowerment, Jordan Case Study, PNUD, 2012

-L'agenda National qui se définit comme un plan directeur pour la réforme, la croissance et le développement de la Jordanie, a été introduit par le Roi Abdullah II ibn Al Hussein en 2005 comme un moyen de créer une stratégie globale de transformation sociale, politique et économique qui placerait la Jordanie sur la voie d'une croissance économique rapide et durable et d'une plus grande inclusion sociale. L'agenda national (2006-2015) a explicitement indiqué que la participation des femmes dans la Fonction Publique constitue l'un de ses principaux objectifs stratégiques, et a identifié un ensemble de principes qui visent l'augmentation de la représentation des femmes dans les postes de prise de décision et dans la vie politique en Jordanie.

Des unités de suivi et d'évaluation ont été mises en place au sein des ministères, des départements et institutions publiques afin de suivre le processus de mise en œuvre du programme national.

-La Jordanie a ratifié la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) en 1992. Cette ratification a été publiée au Journal officiel en 2007.

-La réforme du statut de la fonction publique en 2009.

-Le principal changement politique en Jordanie est la réforme de la Constitution, qui a été confiée au Comité de réforme en Mars 2011.

2.2 PROGRAMME D'IES DANS LA FONCTION PUBLIQUE

La stratégie nationale pour la femme jordanienne a été initiée par de la Commission Nationale de la Femme Jordanienne (JNCW) pour la période 2013-2017. L'un des axes stratégiques concerne le domaine de l'égalité des sexes dans la fonction publique.

Les actions et programme de cet axe ont concerné la mise en œuvre des démarches de développement des capacités des femmes en gestion et en leadership, la vérification des procédures de recrutement, de rémunération et de formation dans les institutions gouvernementales afin d'éliminer toutes formes de discrimination à l'égard des femmes, ainsi que les campagnes de sensibilisation menées auprès des gestionnaires et chefs des unités administratives.

En 2015, le gouvernement jordanien a initié la création d'un comité interministériel pour l'égalité des sexes. Ce comité organise des réunions mensuelles ayant pour objectifs de discuter et d'évaluer toutes les initiatives et actions entreprises dans le but d'améliorer la présence des femmes dans la Fonction publique et leurs accès aux postes de décision, à l'issue de ces réunions, des recommandations sont soumises au Conseil des ministres pour approbation.

2.3 PROCÉDURES, RÉGLEMENTATIONS ET PRATIQUES EN MATIÈRE D'ACCÈS DES FEMMES AUX POSTES DE RESPONSABILITÉ DANS LA FP

Selon l'étude du PNUD, la législation jordanienne relative à la Fonction publique ou statut de la fonction publique ne fait aucune distinction entre les hommes et les femmes, et n'a prévu aucune mesure particulière se rattachant aux spécificités des femmes sauf pour l'âge

de la retraite à 55 ans pour les femmes et 60 ans pour les hommes (art 173) et que certaines femmes²² contestent et le qualifient de discriminatoire.

Les textes juridiques et réglementaires régissant le recrutement et la promotion dans la Fonction publique sont les mêmes pour les hommes que pour les femmes et il n'y a aucune distinction entre les deux sexes.

Dans le statut de la fonction publique, Il y a une distinction entre les fonctions de responsabilités.

- Les hautes fonctions de direction concernent : ministre, secrétaire général et secrétaire général adjoint.
- Et les fonctions d'encadrement : directeur général, directeur direction, chef de pôle, chef de division, chef de service, chef d'unité, chef de projet.

L'article 89 du statut de la fonction publique fixe les modalités de désignation ou de sélection pour les fonctions d'encadrement. Les postes vacants sont publiés dans les sites électroniques des ministères et administrations publiques.

Dans le cas de désignation aux postes de responsabilité (haute fonction), il n'y a aucun examen ni entretien.

En cas de sélection pour les postes d'encadrement, il y a lieu de passer un examen et un entretien avec un jury.

LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT ET DE PROMOTION

Le recrutement dans le secteur public est basé sur les qualifications et le diplôme d'un candidat, (la discrimination fondée sur le sexe, l'origine et l'identité ethnique interdite en vertu du statut de la fonction publique 2007).

Cependant, au cours du focus group de discussion, toutes les participantes ont mentionné le problème de Wassita (quand quelqu'un obtient un emploi en fonction de ses liens familiaux ou autre). Cela tend à avoir encore plus d'impact sur les femmes car leurs réseaux sont moins développés que ceux des hommes.

Dans les recrutements, il y a une persistance des stéréotypes considérant que certains métiers sont pour les hommes et d'autres pour les femmes.

Le Conseil Supérieur de la Magistrature et le département IFTAA affichent un taux de présence des femmes de 0% "qui s'explique principalement par la nature du travail mené par ces départements" (analyse citée dans page 4 de l'étude traduite par nos soins).

Ainsi, en termes de textes juridiques en relation avec la situation de la femme dans la Fonction publique, on ne signale aucune discrimination à l'encontre de la femme.

En fait, en pratique, des discriminations basées sur le genre existent dans la Fonction publique jordanienne et qui se traduisent par l'existence d'un plafond de verre qui limite

²² Lors du focus groupe tenue à Amman le 15 avril 2018

l'accès des femmes aux postes décisionnels. Les femmes sont de plus en plus présentes sur le marché du travail et dans la fonction publique et peu d'entre elles sont aux commandes.

D'ailleurs, certaines annonces de postes de responsabilités vacants spécifiaient candidats de sexe masculin, mais une circulaire du premier ministre (01/2018) vient de demander de ne plus le faire.

Le mode désignation aux postes de hautes fonctions ou aux fonctions d'encadrement obéissent à²³ :

- La culture environnante, aux mentalités dominantes, au mode de fonctionnement de la société jordanienne encore marquée par le tribalisme 'al « h3achair ».
- À la difficulté pour les femmes fonctionnaires de concilier entre la vie familiale et la vie professionnelle ce qui nourrit le peu d'ambition pour accéder aux postes de responsabilités.
- Au mode de management basé plus sur l'exigence de « la disponibilité » à travailler en dehors des heures de travail administratif.
- Le comportement parfois irrespectueux des populations face à l'activité des femmes sur le terrain.
- Les stéréotypes concernant des emplois qualifiés de masculins et d'autres féminins.

Pour la promotion et l'accès aux postes de responsabilité, il est également spécifié dans le statut de la FP, l'exigence pour les fonctionnaires candidats d'avoir suivi « le programme de renforcement des capacités de leadership » de l'IPA initié en 2013 ou des formations équivalentes.

Cependant, en 2014²⁴ seules 27% des participants à ce programme étaient des femmes fonctionnaires et 16% des bénéficiaires de stages ou formations à l'étranger étaient aussi des femmes fonctionnaires.

2.4 PERCEPTIONS ET REPRÉSENTATIONS

L'étude jordanienne sur la présence des femmes dans la Fonction publique et accès aux postes de décision ne fait que constater les bas niveaux de représentation des femmes aux postes de responsabilités que ce soit aux hautes fonctions ou fonctions d'encadrement, et aucune analyse des cause et effets afin d'identifier les facteurs profonds qui seraient susceptibles de perpétuer des inégalités de carrières entre les hommes et les femmes dans la haute Fonction publique en Jordanie. Il s'agit aussi de remonter aux causes sous-jacentes qui créent et maintiennent ces discriminations.

Les éléments ci-dessous ont été relevés des entretiens effectués lors de la visite de terrain, de l'étude du PNUD et du rapport de l'audit genre du secteur public réalisé par la JNCW en Octobre 2010.

²³ Synthèses des propos recueillis lors du focus group organisé à Amman en date du 16 avril 2018

²⁴ Rapport de l'organisation des journalistes pour les droits humains (JHR)

Cela a permis de faire ressortir les perceptions et représentations suivantes :

- Une augmentation significative des effectifs des femmes fonctionnaires dans les administrations et départements ministériels disposant d'une unité genre ou service dédié aux femmes mais sans aucune incidence sur le taux de femmes assumant des hautes fonctions ou postes de responsabilités.
- Une lente évolution et un faible engagement pour l'institutionnalisation effective de l'égalité malgré l'existence de programmes et projets relatifs à l'intégration du genre dans les politiques sectorielles

- Un déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle :

Les rôles des femmes jordaniennes sont fortement prescrits par les traditions socioculturelles (reproductions, soins, ménage, cuisine). Même si la femme a la permission de travailler en dehors de chez elle toutes les tâches ménagères, familiales et domestiques restent à sa charge. De ce partage des rôles les femmes ont du mal à concilier les obligations familiales et professionnelles – même dans l'administration publique, qui a des horaires de travail plus courts que le secteur privé.

Un manque d'options de travail flexibles a également un impact négatif sur la capacité des femmes à équilibrer leurs responsabilités professionnelles et familiales.

- Durée de service et âge de la retraite inégaux entre les hommes et les femmes.

L'âge de la retraite qui est de 55 ans chez les femmes a des effets négatifs sur les femmes de plusieurs façons :

- Les femmes ont moins d'années de service, et donc la pension est susceptible d'être inférieure à celle des hommes.

- Les femmes sont en outre défavorisées par la maternité et d'autres interruptions de carrière dues à des fins de garde d'enfants

- Les femmes talentueuses sont démotivées et quittent peut-être le service au plus fort de leur expérience.

- Accès inégal à la formation continue

Les femmes ayant participé au focus group, ont indiqué que, malgré les critères d'égalité des chances énoncés dans le code de 2007, la pratique était différente.

- Biais de genre dans les promotions

Les femmes sont défavorisées par le critère relatif à la durée de service du fait de leurs responsabilités et charges familiales. Cela les pénalise professionnellement dans l'exercice de leurs droits par rapport à leurs homologues masculins en termes d'avancement de carrière.

La formation est également un facteur déterminant des promotions et donc des problèmes mentionnés ci-dessus en termes d'accès inégal des femmes à la formation impacte négativement leurs perspectives de promotion.

- Écart de rémunération et d'autres avantages entre les sexes

L'écart salarial systémique n'a pu être identifié en raison du manque de données dans ce domaine.

En termes d'allocations familiales, il semble y avoir une hypothèse sous-jacente que l'homme est le soutien de famille, ce qui pénalise les femmes et surtout les femmes célibataires et veuves.

- Perceptions négatives du travail des femmes

Les hypothèses que les hommes sont le principal soutien financier au sein de la famille ont également un impact négatif sur la valeur attachée au travail des femmes en général.

Les femmes dans l'administration publique affirment qu'elles doivent travailler plus dur que leurs homologues masculins pour être prise au sérieux.

- Faiblesse de soutien technique et financier pour l'égalité des sexes dans l'Administration Publique par les agences internationales et les bailleurs de fonds.

Bien qu'un certain nombre d'organismes internationaux de développement soient actifs dans le domaine du genre, il y a encore peu d'intérêt pour une participation équilibrée entre les sexes dans la dimension interne de l'administration publique.

- Non reconnaissance de l'existence du harcèlement sexuel dans la fonction publique
Le Code de conduite applicable aux fonctionnaires précise que les employés du secteur public interagissent dans un esprit de camaraderie, respectent la relation de partenariat entre hommes et femmes au travail et préservent l'éthique de la fonction publique. Le Code de la fonction publique prévoit la suspension et le renvoi devant le procureur d'un employé qui commettrait un délit ou un crime en rapport avec une atteinte à l'honneur²⁵.

2.5 OPPORTUNITÉS ET DÉFIS

Les principales opportunités ainsi que les défis pour l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la Fonction publique jordanienne se situent à quatre niveaux : politique, juridique, institutionnel et socioculturel.

Sur le **plan politique**, il existe une volonté politique en matière d'égalité de genre maintes fois rappelée par le Roi Abdullah II dans les discours du trône et de la princesse Basma.

Des stratégies et programmes pour l'égalité de genre ont été mis en œuvre et un mécanisme institutionnel (JNCW) a été mis en place.

Mais la volonté politique de l'exécutif et législatif effective reste faible et les résultats peu visibles pour les femmes dans l'administration publique.

Sur le **plan juridique**, le statut général de la Fonction publique jordanienne est égalitaire (2013) : les textes juridiques et réglementaires régissant le recrutement et la promotion dans la fonction publique sont les mêmes pour les hommes que pour les femmes et il n'y a aucune distinction entre les deux sexes (hormis l'âge de retraite).

²⁵ Rapport périodique de la Jordanie CEDAW 2015 présenté par JNCW

Le Code de la fonction publique de 2013 accorde aux hommes des congés de paternité (3 jours) et aux femmes une heure d'allaitement par jour pendant neuf mois après le congé maternité, ainsi que des congés en cas de fausse couche. Il interdit de confier à une femme enceinte un travail physique dangereux pour sa santé et celle de l'enfant à naître. Il ne prévoit toutefois pas l'obligation de créer des crèches pour les enfants du personnel et les allocations familiales restent versées aux employés masculins et non aux employées féminines²⁶.

Une circulaire du chef du gouvernement vient d'être diffusée, en janvier 2018, auprès de tous les ministères et départements ministériels interdisant de spécifier le sexe dans les annonces de candidatures aux postes vacants. Cette initiative a été favorablement accueillie par la société civile qui la considère comme une prémisse à la promulgation d'une loi pour renforcer l'égalité des chances pour accéder à des postes de responsabilité dans la fonction publique²⁷.

Toutefois, en pratique, des discriminations basées sur le genre existent dans la Fonction publique et se traduisent par l'existence d'un plafond de verre qui limite l'accès des femmes aux postes décisionnels.

Sur le **plan institutionnel**, il existe plusieurs mécanismes institutionnels relatifs au genre :

- La loi fondamentale qu'est la Constitution qui garantit l'égalité de tous les citoyens (hommes et femmes) pour accéder aux emplois publics²⁸.
- La JNCW organisation semi-gouvernementale présidée par la Princesse Basma et créée en 1992 par décret du conseil des ministres comme organe consultatif qui rend compte au chef du gouvernement, est chargée de l'élaboration et suivi d'exécution avec tous les départements ministériels des questions relatives aux affaires et questions féminines.
- La Stratégie Nationale de la femme Jordanienne 2013-2017, initiée et suivie par la JNCW, dont un des axes est dédié à l'accession des femmes aux postes de responsabilités.
- L'audit genre dans l'administration publique réalisée en 2010.
- Les officiers genre dans la plupart des départements ministériels.

Malgré la volonté affichée pour la promotion des femmes, il y a absence de mesures et mécanismes institutionnels spécifiques pour la promotion de l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la fonction publique.

Sur le **plan socioculturel**, les principales opportunités sont :

Les engagements internationaux comme la CEDAW, les OMD puis les ODD et le Programme d'action de Beijing, semblent avoir créé une dynamique sociétale et a eu une grande influence sur les politiques liées au genre en Jordanie et sur le soutien de partenaires internationaux pour des projets et programmes liés au genre.

En plus de cela il faut noter : L'évolution sociale, l'accès des femmes à l'éducation et les conditions économiques (besoin de travail des 2 conjoints pour vivre décemment) rendent

²⁶ Rapport périodique de la Jordanie CEDAW 2015 présenté par JNCW

²⁷ <http://alrai.com/article/10422477> JNCW du 25/01/2018

²⁸ Article 6 de la Constitution

de plus en plus de femmes disponibles sur le marché de l'emploi, le dynamisme de la société civile et l'ouverture sur d'autres expériences régionales et internationales.

Pour les défis d'ordre socioculturel, nous pouvons citer :

- ✓ Les mentalités patriarcales restent dominantes en Jordanie ;
- ✓ La persistance des stéréotypes et préjugés quant au travail des femmes (aussi bien chez les hommes que les femmes elles-mêmes).
- ✓ La gouvernance de la Fonction publique reste dominée par la Wassita et le lien avec les décideurs et ne prend pas en compte le vécu socioprofessionnel des femmes. Le processus de nomination ou désignation reste informel avec des critères qui relèvent plus du relationnel que de la compétence (le réseautage et les liens tribaux interviennent, le plus souvent, dans le processus de nomination).
- ✓ La problématique de plafond de verre qui se pose avec acuité malgré l'évolution positive des effectifs de femmes dans la fonction publique.
- ✓ Les représentations culturelles et les stéréotypes dans la société, mais aussi dans la Fonction publique par rapport aux femmes aux postes de responsabilité. Par exemple, « difficile de concevoir une femme enceinte dans un poste de responsabilité ou encore lorsqu'elle a des enfants en bas âge, ou une femme mariée avec des enfants qui travaille après les horaires légaux ».
- ✓ Le manque de réseautage au féminin à l'inverse des hommes qui ont développé des réseaux solidaires même en dehors du lieu de travail.
- ✓ L'organisation du travail (notamment la flexibilité des horaires et la prévisibilité des lieux de travail) rend difficile la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée.
- ✓ Le Code de conduite applicable aux fonctionnaires précise que les employés du secteur public interagissent dans un esprit de camaraderie, respectent la relation de partenariat entre hommes et femmes au travail et préservent l'éthique de la fonction publique. Le Code de la fonction publique prévoit la suspension et le renvoi devant le procureur d'un employé qui commettrait un délit ou un crime en rapport avec une atteinte à l'honneur.

3. MESURES ET RECOMMANDATIONS PROPOSÉES

Les recommandations mentionnées dans l'étude :

- Large diffusion des résultats de l'étude auprès des départements ministériels.
- Poursuite des efforts du gouvernement pour permettre aux femmes d'accéder à des postes de responsabilité par la poursuite des programmes de formation et stages qui ont pour objectifs le renforcement des capacités des femmes au niveau central et régional.
- Demander aux départements ministériels dont le taux des femmes dans les fonctions de direction et d'encadrement est faible de procéder à des études pour comprendre les raisons et mettre en place des solutions pour corriger les écarts.

- Présenter les résultats de cette étude dans l'une des rencontres du forum des dirigeants organisé par le ministère de développement de la fonction publique.
- Institutionnaliser les points focaux genre et rendre effectif le rôle des officiers genre en concertation avec la JNCW pour tout ce qui concerne les femmes travaillant dans la fonction publique.
- Œuvrer à réactualiser et mettre à jour cette étude une fois tous les 3 ans.

4. CARACTÉRISTIQUES DU CAS JORDANIE

Les actions entreprises par la Jordanie pour l'accès des femmes aux postes de direction et d'encadrement dans la Fonction publique sont les suivantes :

Depuis 1997, l'IPA (Institut de l'Administration Publique) réalise annuellement des formations pour les femmes fonctionnaires dans le cadre d'un programme de renforcement des capacités de la femme fonctionnaire jordanienne. Une étude statistique et d'impact sur le nombre de bénéficiaires par une doctorante est actuellement en cours de réalisation.

La Commission nationale jordanienne pour les femmes (JNCW) a également lancé depuis 2008, un programme sur « l'intégration de la dimension de genre dans la vie publique » qui vise à intégrer le genre dans le processus de planification au niveau des Ministères, et de créer un environnement favorable à l'accès et à la promotion des femmes au sein de l'administration publique.

L'Audit genre dans le secteur public (2010) initié par la Commission Nationale de la Femme Jordanienne (JNCW) et qui a concerné 81 départements de 16 Ministères et institutions du secteur public. L'objectif étant de dresser les états des lieux du statut des femmes dans la Fonction Publique afin de faciliter la prise de décision, et de présenter des recommandations en vue d'améliorer l'accès des femmes aux postes de responsabilité au sein de l'administration publique.

L'audit genre a pris la forme d'une étude à la fois qualitative et quantitative, ayant pour objectifs :

- L'évaluation, la recherche et la mise à jour des données en lien avec l'intégration de la dimension genre dans le secteur public jordanien.
- L'identification de l'état de l'intégration du genre dans le secteur public dans diverses institutions jordaniennes telles que les ministères, les départements, les institutions et d'autres agences gouvernementales.
- L'identification du pourcentage de représentation des hommes et des femmes dans le secteur public.
- L'analyse des lacunes dans le processus de recrutement et de promotion des hommes et des femmes, dans divers niveaux administratifs et des postes de responsabilités, et divers titres d'emploi, ainsi que les catégories de l'échantillon d'étude.

- L'évaluation de l'impact de la taille des organisations et le nombre d'hommes et de femmes dans une institution formelle sur le pourcentage de la représentation féminine dans les postes de responsabilités.
- L'identification de l'impact du pourcentage de représentation féminine dans les postes de direction sur le pourcentage de représentation des femmes dans les postes de supervision et de leadership dans secteur public.
- La comparaison entre le pourcentage de représentation des femmes dans des postes de supervision et de leadership dans les institutions formelles ayant des unités de genre ou des unités de femmes, et celui de leur représentation dans d'autres institutions gouvernementales, qui n'ont pas de telles unités.
- L'identification du cadre organisationnel et institutionnel relatif aux femmes et au genre à l'échelle national, et l'évaluation de son effectivité.

Le Prix du Roi Abdallah pour l'excellence dans la fonction publique et son rôle dans le renforcement du rôle des femmes dans le secteur public.

Le Prix du Roi Abdallah a été créé en 2002 sous les Hautes Directives Royales dans le but d'accompagner le développement et la modernisation des ministères et des institutions gouvernementales, et d'instaurer une culture de performance, d'innovation, de qualité et de transparence compatibles avec les normes de performance internationales.

L'objectif principal du prix est de garantir que le secteur public remplisse les missions et responsabilités qui lui sont confiées, avec niveau élevé d'efficacité et de professionnalisme. Le prix permet de mettre la lumière sur les programmes, plans et méthodes de travail réussis, et de créer un espace d'échange et partage entre les différentes institutions du secteur public.

Toutes les institutions du secteur public sont tenues de participer au Prix d'excellence du Roi Abdallah II, dont les critères d'attribution les incitent à :

- Institutionnaliser le processus d'autonomisation des femmes dans le secteur public et promouvoir la diversité et l'égalité des chances,
- Offrir des conditions de travail favorables aux deux sexes,
- Gérer les processus de recrutement, de développement de carrière et de mobilité basés sur les politiques qui intègre la dimension du genre et le principe de compétences, et les exploiter de manière efficace afin de garantir l'égalité des chances conformément aux politiques gouvernementales adoptées.

La Commission nationale jordanienne pour les femmes (JNCW) a créé la base de données « **Who is she?** » afin de recenser les femmes expérimentées et qualifiées et de faciliter leur nomination et leur recrutement aux conseils d'administration et aux postes publics.



II.3 PRESENTATION DU CAS TUNISIE

Cette section présente une compilation analytique de l'étude relative à la présence des femmes dans la Fonction publique et leurs accès aux postes de décision en Tunisie.

Le rapport de cette étude est articulé autour d'un résumé exécutif et de 6 chapitres. Le premier chapitre introduit le contexte national tunisien et la problématique relative à l'accès des femmes aux postes de décision. Le second chapitre présente les tendances mondiales et nationales en matière de travail des femmes. Le troisième chapitre présente le cadre légal et réglementaire en faveur de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes au sein de la Fonction publique en Tunisie. Le quatrième chapitre expose les faits et statistiques sur les femmes dans la Fonction publique tunisienne. Le cinquième chapitre explique les inégalités sexuées de carrière entre les hommes et les femmes dans la haute fonction publique en Tunisie. En guise de conclusion générale, le sixième et dernier chapitre présente, sous forme de plan d'action opérationnel, des recommandations afin de réduire les inégalités constatées.

Bien que cette étude n'ait été publiée que récemment (décembre 2017), nous avons complété les informations d'ordre qualitatif lors d'une mission en Tunisie effectuée en avril 2018. En effet, lors de cette mission :

- ✓ Nous avons rencontré, en entretien individuel, la Présidente du comité de pilotage pour l'étude tunisienne sur la présence des femmes dans la fonction publique et l'accès aux postes de décision, Membre du conseil des pairs pour l'égalité des chances hommes-femmes, Directrice Générale de la formation et du perfectionnement et Chargée de mission à la Présidence du Gouvernement, et
- ✓ Nous avons animé un focus groupe avec une quinzaine de fonctionnaires (toutes des femmes membres du Comité de pilotage de l'étude et/ou ayant participé à une des trois sessions de formation réalisées dans le cadre de ce projet) représentant une douzaine de départements ministériels tunisiens.

Cette compilation sera articulée autour des quatre points suivants :

- ✓ Présentation des variables quantitatives.
- ✓ Présentation des variables qualitatives.
- ✓ Mesures et recommandations proposées.
- ✓ Caractéristiques du pays.

1. PRÉSENTATION DES VARIABLES QUANTITATIVES

Deux variables quantitatives seront abordées : (i) le taux de féminisation de la Fonction publique, et (ii) le taux de féminisation aux postes de responsabilité. Les deux variables sont présentées avec leurs dimensions sectorielles et régionales.

1.1. TAUX DE FÉMINISATION DE LA FONCTION PUBLIQUE

En 2016, les femmes représentent 37% de l'emploi total de la Fonction publique tunisienne. Sans compter les corps actifs évoluant aux Ministères de l'intérieur et de la Défense, ce taux passe à 46%.

Il est à noter que le taux de féminisation de la Fonction publique tunisienne a connu son point culminant en 2011 (39.9%) avant d'entamer une tendance baissière ramenant le taux à 37% en 2016. Le tableau n° 4 présente l'évolution du taux de féminisation dans la Fonction publique tunisienne sur la période 2010-2016.

	2010	2011	2012	2013	2014	2016
Taux de féminisation de la Fonction publique (En pourcentage)	39.5	39.9	36.6	37.0	37.6	37.0

Tableau n° 4 : Évolution du taux de féminisation dans la
Fonction publique en Tunisie (période 2010-2016)

Le point culminant de 2011 (soit 39.9%) s'explique par la titularisation massive des travailleurs de la sous-traitance dans les secteurs du gardiennage et du nettoyage qui sont marqués par une forte présence féminine. Depuis cette date, la féminisation a diminué de presque trois points sur la période (2011-2016), contre-performance attribuée dans une large mesure à une vague de recrutement dans la Fonction publique suite à la promulgation d'une loi pour le recrutement pour les familles des martyrs et blessés de la révolution ainsi que ceux qui ont bénéficié de l'amnistie générale²⁹. Le taux de féminisation de cette vague de recrutement sans précédent s'est situé à un niveau bas, de l'ordre de 12%. D'où l'explication de la baisse du taux de féminisation sur la période 2012-2016.

Le taux de féminisation varie aussi selon les secteurs. C'est ainsi que 39% des emplois dans la Fonction publique tunisienne sont occupés par des femmes dans les administrations publiques de l'enseignement, de la santé, de la protection sociale, famille et enfance. Les femmes sont largement surreprésentées dans les deux grands pôles de l'enseignement et de la santé. Les femmes seraient de ce fait davantage orientées vers les services aux personnes (services de santé et d'assistance, enseignement), il s'agit d'un stéréotype classique qui leur est transmis et qu'elles semblent intérioriser dans leurs choix.

Concernant la répartition régionale, les administrations régionales se révèlent être un grand employeur : en 2016, 78% des agents de la Fonction publique y sont employés, dont 49% sont des femmes (contre 15% pour l'administration centrale et 7% pour les collectivités locales).

1.2. TAUX DE FÉMINISATION DES POSTES DE RESPONSABILITÉ

En 2016, le taux de féminisation dans les emplois fonctionnels³⁰ dans la Fonction publique tunisienne est de 35.8%. Ce taux varie selon l'importance du poste de responsabilité. Ainsi, le

²⁹ La loi 2012-14 portant dispositions dérogatoires pour le recrutement dans la Fonction publique a facilité l'accès à des postes dans l'administration publique et a ouvert la voie au recrutement sans concours pour les familles des martyrs et blessés de la révolution, ainsi qu'à ceux qui ont bénéficié de l'amnistie générale en 2011.

³⁰ Les emplois fonctionnels dans la Fonction publique tunisienne sont dans l'ordre décroissant de niveau de responsabilité : Secrétaire général, Directeur général, Directeur, Sous-Directeur et Chef de service.

taux de féminisation est de 16.1% pour le poste de Secrétaire général contre 40.2% pour le poste de chef de service.

Ces taux de féminisation des postes de responsabilité ont évolué significativement au cours des six dernières années. Le tableau n° 5 montre cette évolution.

	2010	2011	2013	2014	2015	2016
Taux de féminisation des emplois fonctionnels (En pourcentage)	27	28	29	30	31	35.8

Tableau n° 5 : Évolution de la féminisation des emplois fonctionnels
Dans la FP en Tunisie (période 2010-2016)

Ce tableau nous renseigne que le taux de féminisation des emplois fonctionnels dans la Fonction publique en Tunisie a bénéficié d'une dynamique d'accroissement soutenu qui a permis de porter le taux à hauteur de 35.8% en 2016 contre seulement 27% en 2010.

Il est à noter qu'à l'inverse du taux global de féminisation de la Fonction publique, le taux de féminisation des postes de responsabilités a évolué rapidement (évolution de plus de 8 points en six ans contre une diminution du taux de féminisation de presque 3 points sur la période considérée 2010-2016). Le graphique de la figure n° 3 montre cette double évolution.

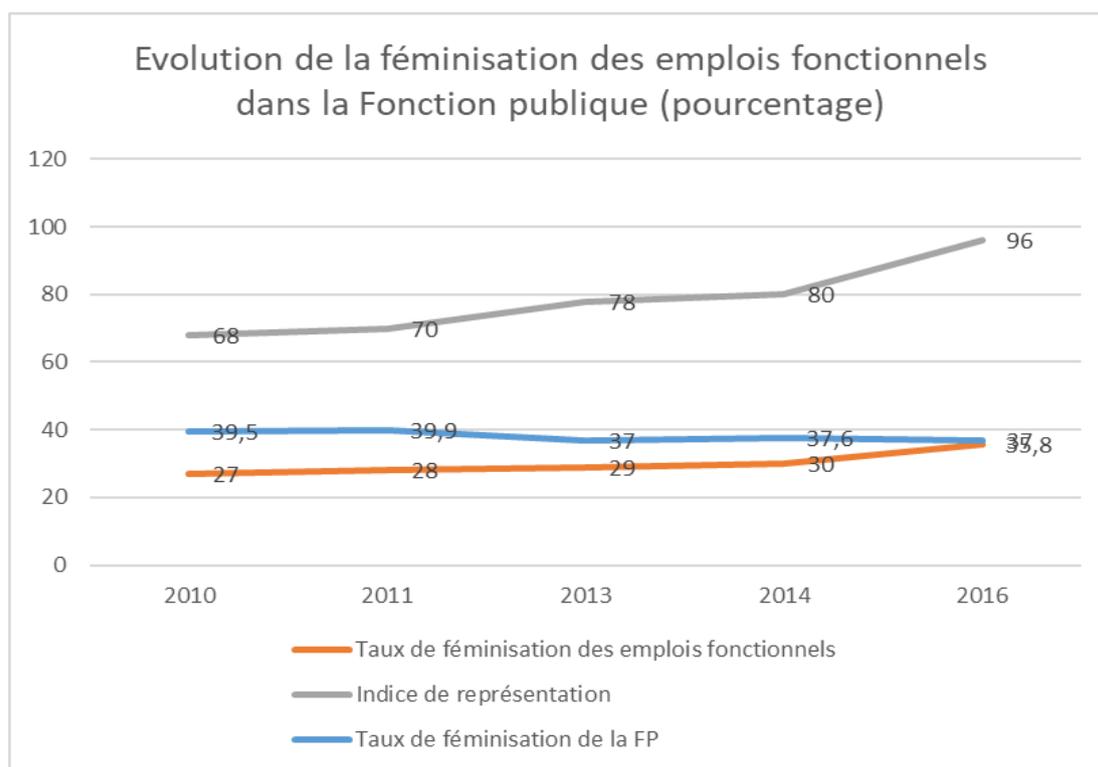


Figure n° 3 : Évolution des taux de féminisation des effectifs et des emplois fonctionnels
Dans la FP en Tunisie

L'évolution du taux de féminisation des emplois fonctionnels est d'autant plus marquante quand on considère l'indice de représentation³¹. Cet indice permet de mieux relativiser le taux de féminisation des emplois fonctionnels par rapport au poids des femmes dans la population totale employée dans la Fonction publique. En effet, cet indice a connu une évolution spectaculaire de plus de 28 points passant de 68% en 2010 à 96% en 2016.

Par contre, nous observons que les femmes se trouvent plus aux niveaux des emplois fonctionnels (cheffe de service et sous-directrice) qu'aux niveaux des emplois supérieurs (Directrice, Directrice Générale et Secrétaire Générale). Le graphique de la figure n° 4, montre que sur 100 femmes occupant des emplois fonctionnels, presque 60 sont concentrées aux postes de cheffes de service (contre seulement 49.2% pour les hommes). Cette différence nette de plus de 10 points de pourcentage est significative et aura des implications positives pour l'accès des femmes aux autres emplois fonctionnels dans les années à venir.

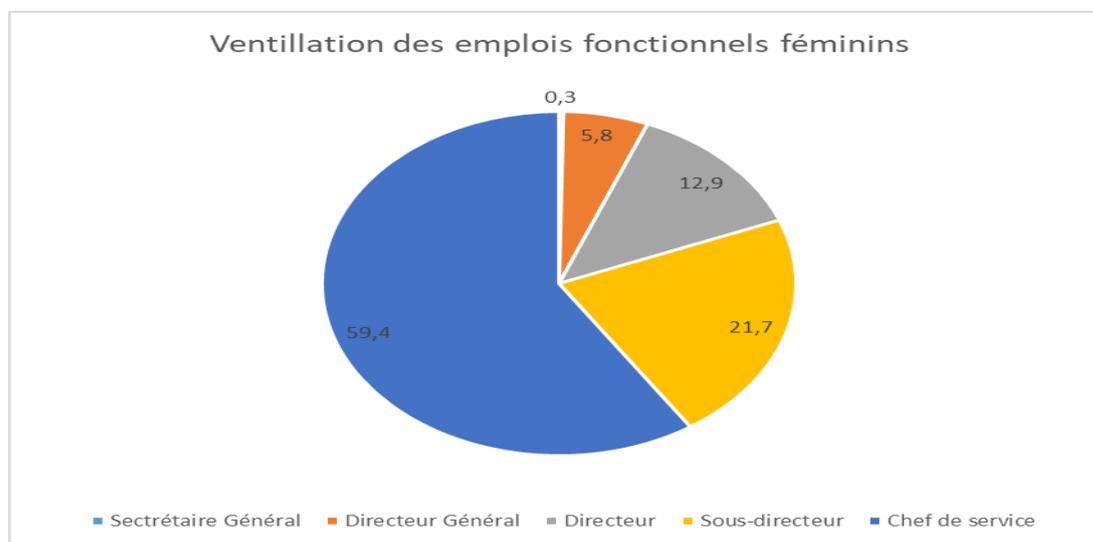


Figure n° 4 : Répartition des femmes sur les catégories des emplois fonctionnels

Pour la répartition sectorielle, paradoxalement, le taux de féminisation des emplois fonctionnels le plus faible a été enregistré dans un secteur qui est relativement dominé par les femmes en l'occurrence le secteur de l'enseignement.

Pour la répartition régionale, contrairement aux idées reçues, la féminisation des emplois fonctionnels au niveau de l'administration régionale se situe légèrement en dessous du taux prévalant en administration centrale, soit respectivement 33.8% contre 37.6%

Globalement, plusieurs facteurs pourront jouer dans le futur en faveur d'une féminisation accrue des emplois fonctionnels.

La poursuite des tendances actuelles lors des années à venir serait en mesure d'augurer un changement profond qui se traduirait fort probablement par une féminisation accrue des

³¹ L'indice de représentation (obtenu en divisant le taux de féminisation des emplois fonctionnels par le taux de féminisation des effectifs) traduit mieux l'évolution réelle de la féminisation des emplois fonctionnels. Idéalement, cet indice doit se situer à niveau 100% pour traduire une parité entre les femmes et les hommes en matière d'accès aux emplois fonctionnels, par rapport à leurs poids respectifs dans la population totale employée dans la Fonction publique.

emplois fonctionnels. En effet, les nominations aux emplois fonctionnels sont généralement puisées dans les catégories A1 et A2 de la fonction publique. Il s'agit d'un réservoir d'agents publics qui remplissent les conditions minima de nomination au poste de chef de service. Or, il se trouve que les femmes frôlent la parité dans ses deux catégories, féminisées successivement à hauteur de 42% et 49%. Ce qui jouerait en faveur d'une féminisation accrue des postes d'encadrement ou de décision à moyen et long terme.

Un autre facteur jouerait un rôle déterminant dans l'inversion des tendances actuelles en faveur des femmes dans la fonction publique. Il s'agit, en effet, de la jeunesse des femmes qui seraient, en moyenne, moins âgées que les hommes et ce pour tous les postes d'emplois fonctionnels, mais particulièrement pour les postes de chef de service et de sous-directeur. Les pyramides d'âges des agents de la fonction publique, notamment celle relative à ceux ayant accédé à des emplois fonctionnels, confirme que la variable démographique favoriserait les femmes dans les années qui viennent.

2. PRÉSENTATION DES VARIABLES QUALITATIVES

Cinq variables qualitatives seront abordées : (i) les politiques gouvernementales en matière d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes, (ii) les programmes d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans la Fonction publique, (iii) les procédures, réglementations et pratiques en matière d'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la FP, (iv) les perceptions et les représentations, et (v) les opportunités et les défis.

2.1. POLITIQUES GOUVERNEMENTALES EN MATIÈRE D'IES

L'émancipation de la femme tunisienne a été initiée depuis l'indépendance du pays en 1956. Cet acquis a été permis grâce à une politique courageuse³² et à la conduite d'une combinaison de politiques publiques idoines. En effet, la Tunisie a mené des décennies durant des politiques publiques qui ont favorisé l'autonomisation économique des femmes et leur participation active dans les différents secteurs de l'économie nationale.

Des acquis appréciables sans cesse consolidés, y compris après la révolution de Janvier 2011, ont permis à la Tunisie de rester toujours à l'avant-garde de tous les pays arabes et musulmans en matière de libération de la femme et de consécration effective des valeurs d'égalité entre les genres.

La Constitution de janvier 2014 a fait de l'égalité entre les femmes et les hommes un principe constitutionnel à tous les niveaux : politique, civil, économique, etc. et a dressé la liste des droits fondamentaux des Tunisiens et oblige l'État « à garantir la représentativité des femmes dans les assemblées élues, le droit du travail pour tout citoyen et toute citoyenne dans des conditions favorables »³³. Enfin, il revient à l'État l'obligation de garantir l'égalité des chances entre l'homme et la femme pour l'accès aux diverses responsabilités et dans tous les domaines. La consécration dans la Constitution du principe de l'égalité entre les femmes et les hommes en instituant le principe de la parité doit être reproduite dans les textes juridiques qui doivent être en harmonie avec les dispositions constitutionnelles.

³² Le Code du Statut Personnel (CSP), promulgué cinq mois seulement après l'indépendance par décret, comporte une série de lois progressistes et instaure l'égalité entre les hommes et les femmes dans un certain nombre de domaines.

³³ Article 34 de la Constitution tunisienne adoptée le 26 janvier 2014

De nouveaux progrès ont été accomplis récemment en matière d'institutionnalisation du genre et ce suite à la création en 2016, en vertu d'un décret gouvernemental³⁴, d'un conseil consultatif dénommé Conseil des pairs pour l'égalité et l'équivalence des chances entre la femme et l'homme. Ce conseil reflète ainsi une réelle volonté politique pour améliorer la participation des femmes dans la vie économique, son autonomisation et dans les domaines sociaux, culturels et politiques. Ce conseil a préparé un Plan d'action national (véritable stratégie doublée d'un Plan d'action) et l'a soumis au Conseil des ministres pour validation. Ce Plan concerne tous les départements ministériels qui sont invités à développer leur propre plan d'action sectoriel.

Par ailleurs, plusieurs textes de loi ont été adoptés aussi bien dans le domaine politique (lois électorales) que dans la lutte contre toutes les formes de violences à l'égard des femmes³⁵. Récemment, des stratégies et des programmes ont été lancés pour la réduction des inégalités aux niveaux national, régional et local. A titre d'exemple, citons :

- ✓ La Stratégie nationale pour l'autonomisation économique et sociale des femmes et des filles en milieu rural (2017-2020).
- ✓ Le Programme Moussawat qui vise à contribuer à la réalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes en Tunisie. Ce programme se propose de travailler à une meilleure coordination et cohérence des actions en faveur de la femme et d'ancrer les principes d'égalité dans le cadre de la nouvelle démocratie naissante, notamment au niveau des régions, aussi bien avec les parties prenantes gouvernementales que non gouvernementales. Il a pour objectif de renforcer les outils tels que la planification, les statistiques, la budgétisation, l'évaluation, le dialogue et la concertation avec les parties concernées par l'égalité.
- ✓ Le Programme d'appui à la participation de la femme à la prise de décision et à la vie publique (2016-2020). Ce programme vise l'autonomisation politique des femmes en améliorant leur participation à la vie publique et politique de la gouvernance locale afin d'améliorer leur présence dans les postes de prise de décision et de développer leur leadership par la formation, le renforcement des capacités, les campagnes de sensibilisation et le plaidoyer.

2.2. PROGRAMMES D'IES DANS LA FONCTION PUBLIQUE

La Fonction publique en Tunisie se féminise graduellement à mesure que le niveau d'éducation des femmes s'améliore leur facilitant l'accès à des postes de responsabilité dans des proportions spectaculaires (indice de représentation des femmes de 89% dans les emplois fonctionnels) et des secteurs qui étaient à quelques années d'aujourd'hui l'apanage des hommes.

Ces performances attestent des efforts qui ont été fournis pour stimuler l'emploi féminin au sein de la Fonction publique tout en déployant une panoplie de garde-fous juridiques et institutionnels garantissant le traitement des hommes et des femmes sur le même pied d'égalité. La Tunisie s'engage aussi à réaliser les Objectifs de Développement durable

³⁴ Décret gouvernemental n°2016-626 du 25 mai 2016

³⁵ Loi organique n° 58/2017 du 11/08/2017 portant élimination de la violence à l'égard des femmes

(ODD) et notamment le cinquième objectif « Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles ».

Un réseau national dans le domaine de la fonction publique a été créé par les membres du Comité de pilotage de l'étude (appuyée par l'ONU-Femmes) auxquelles se sont rajoutées les femmes ayant bénéficié des sessions de formation. Ce réseau sera créé officiellement après approbation du plan national de l'égalité genre préparé par le conseil des pairs et sera créé par décision ministérielle précisant ses attributions dans le domaine de la fonction publique.

Des membres de ce réseau (plus d'une douzaine) ont pu bénéficier des sessions de formation qui ont eu lieu à Paris, à Tunis et à Rabat dans le cadre du projet « Mixité et Leadership – Promouvoir l'accès des femmes aux instances de gouvernance au Maghreb et au Machrek » financé par le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères français et appuyé par l'ONU Femme.

2.3. PROCÉDURES, RÉGLEMENTATIONS ET PRATIQUES EN MATIÈRE D'ACCÈS DES FEMMES AUX POSTES DE RESPONSABILITÉ DANS LA FP

La législation Tunisienne, tout en consacrant le principe de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la Fonction publique, a prévu des mesures particulières se rattachant aux spécificités des femmes : il s'agit du travail à mi-temps, des congés de maternité et postnatal.

Les textes juridiques et réglementaires régissant le recrutement et la promotion dans la Fonction publique sont les mêmes pour les hommes que pour les femmes et il n'y a aucune distinction entre les deux sexes. Un Décret³⁶ fixe le régime juridique d'attribution et de retrait des emplois fonctionnels dans l'administration centrale. Au terme dudit décret, les emplois fonctionnels de l'administration centrale comprennent les emplois suivants : Chef de service, Sous-directeur, Directeur, Directeur général et Secrétaire général du ministère.

Il y a lieu de signaler que les emplois fonctionnels prévus ci-dessus peuvent être attribués, soit par décret, soit par arrêté. En effet, deux lois³⁷ datant de 2015 ont prévu que les emplois fonctionnels, à partir du poste de chef de service et jusqu'au poste de directeur d'administration centrale, se font par arrêté du Ministre qui exerce le pouvoir hiérarchique ou de tutelle administrative sur les agents intéressés. Cela implique que l'octroi des emplois fonctionnels de directeur général, de secrétaire général du Ministère et du chef de cabinet se font par décret gouvernemental.

Les conditions de nomination aux différents postes d'emploi fonctionnels obéissent à la satisfaction de certaines exigences, qui n'ont pas été modifiées depuis 2006. Ces conditions stipulent que :

- ✓ L'emploi fonctionnel doit être prévu par le décret gouvernemental organisant l'administration concernée ;

³⁶ Décret n° 2006-1245 du 24 avril 2006.

³⁷ La loi n° 2015-32 et la loi n°2015-33.

- ✓ Le candidat doit remplir certaines conditions exigées par la réglementation en vigueur et éventuellement des conditions spécifiques exigées par l'emploi fonctionnel en question.

Ainsi, en termes de textes juridiques en relation avec la situation de la femme dans la Fonction publique, on ne trouve aucune discrimination à l'encontre de la femme. Plusieurs textes prévoient clairement la nécessité de doter la femme d'une situation plus au moins confortable concernant l'accès à la haute fonction publique. Reste à vérifier, sur le plan pratique, si le fait d'insister sur le respect de certains principes tel est le cas du principe de la neutralité et d'égalité des chances entre la femme et l'homme traduit la situation réelle et exacte de la femme dans la fonction publique.

En fait, en pratique, des discriminations basées sur le genre existent dans la Fonction publique tunisienne et qui se traduisent par l'existence d'un plafond de verre qui limite l'accès des femmes aux postes décisionnels.

2.4. PERCEPTIONS ET REPRÉSENTATIONS

Une approche méthodologique et d'investigation empirique³⁸ a été mise en place, dans le cadre de l'étude tunisienne sur la présence des femmes dans la Fonction publique et accès aux postes de décision, afin d'identifier les facteurs profonds qui seraient susceptibles d'initier la « fabrication » des inégalités de carrières entre les hommes et les femmes dans la haute Fonction publique en Tunisie. Il s'agit aussi de remonter aux causes sous-jacentes au maintien de ces inégalités sexuées tout en focalisant l'attention d'une manière particulière sur les conditions entourant la nomination des hauts cadres de la Fonction publique à des emplois fonctionnels et d'encadrement.

On peut en déduire alors, que la problématique de plafond de verre se pose avec beaucoup moins d'acuité pour les emplois fonctionnels du type « chef de service » et « sous-directeur », mais prend par contre, tout son sens lorsqu'il s'agit des emplois de direction, plus prestigieux et donnant droit à des avantages pécuniaires et en nature.

L'investigation empirique a permis de faire ressortir trois groupes distincts avec les perceptions suivantes :

- Le *premier groupe* comprend des femmes qui ayant réussi à percer le plafond de verre dans des champs ministériels très masculinisés et qui reconnaissent avoir été victimes de discriminations récurrentes de genre au cours de leur carrière. Les récits de limitation de l'accès des femmes aux positions dirigeantes sont en effet, particulièrement manifestes, dans certains corps professionnels.

On peut alors, établir des liens entre, d'un côté, le prestige de certains départements techniques, l'existence de privilèges et d'intérêts économiques formels, voire même informels que certains fonctionnaires pourraient tirer de l'exercice de fonctions de direction/managériales dans certains départements et, d'un autre côté, la fabrication d'un plafond de verre au sein de ces administrations.

³⁸ Des entretiens biographiques informatifs auprès de femmes directrices générales, en plus d'une enquête en ligne qualitative, ont été menés afin de scruter les perceptions par rapport au plafond de verre et les inégalités sexuées de carrière.

- Le *second groupe* comprend des femmes n'ayant pas enduré des difficultés assimilables au plafond de verre mais dont la carrière a été, à un certain moment, gelée pour cause d'un départ en maternité. Plusieurs femmes ont confié avoir été profondément affectées par les positions prises par leurs supérieurs hiérarchiques au sujet de leurs grossesses.
- Le *troisième groupe* comprend des femmes ayant pu accéder au poste de directrice générale sans avoir eu à faire face à des discriminations de genre au cours de leurs carrières. Il s'agit, en effet, de la majorité des femmes rencontrées qui travaillent actuellement dans des départements ministériels régaliens et à caractère économique (Présidence du gouvernement, ministère du développement, de l'investissement et de la coopération internationale, certaines directions générales technique du ministère du commerce, ministère du tourisme, ministère de l'emploi et de la formation professionnelle, etc.).

Les inégalités sexuées de carrières sont certes moins lancinantes voire presque inexistantes dans certains départements ministériels. Toutefois, le constat qui a été établi face à cette situation est celui d'une euphémisation ou la négation des inégalités sexuées dans la fonction publique, malgré le maintien attesté et mesuré des inégalités, et en dépit des expériences rapportées par les enquêtées.

2.5. OPPORTUNITÉS ET DÉFIS

Les principales opportunités ainsi que les défis pour l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la Fonction publique tunisienne se situent à quatre niveaux : politique, juridique, institutionnel et socioculturel.

Sur le **plan politique**, il existe une véritable volonté politique en matière d'égalité de genre maintes fois rappelée par le Président de la République. Au niveau de la Présidence du gouvernement, des stratégies et programmes pour l'égalité de genre ont été mis en œuvre et un mécanisme organisationnel et institutionnel (Conseil des pairs pour l'égalité et l'équivalence des chances entre la femme et l'homme) a été mis en place. Par contre, au niveau de l'Assemblée parlementaire, bien qu'il existe une académie de formation des députés, l'adhésion des parlementaires à l'égalité de genre dépend, le plus souvent, des agendas politiques de leurs partis respectifs.

Sur le **plus juridique**, le statut général de la Fonction publique tunisienne est égalitaire : les textes juridiques et réglementaires régissant le recrutement et la promotion dans la fonction publique sont les mêmes pour les hommes que pour les femmes et il n'y a aucune distinction entre les deux sexes. Toutefois, en pratique, des discriminations basées sur le genre existent dans la Fonction publique et se traduisent par l'existence d'un plafond de verre qui limite l'accès des femmes aux postes décisionnels.

L'accès aux postes de responsabilité dans la Fonction publique tunisienne (emplois fonctionnels) est réglementé par le décret 2006-2145. Les conditions d'éligibilité aux emplois fonctionnels n'ont pas été élaborées selon une approche genre et représentent souvent un handicap pour l'accès des femmes aux postes de responsabilité. Ces conditions sont essentiellement : (i) l'ancienneté dans le grade, (ii) l'ancienneté dans les postes précédents,

et (iii) les diplômés. Aussi, il n'existe pas d'appels à candidatures, ni de bourses d'emplois supérieurs, ni de commissions de sélection. Les nominations restent liées au pouvoir discrétionnaire des ministres.

A noter que les postes suivants : Chef de cabinet, Chargé de mission, Directeurs d'établissements publics, etc. ne sont pas considérés comme des emplois fonctionnels et donc n'obéissent pas aux dispositions du décret 2006-1245. Les nominations à ces postes se font par les chefs hiérarchiques (tout comme pour les autres postes fonctionnels) et sont le plus souvent discriminatoires envers les femmes (peu de femmes dans ces postes dits exigeants et demandant beaucoup de disponibilité).

L'actuel statut général de la Fonction publique³⁹ (datant des années 80) nécessite une réforme. Après une large consultation au niveau central et régional, cette réforme est en cours d'élaboration et porte sur plusieurs dispositions : accès aux postes de décision, révision des congés (maternité et postnatal) pour les mères et pères, etc.

Une autre réforme est en cours avec l'appui de la Banque Mondiale et concerne la Haute Fonction. Cette réforme ambitionne d'introduire un système d'appel à candidatures avec la mise en place d'un comité de sélection qui évalue les candidatures sur dossier et présentation orale. Trois postulants sont alors sélectionnés et la liste sera remise au ministre concerné pour nomination. Un contrat programme entre la personne nommée et le gouvernement est établi pour une durée de 6 ans avec une évaluation à mi-parcours (3ans) pour la reconduction ou pas de la personne. Un système de motivation financière conséquente sera aussi instauré.

Sur le **plan institutionnel**, il existe de plusieurs mécanismes institutionnels : la loi fondamentale qu'est la Constitution, le Conseil des pairs pour l'égalité des chances hommes femmes, le Centre de recherches, d'études, de documentation et d'information sur la femme (CREDIF)⁴⁰.

Ce centre, très actif, met actuellement en place une base de données des CV féminins ainsi qu'un observatoire pour l'évolution des femmes aux postes de responsabilité dans le secteur public (Fonction publique et Établissements publics à caractère non administratif) avec l'appui du PNUD.

Par ailleurs, un réseau national est opérationnel et composé par les membres du Comité de pilotage de l'étude (appuyée par l'ONU-Femmes) auquel se sont rajoutées les femmes ayant bénéficié des sessions de formation. Ce réseau serait chargé : (i) d'institutionnaliser l'égalité dans la Fonction publique, (ii) d'assurer la mise en œuvre des recommandations du rapport de l'étude, et (iii) d'assurer le suivi des décisions du conseil des pairs pour l'égalité des chances femmes hommes dans les domaines relatifs à la Fonction publique (plan d'action sectoriel de la Fonction publique).

³⁹ Loi n° 83-112 portant statut général des personnels de l'État, des collectivités publiques locales et des établissements publics à caractère administratif.

⁴⁰ Centre de recherches spécialisé sur la condition de la femme en Tunisie, www.credif.org.tn

Ce réseau sera créé officiellement après approbation du plan national de l'égalité genre préparé par le conseil des pairs et sera créé par décision ministérielle précisant ses attributions dans le domaine de la fonction publique.

Enfin sur le **plan socioculturel**, les principales opportunités sont :

- ✓ L'émancipation de la femme tunisienne a été initiée depuis l'indépendance du pays en 1956. Cet acquis a été permis grâce à une politique courageuse et à la conduite d'une combinaison de politiques publiques idoines. Ces dernières ont favorisé l'autonomisation économique des femmes et leur participation active dans les différents secteurs de l'économie nationale.
- ✓ Le niveau d'éducation des femmes a permis une féminisation graduelle de la Fonction publique et a facilité l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans des proportions importantes et des secteurs qui étaient l'apanage des hommes.
- ✓ La jeunesse des femmes, en moyenne, moins âgées que les hommes et ce pour tous les postes d'emplois fonctionnels, mais particulièrement pour les postes de chef de service et de sous-directeur. Les pyramides d'âges des agents de la fonction publique, notamment celle relative à ceux ayant accédé à des emplois fonctionnels, confirme que la variable démographique favoriserait les femmes dans les années qui viennent.
- ✓ Le nombre de filles ayant réussi leurs études supérieures. En effet, 61 milles ont réussi leurs parcours universitaires au terme de l'année universitaire 2013-2014. De même, la part des filles par rapport à l'ensemble des diplômés est en progression continue, elle a culminé à 67% pour l'année universitaire 2013-2014 contre 63% quatre ans plus tôt. Aussi, les filles dominent de plus en plus les formations les plus sélectives de l'enseignement supérieur en Tunisie, en l'occurrence les sciences, la médecine et l'ingénierie.
- ✓ Considérée comme étant une des voies royales pour l'accès à la fonction publique, le cycle supérieur de l'École Nationale d'Administration de Tunis (ENA) est en voie d'être progressivement féminisé. En effet, la part des femmes dans le total des participants au concours national d'entrée au cycle supérieur de l'ENA est passée de 65% en 2010 à 70% en 2016. De même, la part des femmes dans les nouvelles promotions qui se sont succédées lors de la période 2010-2016 est restée stable autour d'une moyenne de 65%, ce qui confirme que les femmes sont loin d'être pénalisées dans l'un des modes d'accès directs aux emplois supérieurs dans la fonction publique. Ces données hautement significatives pourraient préfigurer la nouvelle structure de la haute fonction publique dans les décennies à venir.
- ✓ Compte tenu que les nominations aux emplois fonctionnels sont généralement puisées dans les catégories A1 et A2 de la fonction publique, puisqu'il s'agit d'un réservoir d'agents publics qui remplissent les conditions minima de nomination au poste de chef de service, il se trouve que les femmes frôlent la parité dans ses deux catégories, féminisées successivement à hauteur de 42% et 49%. Ce qui jouerait en faveur d'une féminisation accrue des postes d'encadrement ou de décision à moyen et long terme.

Pour les défis d'ordre socioculturel, nous pouvons citer :

- ✓ L'organisation de la Fonction publique, au sens sociologique du terme, est basée sur la hiérarchie et ne prend pas en compte le vécu socio-professionnel des femmes.
- ✓ La problématique de plafond de verre qui se pose avec moins d'acuité pour les emplois fonctionnels du type « chef de service » et « sous-directeur », mais prend tout son sens lorsqu'il s'agit des emplois de direction, plus prestigieux et donnant droit à des avantages pécuniaires et en nature.
- ✓ Les représentations culturelles et les stéréotypes dans la société, mais aussi dans la Fonction publique par rapport aux femmes aux postes de responsabilité. Par exemple, la femme dans un poste de responsabilité est mal vue lors de sa grossesse ou encore lorsqu'elle a des enfants en bas âge.
- ✓ Le processus de nomination qui reste informel vu l'absence de bourse d'emploi et donc de prise de connaissance par les femmes des postes vacants malgré des critères objectifs fixés par le décret 2006-1245. Plus que la compétence, les facteurs humains et le réseautage interviennent, le plus souvent, dans le processus de nomination.
- ✓ Le manque de réseautage au féminin à l'inverse des hommes qui ont développé des réseaux solidaires même en dehors du lieu de travail.
- ✓ L'organisation du travail (notamment la flexibilité des horaires et la prévisibilité des lieux de travail) rend difficile la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée.

3. MESURES ET RECOMMANDATIONS PROPOSÉES

Afin de réduire les inégalités constatées, une série de recommandation a été proposée dans l'étude relative à la présence des femmes dans la Fonction publique tunisienne et accès aux postes de décision. Les principales recommandations de l'étude sont présentées à travers un plan d'action articulé autour de quatre axes et regroupant plusieurs actions.

Ces quatre axes sont :

1. **Axe 1 : Élargissement du champ de la connaissance autour des questions liées aux discriminations de genre dans la Fonction publique.** Cet axe se décline en trois actions :
 - i. Élaboration d'une analyse exploratoire approfondie, mettant en œuvre une démarche plurielle basée sur des enquêtes et des entretiens biographiques, dans un nombre de ministères où les inégalités sexuées de carrières (plafond de verre) ont été constatées comme étant plus lancinantes.
 - ii. Publication d'un rapport annuel par la Présidence du gouvernement sur les inégalités professionnelles au sein de la fonction publique au niveau national et régional. Une commission/cellule de veille composée de la PG et du CNI devrait être créée pour convenir du plan du rapport et des indicateurs qui seront diffusés régulièrement ainsi que la production/publication d'un tableau de bord semestriel.

- iii. Création d'un réseau national au niveau de la PG constitué notamment des membres du comité du pilotage de l'étude sur la présence des femmes dans la fonction publique et leurs accès aux postes de décision. Ce réseau sera chargé :
 - ✓ D'institutionnaliser l'égalité dans la fonction publique ;
 - ✓ D'assurer la mise en œuvre des recommandations du présent rapport ;
 - ✓ D'assurer le suivi des décisions du conseil des pairs pour l'égalité des chances femmes-hommes dans les domaines relatifs à la fonction publique (plan d'action sectoriel de la fonction publique) ;
 - ✓ De discuter les documents produits par la cellule PG/CNI.
2. Axe 2 : Analyse du cadre réglementaire à travers le prisme du genre. Cet axe se décline en trois actions :
- i. Création d'une Task Force en vue d'analyser et évaluer le cadre réglementaire régissant les nominations et la carrière dans la fonction publique à travers le prisme du genre.
 - ii. Réviser le cadre réglementaire afin d'assurer la parité Femmes-hommes dans la constitution des commissions de recrutement et de promotion et d'assurer l'alternance dans leurs présidences.
 - iii. Organiser des actions de plaidoyer en faveur l'adoption d'un cadre législatif sensible au genre au niveau de la fonction publique en partenariat la société civile et les partenaires sociaux.
3. Axe 3 : Plan de développement personnel et de capacitation des femmes en leadership dans la haute Fonction publique. Cet axe se décline en quatre actions :
- i. Organisation de sessions de développement personnel au profit des femmes occupant des emplois fonctionnels.
 - ii. Organisation de sessions de formation en leadership et gestion du stress au profit des femmes occupant des emplois fonctionnels.
 - iii. Accentuer les formations en leadership, communication, Soft Skills et coaching pour les femmes cadres dans la fonction publique.
 - iv. Rechercher des partenariats dans le cadre de la coopération internationale pour s'inspirer d'autres expériences réussies notamment dans les pays de l'Amérique Latine.
4. Axe 4 : Conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle. Cet axe se décline en deux actions :
- i. Conduire des actions pilotes de création de garderies scolaires en milieu professionnel et évaluer leurs impacts sur la situation/trajectoire professionnelle d'un échantillon de femmes directrices générales.

- ii. Concevoir et expérimenter l'applicabilité de nouveaux dispositifs d'horaires administratifs qui seraient plus flexibles pour les femmes.

4. CARACTÉRISTIQUES DU CAS TUNISIE

Les caractéristiques du cas Tunisie pour l'accès des femmes aux emplois fonctionnels dans la Fonction publique sont les suivantes :

- ✓ La Constitution de 2014 qui a introduit l'égalité entre les sexes aussi bien au niveau politique qu'au niveau civil. La consécration dans la Constitution du principe de l'égalité entre les femmes et les hommes en instituant le principe de la parité doit être reproduite dans les textes juridiques qui doivent être en harmonie avec les dispositions constitutionnelles.
- ✓ Des stratégies et programmes (tels que le Programme Moussawat qui vise à contribuer à la réalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes en Tunisie et le Programme 2016-2020 d'appui à la participation de la femme à la prise de décision et à la vie publique) pour l'égalité de genre ont été mis en œuvre.
- ✓ L'existence depuis 2016 d'un mécanisme organisationnel et institutionnel (Conseil des pairs pour l'égalité et l'équivalence des chances entre la femme et l'homme) qui reflète une réelle volonté politique pour améliorer la participation des femmes dans la vie économique et son autonomisation dans les domaines sociaux, culturels et politiques.
- ✓ La création d'un réseau national dans le domaine de la fonction publique à travers une décision ministérielle précisant les attributions du réseau ainsi que son rattachement. Ce réseau serait notamment chargé : (i) d'institutionnaliser l'égalité dans la Fonction publique, (ii) d'assurer la mise en œuvre des recommandations du rapport de l'étude, et (iii) d'assurer le suivi des décisions du Conseil des pairs pour l'égalité des chances femmes hommes dans les domaines relatifs à la Fonction publique (plan d'action sectoriel de la fonction publique).
- ✓ Des textes juridiques et réglementaires régissant le recrutement et la promotion dans la fonction publique et prenant en considération le principe de l'égalité entre les sexes, et ce dans la perspective de promouvoir l'équité entre les sexes en matière d'accès aux emplois fonctionnels.
- ✓ L'existence d'un Centre de recherches, d'études, de documentation et d'information sur la femme (CREDIF). Ce centre, très actif en matière d'égalité de genre, est une référence en matière de recherches sur la condition de la femme en Tunisie.
- ✓ La publication d'un rapport national genre (avec l'appui de l'ONU Femmes). Cette publication s'inscrit dans le cadre de la promotion des statistiques selon l'approche genre dans la production des indicateurs statistiques ainsi que des études approfondies relatives à la situation des femmes en Tunisie.



II.4. PRESENTATION DU CAS MAROC

Cette section présente une compilation analytique des deux études réalisées respectivement en 2012 et 2018, relatives à la place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans la Fonction publique au Maroc.

Le rapport de 2018 est articulé autour de cinq chapitres et d'une conclusion. Le premier chapitre présente l'objet et le contexte de l'étude et rappelle l'approche méthodologique suivie. Le second chapitre examine l'arsenal juridique et le dispositif institutionnel qui sont susceptibles de favoriser ou contrarier l'égalité entre hommes et femmes en matière d'accès aux postes de responsabilité dans la fonction publique. Le troisième et le quatrième chapitre présentent les résultats respectivement de l'analyse statistique et de l'analyse empirique. Le cinquième chapitre présente une analyse du « plafond de verre » censée apprécier les symptômes des obstacles qui empêchent les femmes d'accéder aux postes de responsabilité dans la Fonction publique. La conclusion présente les défis qui restent à affranchir et des recommandations pour renforcer davantage la place de la femme aux postes de responsabilité dans la Fonction publique marocaine.

Par ailleurs, nous avons utilisé les statistiques récentes de cette étude (datant de décembre 2016) ainsi que les données fournies par l'observatoire de l'emploi public et le service de l'approche genre du Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction publique (MRAFP).

Aussi, avons-nous complété les informations d'ordre qualitatif à travers des entretiens individuels et un focus groupe réalisés au cours des mois de mars et avril 2018. Plus précisément, ces rencontres ont concerné :

- ✓ Des entretiens individuels avec des responsables du Ministère de la Réforme de l'administration et de la fonction publique, soient : le Secrétaire Général, le Directeur de la Modernisation de l'Administration, la Cheffe de Division de l'Observatoire des emplois publics et la Cheffe de Service de l'approche genre social.
- ✓ Un focus groupe regroupant plus d'une douzaine de membres du Réseau de Concertation Interministériel (RCI) et représentant une dizaine de départements ministériels.

Cette compilation sera articulée autour des quatre points suivants :

- ✓ Présentation des variables quantitatives.
- ✓ Présentation des variables qualitatives.
- ✓ Mesures et recommandations proposées.
- ✓ Caractéristiques du pays.

1. PRÉSENTATION DES VARIABLES QUANTITATIVES

Deux variables quantitatives seront abordées : (i) le taux de féminisation de la fonction publique, et (ii) le taux de féminisation aux postes de responsabilité. Les deux variables sont présentées avec leurs dimensions sectorielles et régionales.

1.1. TAUX DE FÉMINISATION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Au 31 décembre 2016, le taux de féminisation de la Fonction publique marocaine est de 39,7% hors les fonctionnaires de la Direction générale de la sûreté nationale (DGSN), les forces auxiliaires, la cour des comptes et la protection civile. En incluant, ces catégories, ce taux de féminisation descend à 35,3% seulement⁴¹.

Il est à noter que le taux de féminisation a augmenté très légèrement au cours des cinq dernières années gagnant moins d'un point de 2012 à 2016. Le tableau n° 6 montre cette légère évolution.

	2012	2013	2014	2015	2016
Taux de féminisation global de la Fonction publique	34.8	35	35	35.3	35.3
Taux de féminisation de la Fonction publique (Hors les fonctionnaires de la DGSN, les forces auxiliaires, la cour des comptes et la protection civile)	38.5	39.4	39.3	39.5	39.7

Tableau n° 6 : Évolution des taux globaux de féminisation
De la FP au Maroc (en pourcentage%)

Le taux de féminisation varie aussi selon les secteurs. C'est ainsi que les corps les plus féminisés sont, dans l'ordre décroissant : les infirmiers et assistants médicaux (67%), les médecins, pharmaciens et chirurgiens-dentistes (58%) et les assistants administratifs (54%). Ces corps sont parmi les secteurs dits « sociaux » ou encore relevant de l'assistance administrative (secrétaires et agents de service).

Concernant la répartition régionale, il existe une prédominance des femmes au niveau central. En effet, le taux de féminisation est de 43,33% dans les services centraux contre 38,73% dans les services déconcentrés.

1.2. TAUX DE FÉMINISATION DES POSTES DE RESPONSABILITÉ

A fin décembre 2016, le taux de féminisation des postes de responsabilité dans la Fonction publique marocaine est de 22,2%. Ce taux varie selon l'importance du poste de responsabilité. Ainsi, ce taux est de 22,5% pour les postes de chef de service et chef de division, alors qu'il n'est que de 15,28% pour les emplois supérieurs (Secrétaire général, directeur, inspecteur général, etc.)⁴².

Ces taux de féminisation des postes de responsabilité ont évolué significativement au cours des cinq dernières années. Le tableau n° 7 montre cette évolution pour les deux catégories de postes de responsabilité.

2012	2014	2015	2016
------	------	------	------

⁴¹ Statistiques fournies par l'Observatoire de l'emploi public, Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction publique

⁴² Statistiques fournies par l'Observatoire de l'emploi public, Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction publique

Taux de féminisation des emplois supérieurs (Secrétaire général, directeur, inspecteur général, etc.)	10.38	11.1	13.04	15.28
Taux de féminisation des postes de responsabilité (Chefs de division et de service)	13.21	19.71	21.84	22.5

Tableau n° 7 : Évolution des taux de féminisation des postes de responsabilité
Dans la FP au Maroc (en pourcentage %)

Il est à noter qu'à l'inverse du taux global de féminisation de la Fonction publique, le taux de féminisation des postes de responsabilités a évolué plus rapidement (évolution de plus de 6 points en cinq ans contre à peine 1 point pour le taux de féminisation global). Le graphique de la figure n° 5 montre cette double évolution.

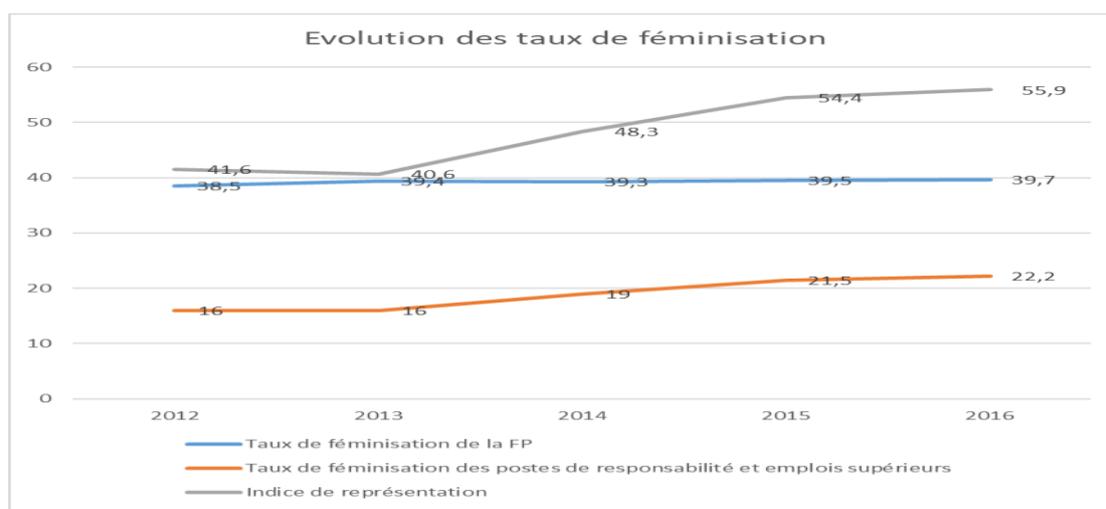


Figure n° 5 : Évolution des taux de féminisation et des postes de responsabilité
Dans la FP au Maroc

L'évolution du taux de féminisation des postes de responsabilité est d'autant plus marquante quand on considère l'indice de représentation⁴³. Cet indice permet de mieux relativiser le taux de féminisation des postes de responsabilité par rapport au poids des femmes dans la population totale employée dans la Fonction publique. En effet, cet indice a connu une évolution significative de plus de 14 points passant de 41.6% en 2012 à presque 56% en 2016.

Par ailleurs, nous observons que les femmes se trouvent plus au niveau des postes de responsabilités (cheffes de services et de divisions) qu'au niveau des emplois supérieurs. Le graphique de la figure n° 6, montre que sur 100 femmes occupant des postes de responsabilité, 83 sont concentrées aux postes de cheffes de service contre 3 seulement aux emplois supérieurs.

⁴³ L'indice de représentation traduit mieux l'évolution réelle de la féminisation des postes de responsabilité. Idéalement, cet indice doit se situer à niveau 100% pour traduire une parité entre les femmes et les hommes en matière d'accès aux postes de responsabilité, par rapport à leurs poids respectifs dans la population totale employée dans la Fonction publique.

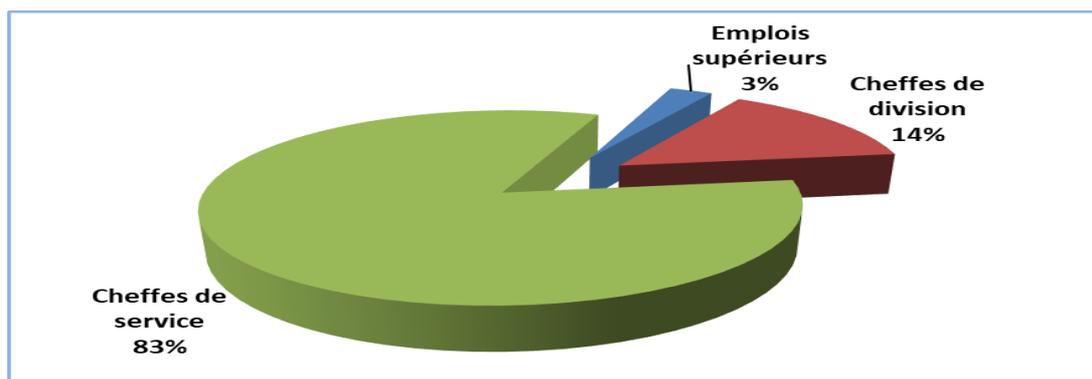


Figure n° 6 : Répartition des femmes sur les catégories de postes de responsabilité

Pour la répartition régionale, plus de la moitié des femmes occupant des postes de responsabilités sont concentrées au niveau du central (54% sur la seule région de Rabat-Salé-Kénitra).

Globalement le profil de la femme marocaine au poste de responsabilité dans la Fonction publique est le suivant :

- ✓ Une femme non mariée (59%),
- ✓ Âgée en moyenne de 44 ans,
- ✓ Habitant la région de Rabat-Salé-Kénitra, et
- ✓ Qui a 20 ans d'ancienneté (68%).

Rappelons que déjà, l'étude sur la place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans la Fonction publique au Maroc réalisée en 2012 avait pointé les constats suivants :

- ✓ Les femmes responsables sont plus jeunes et plus diplômées que les hommes.
- ✓ Néanmoins, pour les femmes, le mariage et ensuite la naissance des enfants constituent des obstacles dans l'accès aux postes de décision.
- ✓ Il y a une faible ancienneté des femmes dans les postes de responsabilité bien que l'ancienneté générale n'handicape pas les femmes dans l'accès aux postes de responsabilité.

Ces constats ont été confirmés dans l'étude réalisée en 2018 sauf pour le constat relatif au mariage. En effet, il ressort que la majorité des femmes en poste de responsabilité sont mariées. Plus à même, plus on gravit en poste de responsabilité, plus la proportion des femmes mariées est importante ce qui remet en cause l'idée selon laquelle les femmes n'arrivent pas à monter en hiérarchie eu égard aux responsabilités liées à leurs obligations familiales. La figure n° 7 présente la situation familiale de l'ensemble des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité.

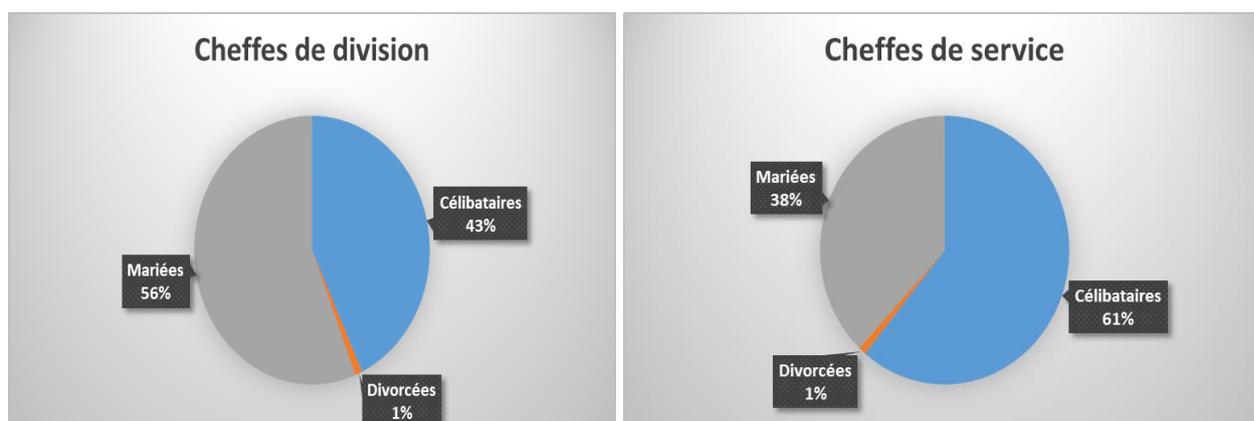
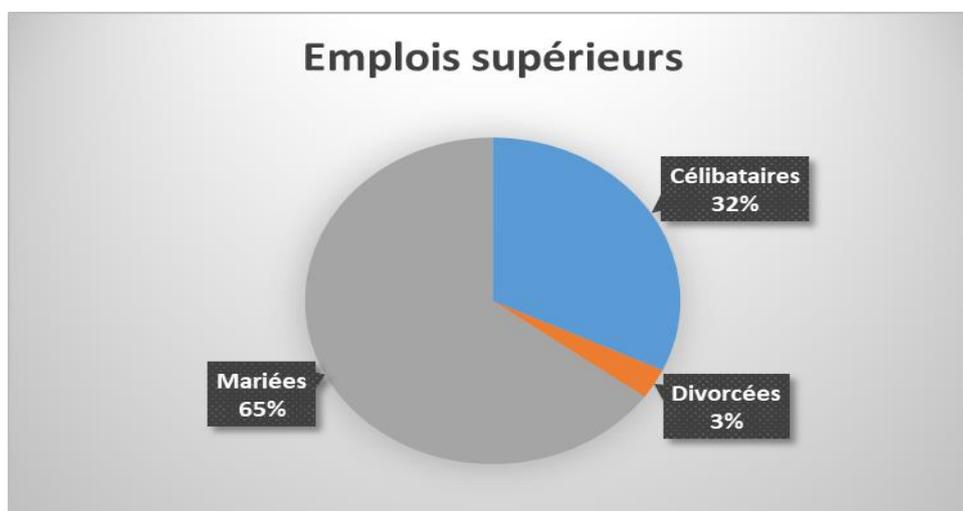


Figure n° 7 : Situation familiale de l'ensemble des femmes responsables (Étude 2018)

2. PRÉSENTATION DES VARIABLES QUALITATIVES

Cinq variables qualitatives seront abordées : (i) les politiques gouvernementales en matière d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IES), (ii) les programmes d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans la Fonction publique, (iii) les procédures, réglementations et pratiques en matière d'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la FP, (iv) les perceptions et les représentations, et (v) les opportunités et les défis.

2.1. POLITIQUES GOUVERNEMENTALES EN MATIÈRE D'IES

Les quinze dernières années ont été marquées par un ensemble d'avancées et de réformes institutionnelles et législatives, favorisant la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes et par l'adoption de mesures pour accroître la représentativité des femmes dans les diverses instances de prise de décision.

Ces avancées se sont globalement consolidées à travers notamment l'adoption de la nouvelle Constitution en juillet 2011. Cette dernière réaffirme l'attachement du Maroc aux droits humains tels qu'ils sont universellement reconnus ouvrant ainsi la voie à l'élargissement du référentiel normatif en matière d'égalité et de droit à travers la reconnaissance de la suprématie des conventions internationales. Elle garantit l'égalité de genre et l'étend aux domaines économique, social, culturel et environnemental⁴⁴. En outre, la Constitution a prévu un mécanisme institutionnel (« *L'autorité chargée de la parité et de la lutte contre toutes formes de discrimination* ») pour la mise en œuvre des nouvelles dispositions en matière d'égalité de genre⁴⁵. Ce mécanisme témoigne d'une avancée qualitative notable en matière des droits des femmes, avancée matérialisée par un glissement sémantique de *l'égalité* vers la *parité*. Enfin, un autre article de la Constitution stipule que le Conseil de gouvernement est en charge de définir les principes et critères de nomination aux hautes fonctions sur la base de quatre critères : (i) l'égalité des chances, (ii) le mérite, (iii) la compétence, et (iv) la transparence. Toutefois, la notion de genre n'est pas utilisée dans cet article⁴⁶.

La Budgétisation sensible au genre (BSG) a été mise en œuvre depuis 2002, parallèlement à la réforme budgétaire axée sur les résultats, dans le sens de l'intégration de l'analyse genre dans tout le processus de programmation, d'exécution et d'évaluation budgétaire. Un rapport genre, accompagnant la présentation de la loi des finances, publié chaque année comprend des informations relatives à la dimension genre, notamment des données sexo-spécifiques relatives aux ressources humaines (effectif, poste de responsabilité, etc.) de l'ensemble des départements ministériels (31 départements dans le rapport 2018).

Un Plan gouvernemental pour l'égalité à l'horizon de la parité (ICRAM⁴⁷, 2012-2016) a été adopté par le gouvernement en 2013, comme un cadre de référence fédérateur des initiatives envisagées par les départements gouvernementaux en matière de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes. Ce plan était articulé autour de 8 axes dont le septième axe concerne « l'accès égal et équitable aux postes de prise de décision aux niveaux administratif, politique et économique ». Un second programme ICRAM 2 (2017-2021) a été adopté récemment par le gouvernement, il est articulé autour de 3 axes transversaux et 4 axes thématiques, dont notamment l'axe n° 3 relatif à « la participation des femmes à la prise de décision ».

⁴⁴ Auparavant, le principe constitutionnel d'égalité était limité au domaine politique.

⁴⁵ Article 19 de la Constitution

⁴⁶ Article 92 de la Constitution

⁴⁷ ICRAM : Initiative Concertée pour le Renforcement des Acquis des Marocaines.

2.2. PROGRAMMES D'IES DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Le Département de la Fonction publique marocaine était un des premiers ministères à se doter, dès 2006, d'un Programme stratégique à moyen terme⁴⁸ (2006-2010) pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de l'Administration publique. Un des axes de ce programme concernait justement l'« Accroissement de la représentation des femmes et de leur participation aux postes de prise de décision ».

Un des résultats majeurs de la mise en œuvre des projets de ce Programme stratégique est la création en 2010 d'un Réseau de concertation interministériel (RCI) pour l'égalité entre les sexes dans la Fonction publique. Ce réseau qui comprenait au départ une dizaine de ministères s'est élargi en 2012 à tous les départements ministériels (une trentaine sauf le ministère de la défense).

Les principaux objectifs de ce réseau sont :

- ✓ Promouvoir la réflexion, l'échange d'expériences et les actions conjointes en matière d'IES dans la Fonction publique.
- ✓ Assurer le suivi de l'intégration de l'égalité de genre dans les programmes et politiques publiques et les projets de modernisation de la Fonction publique, principalement ceux relatifs à la gestion des ressources humaines.
- ✓ Échanger les bonnes pratiques et développer la synergie et la complémentarité entre les ministères dans la mise en place de mesures visant une meilleure prise en compte de l'égalité entre les sexes dans la Fonction publique.
- ✓ Développer des partenariats nationaux et internationaux.

Ce réseau est fonctionnel (réunions mensuels) et ses membres bénéficient de formation, d'accompagnement et de coaching. Ils assurent le suivi des différentes réalisations en matière d'égalité entre les sexes dans la Fonction publique telles que :

- ✓ L'étude sur la conciliation travail-famille,
- ✓ L'étude sur la place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité,
- ✓ Le guide méthodologique relatif à l'intégration du genre dans le processus de gestion des ressources humaines, et
- ✓ Le rapport annuel sur les données statistiques relatives au genre dans la Fonction publique.

Ce réseau a été impliqué dans l'élaboration et la mise en œuvre de la Stratégie d'institutionnalisation de l'égalité des sexes (SIES) dans la Fonction publique (2016-2019) basée sur l'intégration transversale du principe de l'équité et de l'égalité de genre dans les réformes liées à la Fonction publique. Cette Stratégie est structurée autour de 3 axes :

⁴⁸ Plusieurs ministères (Communication, éducation, emploi et formation professionnelle, eau, développement durable etc.) sont engagés dans un processus d'institutionnalisation de l'intégration de l'égalité genre dans leurs secteurs respectifs par l'élaboration, l'adoption et la mise en œuvre de Programmes à moyen terme (PMT) d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IES)

- (i) Mise en place et renforcement des structures dédiées à la promotion de l'égalité et la prise en compte de l'égalité de genre dans la Fonction publique.
- (ii) Intégration des principes de l'ES dans le dispositif juridique et en particulier le processus de gestion des ressources humaines.
- (iii) Ancrage de l'ES dans les pratiques, comportements et la culture organisationnelle de l'administration.

2.3. PROCÉDURES, RÉGLEMENTATIONS ET PRATIQUES EN MATIÈRE D'ACCÈS DES FEMMES AUX POSTES DE RESPONSABILITÉ DANS LA FP

Le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction publique (MRAFP) a élaboré et publié une série de textes législatifs et réglementaires tout en prenant en considération le principe de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la Fonction publique, et ce dans la perspective de promouvoir l'équité entre les sexes en matière d'accès aux postes de responsabilité et aux emplois supérieurs.

Les principaux textes sont :

- ✓ Le décret n° 2.11.681 du 25 novembre 2011 relatif aux modalités de nomination des chefs de service et de division dans les administrations publiques en particulier l'article 9 qui stipule la présence obligatoire d'au moins une femme au sein du comité d'organisation de l'appel à candidatures.
- ✓ Le dahir n° 1.12.20 du 17 juillet 2012 portant promulgation de la loi relative aux nominations aux emplois supérieurs en application des articles 49 et 92 de la Constitution. Ce dahir n'a pourtant pas introduit la clause relative à la présence obligatoire de femmes dans les comités d'organisation.
- ✓ Le décret n° 2.12.412 du 11 octobre 2012 relatif à l'application des dispositions des articles 4 et 5 de la loi organique n°02.12 relative à la procédure de nomination aux emplois supérieurs délibéré au sein du Conseil de gouvernement.
- ✓ Le décret n° 2.15.770 du 9 août 2016 fixant les conditions et les modalités de recrutement par contrats dans les administrations publiques en tant que nouveau mécanisme visant, entre autres, à promouvoir le principe de l'égalité dans le processus de recrutement basé essentiellement sur la transparence et le mérite. Ces nouvelles modalités permettront à la femme de faire valoir ses compétences, notamment en matière d'accès aux postes de décision.

Nous remarquons, dans ces textes de loi, l'absence de mesures de discrimination positive qui prennent en compte le faible taux de féminisation des postes de responsabilité dans différents secteurs ministériels. Aucune dérogation n'est identifiée dans la loi ou les décrets d'application prenant en compte cet état de discrimination de fait. La condition d'éligibilité relative à l'expérience dans les appels à candidature pour les postes de responsabilité fait que peu de femmes répondent aux critères en terme du nombre d'années d'expérience dans des postes similaires pour les postes à pourvoir.

Le MRAFP est résolu à prendre en compte l'égalité entre les sexes dans le cadre de la refonte du Statut général de la Fonction publique, notamment dans la redéfinition des conditions d'éligibilité pour l'accès des femmes aux postes de responsabilités et aux emplois supérieurs.

Ces conditions concernent, à titre d'exemple, les années d'ancienneté, les diplômes exigés, les postes antérieurs occupés, l'encouragement des candidatures féminines, l'attractivité des postes de responsabilité, etc.

2.4. PERCEPTIONS ET REPRÉSENTATIONS

L'analyse empirique de l'étude d'actualisation des données relatives à la place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilités dans la Fonction publique a permis de ressortir les constatations suivantes :

- ✓ 7 femmes sur 10 femmes fonctionnaires occupant des postes de responsabilité ont pu accéder à ces postes dans le cadre d'une procédure d'appel à candidature.
- ✓ Presque une femme sur deux refuse catégoriquement toute discrimination positive (quota) en sa faveur pour décrocher un poste de responsabilité.
- ✓ Trois quarts des femmes occupant des postes de responsabilité qualifient leurs relations fonctionnelles avec leurs collaborateurs d'excellentes.
- ✓ Six femmes sur 10 femmes occupant des postes de responsabilité qualifient leurs relations fonctionnelles avec la hiérarchie comme étant d'excellentes.

Les perceptions relatives à cette étude montrent :

- ✓ Des divergences d'attitudes et de comportements face aux opportunités de promotion offertes.
- ✓ Un manque de visibilité pour les femmes sur leur parcours professionnel.
- ✓ Une prééminence du modèle de carrière « au masculin ».
- ✓ Une conciliation difficile entre vie privée et développement de la carrière.
- ✓ Une représentation socio-culturelle encore imprégnée de la différenciation entre homme/femme.
- ✓ Une mobilité professionnelle problématique car elle est au cœur de la négociation familiale (absence de mesures d'encouragement spécifiques aux femmes pour accéder à la mobilité).
- ✓ Des difficultés de développer le leadership au féminin.

2.5. OPPORTUNITÉS ET DÉFIS

Les principales opportunités ainsi que les défis pour l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la Fonction publique marocaine se situent à quatre niveaux : politique, juridique, institutionnel et socioculturel.

Sur le **plan politique**, malgré une volonté au plus haut niveau de l'État marocain pour une plus grande égalité entre les femmes et les hommes et malgré la réaffirmation d'une politique délibérée visant à encourager une féminisation accrue des postes de responsabilité dans la fonction publique, des entraves systémiques perdurent.

Sur le **plan juridique**, le Statut général de la Fonction publique est égalitaire, il consacre (dès son premier article) le droit de tout marocain d'accéder, dans des conditions d'égalité, aux emplois publics⁴⁹. Néanmoins, bien que le dispositif juridique et institutionnel de la Fonction publique soit basé sur la neutralité et l'égalité des chances entre les deux sexes, il ne tient pas suffisamment compte des aspirations des femmes, notamment au niveau des conditions d'éligibilité.

Sur le **plan institutionnel**, l'existence d'un réseau des directeurs des ressources humaines (Réseau DRH) des départements ministériels peut constituer une opportunité pour l'intégration du genre dans le processus de gestion des ressources humaines, notamment pour l'accès des femmes aux postes de responsabilité. L'égalité de genre ne semble pas être une priorité pour ce réseau qui devrait inscrire la question du genre dans son agenda.

Le réseau de concertation interministériel constitue une opportunité certaine. En effet, ce réseau est un levier pour une plus grande représentativité de femmes dans les postes de responsabilité à travers ses différentes actions, notamment celles relatives à la mise en place de mesures visant une meilleure prise en compte de l'égalité entre les sexes dans la Fonction publique et l'intégration de l'égalité de genre dans le processus de gestion des ressources humaines. Néanmoins, ce réseau fait face aux obstacles suivants :

- ✓ Le RCI n'est pas officiellement reconnu (il n'a pas d'identité officielle et donc pas de budget spécifique) bien que ses membres soient désignés par lettre de mission. Il est à noter que ce réseau n'est pas paritaire, la quasi-majorité de ses membres sont des femmes.
- ✓ Le RCI doit faire face à toutes les sortes de mobilité aussi bien de ses membres (i.e. mobilité due au changement de leur cadre administratif à la suite de leur promotion au sein de la FP) que de leurs hiérarchies.
- ✓ L'observatoire genre de la fonction publique (www.ogfp.ma), censé permettre la diffusion des indicateurs, données statistiques et informations sur la situation des femmes fonctionnaires, vient d'être lancé mais ne remplit pas pleinement ses missions. Une étude est en cours de réalisation pour son opérationnalisation.
- ✓ Le RCI n'a qu'un faible impact sur la gestion des ressources humaines et une faible influence sur le réseau des DRH. Son impact se situe au niveau de la production d'études et d'analyses pour orienter la décision et les politiques publiques en matière de GRH.

Par ailleurs, l'étude sur la place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans la Fonction publique au Maroc réalisée en 2012 avait pointé quatre obstacles :

⁴⁹ L'Article 1 du Statut général de la Fonction publique marocaine stipule son article n° 1 : « sous réserve des dispositions qu'il prévoit ou résultant de statuts particuliers, aucune distinction n'est faite entre les deux sexes pour l'application du présent statut »

1. Obstacles liés à la division sexuée du travail qui sont perçus comme les plus handicapants pour les carrières féminines. L'un des principaux facteurs expliquant la faible représentation des femmes aux postes de responsabilité est qu'elles se portent rarement candidates⁵⁰.
2. Obstacles liés au fonctionnement et aux normes comportementales au sein de la fonction publique. 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.
3. Obstacles d'ordre économique et d'attractivité des postes de responsabilité. Il existe un gap entre la disponibilité qu'exige un poste de responsabilité et les indemnités afférentes à ces postes.
4. Obstacles liés à la mobilité et l'éloignement des postes. Souvent les femmes privilégient la stabilité familiale et se privent ainsi des opportunités d'accès à des postes de responsabilité en région.

Cette même étude présente les facteurs objectifs spécifiques facilitateurs de l'accès des femmes aux postes de responsabilité, ce sont :

- ✓ Un climat politique favorable : l'orientation politique de l'État 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.
- ✓ Un environnement familial encourageant : un environnement familial stable, qui ne handicape pas les femmes responsables, est perçu comme fondamental.
- ✓ 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.
- ✓ 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.

Enfin sur le **plan socioculturel**, les principales opportunités sont :

- ✓ Le taux de scolarisation des femmes évolutif et leur accès de plus en plus aux études supérieures et à la formation ainsi que leur orientation vers des branches traditionnellement considérées comme masculines.
- ✓ Plusieurs réformes et avancées décisives en faveur de l'égalité de genre illustrent la volonté politique du Maroc de construire un projet de société démocratique basée

⁵⁰ Le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction publique ne possède pas de données statistiques sur les candidatures aux postes de responsabilité.

sur l'égalité de droits de tous ses citoyens et citoyennes, qui conjugue les valeurs universelles à celles d'un Islam tolérant et ouvert sur le monde.

- ✓ L'adoption en février 2004 du nouveau Code de la famille consacrant les principes égalitaires et la coresponsabilité des conjoints.
- ✓ La diffusion de la culture de l'égalité, notamment l'adoption en mars 2005 de la Charte nationale pour l'amélioration de l'image de la femme dans les médias qui garantit le respect de la dignité de la femme dans les médias.

Pour les défis d'ordre socioculturel, nous pouvons citer :

- ✓ Les mentalités des décideurs imprégnés par les stéréotypes sexistes qui font obstacles à l'accès des femmes aux postes de responsabilité.
- ✓ La culture organisationnelle qui ne prend pas en considération les spécificités des femmes (programmation tardive des réunions, la disponibilité exigée, les horaires de travail non adaptés, etc.).
- ✓ La prédominance de la culture et de la pratique de l'informel, le favoritisme, le manque de transparence et du respect des règles de la bonne gouvernance sont défavorables aux femmes dans la FP car ces dernières ne savent agir que dans le cadre institutionnel et ne disposent pas de suffisamment d'outils et d'opportunités pour développer le réseautage dans le cadre informel.
- ✓ La résistance à la représentation des jeunes femmes dans les postes de responsabilité du fait que ces dernières sont des potentiels femmes mariées qui risquent d'être régulièrement absentes suite aux accouchements et à cause des responsabilités familiales qui en découlent, etc.
- ✓ Les femmes en responsabilité sont plus critiquées et leurs avis en général ne sont pas bien accueillis dans les réunions
- ✓ Absence de politiques d'accompagnement des femmes pour renforcer leur éligibilité aux postes de responsabilités.

3. MESURES ET RECOMMANDATIONS PROPOSÉES

Les principales recommandations de l'étude relative à la place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans la Fonction publique au Maroc réalisée en 2012 sont :

1. Renforcer la politique de l'État en faveur de l'égalité des sexes, notamment en inscrivant la parité dans les priorités de l'action gouvernementale, conformément à la Constitution.
2. Instaurer un environnement favorable permettant de concilier vie familiale et vie professionnelle.
3. Renforcer les capacités des femmes fonctionnaires, notamment en formant les femmes à la gestion stratégique, la communication, le leadership et mettre en place des mécanismes de coaching et de mentoring.

4. Réformer en profondeur les normes et pratiques en matière de nomination et de gestion du personnel, plus exactement : (i) améliorer les procédures de nomination, (ii) renforcer la gestion des ressources humaines en faveur de l'égalité des sexes, et (iii) instaurer des mesures de discrimination positive.

Dans l'étude réalisée en 2018, cinq recommandations ont été énoncées pour renforcer davantage la place de la femme dans les postes de responsabilité, ce sont :

1. Revisiter le contexte juridico-institutionnel de la féminisation des postes de responsabilité.
2. Instaurer des mesures permettant de concilier entre vie familiale et vie professionnelle.
3. Mettre en place et renforcer les modalités de *reporting* sur la féminisation des postes de responsabilité.
4. Consolider des actions d'incitation et d'accompagnement en faveur des femmes.
5. Renforcer le leadership des femmes et acculturer les stéréotypes.

4. CARACTÉRISTIQUES DU CAS MAROC

Les caractéristiques du cas Maroc pour l'accès des femmes aux postes de gouvernance dans la Fonction publique sont les suivantes :

- ✓ Une Constitution qui a inscrit l'égalité entre les sexes et la parité dans ses articles et qui a défini les principes d'égalité des chances et des critères de nomination (mérite, compétence et transparence) aux hautes fonctions.
- ✓ Des programmes gouvernementaux pour l'égalité où un axe portant sur « l'accès égal et équitable aux postes de prise de décision au niveau administratif . . . » a été inscrit dans ses deux versions ICRA 1 (2012-2016) et ICRA 2 (2017-2021).
- ✓ L'existence depuis 2006 d'un programme stratégique à moyen terme (2006-2010) pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de l'Administration publique où un des axes concerne l'« Accroissement de la représentation des femmes et de leur participation aux postes de prise de décision ». Axe décliné en projets qui ont été tous mis en œuvre.
- ✓ L'existence depuis 2010 d'un Réseau de concertation interministériel (RCI) pour l'égalité entre les sexes dans la Fonction publique réunissant l'ensemble des départements ministériels. Ce réseau s'est doté d'une nouvelle stratégie d'institutionnalisation du principe de l'égalité entre les sexes dans la Fonction Publique (2016–2019) basée sur l'intégration transversale du principe de l'équité et de l'égalité de genre dans les réformes liées à la fonction publique.
- ✓ Une série de textes législatifs et réglementaires prenant en considération le principe de l'égalité entre les sexes dans la Fonction publique, et ce dans la perspective de promouvoir l'équité entre les sexes en matière d'accès aux postes de responsabilité et aux emplois supérieurs.

- ✓ L'existence de plusieurs études (Conciliation travail-famille, Place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité, étude à venir sur la perception sur l'égalité de genre dans la Fonction publique) et outils (Guide méthodologique relatif à l'intégration du genre dans le processus de gestion des ressources humaines, Rapport annuel sur les données statistiques relatives au genre dans la Fonction publique).
- ✓ L'existence d'un observatoire des emplois publics au sein du Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction publique. Cet Observatoire assure le suivi des emplois publics et maintient une base de données statistiques sexo-spécifiques sur les effectifs des départements ministériels, incluant les postes de responsabilité.
- ✓ L'existence depuis 2016 d'une stratégie d'IES dans la fonction publique et son plan d'action dont le suivi de la mise en œuvre est assuré par le RCI qui a actualisé son organisation en fonction des 3 axes de la stratégie.

III. OPPORTUNITES ET ENJEUX

Les deux tableaux des pages suivantes présentent, d'une manière synthétique, respectivement les opportunités et les enjeux en matière d'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la Fonction publique dans les quatre pays ciblés par cette étude : Égypte, Jordanie, Tunisie et Maroc.

Les opportunités et enjeux sont présentés selon les quatre domaines suivants :

- (i) Politique : dans ce domaine, nous distinguons les engagements nationaux (Volonté politique et Constitution), des engagements internationaux (CEDAW et ODD).
- (ii) Juridique,
- (iii) Institutionnel : dans ce domaine, nous distinguons les politiques publiques et programmes gouvernementaux des mécanismes institutionnels,
- (iv) Socio-culturel.

III.1 OPPORTUNITES

Opportunités				
	Égypte	Jordanie	Tunisie	Maroc
Politique	<p>Engagement; nationaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Une volonté politique affirmée au plus haut niveau de l'État. ✓ La constitution de 2014 qui instaure le principe de l'égalité des chances ; le droit au travail à tous citoyens sans discrimination et engage l'État à prendre les mesures qui permettent aux femmes de concilier leurs obligations familiales et les exigences de leur travail. Cette constitution affirme l'engagement de l'État à respecter les traités, accords et conventions internationales relatifs aux droits de l'homme. <p>Engagement; internationaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La ratification et la publication du CEDAW sur le bulletin officiel en 1981. ✓ L'engagement de l'État à mettre en place un plan national des ODD 	<p>Engagement; nationaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Il existe une volonté politique en matière d'égalité de genre maintes fois rappelée par la plus haute autorité de l'État. ✓ La charte nationale de 1991 dans l'article 1 affirme : « les jordaniens hommes et femmes sont égaux en droits et obligation... ». ✓ La réforme de la Constitution en 2011 affirme le principe de l'égalité dans l'article 6 et 23 ainsi que l'attachement aux conventions internationales. <p>Engagement; internationaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ratification de la Charte arabe des droits de l'homme. ✓ L'engagement de la Jordanie envers la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discriminations à l'égard des femmes (CEDAW), qui a été signée en 1980, ratifiée en 1992 et publiée au 	<p>Engagement; nationaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La volonté politique en matière d'égalité de genre aussi bien au niveau de la Présidence de la République qu'au niveau de la Présidence du Gouvernement. ✓ La Constitution de 2014 instituant l'égalité entre les femmes et les hommes et assurant l'obligation de garantir l'égalité des chances entre l'homme et la femme pour l'accès aux diverses responsabilités dans tous les domaines. <p>Engagement; internationaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La Tunisie a procédé à la signature de la CEDAW en juillet 1980 et a ratifié ladite convention en septembre 1985. La levée des réserves n'a été notifiée que tardivement en en avril 2014. ✓ L'engagement de la Tunisie à réaliser les Objectifs de Développement durable (ODD), notamment le cinquième objectif « Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles ». 	<p>Engagement; nationaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Une volonté politique affirmée au plus haut niveau de l'État. ✓ La Constitution de 2011 qui a inscrit l'égalité entre les sexes et la parité dans ses articles et qui a défini les principes d'égalité des chances et des critères de nomination (mérite, compétence et transparence) aux hautes fonctions. <p>Engagement; internationaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le Maroc est signataire de huit des neuf instruments internationaux relatifs aux droits de l'Homme, dont la CEDAW, ainsi que son protocole facultatif. Cette convention a été ratifiée par le Maroc en juin 1993 et publiée au Bulletin officiel en 2001, date de son entrée en vigueur. ✓ Le Maroc s'est engagé dans la réalisation des 17 objectifs de développement durable (ODD). L'Objectif 5 des ODD est de parvenir à l'égalité entre les sexes et autonomiser toutes les

		<p>Bulletin Officiel en 2007.</p> <p>✓ Engagement pour les objectifs de l'ODD.</p>		femmes et les filles à l'horizon 2030.
Juridique	<p>La loi sur la fonction publique promulguée en 2015 qui a introduit des mesures qui renforcent le principe de la transparence et du mérite dans le processus de recrutement et qui a aboli le critère de l'ancienneté absolue pour que les fonctionnaires soient éligibles à être promus aux fonctions supérieures.</p> <p>Existence d'une loi qui incrimine le harcèlement sexuel.</p>	<p>Le code de conduite adopté par le Ministère du développement du secteur public (2006) constitue un point d'entrée potentiel pour les dispositions sur l'égalité des sexes.</p> <p>Le statut général de la Fonction publique de 2007 jordanienne est égalitaire. Les textes juridiques et réglementaires régissant le recrutement et la promotion dans la fonction publique sont les mêmes pour les hommes que pour les femmes (hormis l'âge de retraite).</p> <p>Les réglementations sur le recrutement à des postes de direction garantissent l'impartialité, la transparence, l'équité et l'égalité dans le pourvoi de ces postes et permettront donc d'accroître la présence de femmes à ces fonctions.</p> <p>Une circulaire du chef du gouvernement diffusée en janvier 2018 auprès de tous les ministères et départements ministériels interdisant de spécifier le sexe dans les annonces de candidatures aux postes vacants.</p>	<p>Le statut général de la Fonction publique égalitaire, ne faisant pas de distinction entre les femmes et les hommes.</p> <p>Des textes juridiques et réglementaires régissant le recrutement et la promotion dans la fonction publique et prenant en considération le principe de l'égalité entre les sexes, et ce dans la perspective de promouvoir l'équité entre les sexes en matière d'accès aux emplois fonctionnels.</p> <p>Le projet de réforme du Statut général de la Fonction publique portant sur plusieurs dispositions dont l'accès aux postes de décision.</p> <p>Le projet de réforme concernant la Haute Fonction Publique qui ambitionne d'introduire un système d'appel à candidatures avec la mise en place d'un comité de sélection.</p>	<p>Le Statut général de la Fonction publique est égalitaire, il consacre le droit de tout marocain d'accéder, dans des conditions d'égalité, aux emplois publics.</p> <p>Une réglementation relative aux modalités de nomination des chefs de service et de division dans les administrations publiques et postes de décision avec obligation de présence d'au moins une femme dans les comités de sélection.</p> <p>Une réglementation fixant les conditions et les modalités de recrutement par contrats dans les administrations publiques qui vise la promotion de l'égalité dans le processus de recrutement basé essentiellement sur la transparence et le mérite.</p>

<p>Institutionnel</p>	<p>Programmes gouvernementaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La stratégie du développement durable de l'Égypte « Egypt.vision 2030 ». ✓ La stratégie de la femme 2030 qui constitue une base de référence des politiques gouvernementales et dont les ODD sont cités comme référence. ✓ Mise en œuvre des initiatives de budgétisation sensible au genre (BSG). ✓ Le programme présidentiel (PLP) qui constitue une opportunité pour le développement du leadership féminin. <p>Mécanismes institutionnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le Conseil National de la femme (NCW) rattaché à la présidence de la république lui procurant ainsi une influence et donnant à ses décisions un pouvoir contraignant. ✓ Les unités de l'égalité des chances dont l'une de ses missions est de faire face aux discriminations fondées sur le genre dans le cadre du 	<p>Programmes gouvernementaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Stratégie Nationale (2013-2017) ayant pour finalité le développement des capacités des femmes, la vérification des procédures de recrutement, de promotion et de rémunération mises en place au sein de l'Administration Publique ainsi que la sensibilisation des chefs des unités administratives à l'égalité des sexes. <p>Mécanismes institutionnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Commission nationale Jordanienne pour les femmes (JNCW), organe semi-gouvernemental constitué en 1992 par une décision du Premier Ministre avec un pouvoir consultatif de suivi et de veille. ✓ Institut d'administration publique (IPA) : institution gouvernementale chargée de développer les ressources humaines dans le secteur public avec un programme spécifique pour les femmes qui dispense des formations ayant pour objectif de développer le leadership des fonctionnaires afin d'accéder aux postes de responsabilité. ✓ Comité Interministériel, 	<p>Programmes gouvernementaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les stratégies et programmes (tels que le Programme Moussawat qui vise à contribuer à la réalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes en Tunisie et le Programme 2016-2020 d'appui à la participation de la femme à la prise de décision et à la vie publique) pour l'égalité de genre. <p>Mécanismes institutionnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le Conseil des pairs pour l'égalité et l'équivalence des chances entre la femme et l'homme dont une des missions est l'élaboration du plan d'action national en matière d'égalité de genre. ✓ Le Centre de recherches, d'études, de documentation et d'information sur la femme (CREDIF) qui est une référence en matière de recherches sur la condition de la femme en Tunisie. ✓ La création d'un réseau national dans le domaine de la fonction publique à travers une décision ministérielle précisant les attributions du réseau ainsi que son rattachement. ✓ La publication d'un rapport national genre s'inscrivant dans le cadre de la promotion des statistiques selon l'approche genre. 	<p>Programmes gouvernementaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Des programmes gouvernementaux pour l'égalité (ICRAM 1 et ICRAM 2) où un axe portant sur « l'accès égal et équitable aux postes de prise de décision au niveau administratif... » a été inscrit dans les deux programmes. ✓ Mise en place de la budgétisation sensible au genre (BSG) depuis une dizaine d'années. ✓ Programmes d'IES dans la Fonction publique dont un des axes concerne l'« Accroissement de la représentation des femmes et de leur participation aux postes de prise de décision » et dont l'un des résultats majeurs la création du Réseau de concertation interministériel (RCI). <p>Mécanismes institutionnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le RCI, créé en 2010, dont une des missions est la promotion de l'accès des femmes aux postes de responsabilité. ✓ La production du RCI en termes d'études, notamment le guide méthodologique en matière de gestion des ressources humaines, l'étude sur la conciliation travail-
------------------------------	--	--	--	--

	travail.	<p>composé des ministres et secrétaires généraux de l'ensemble des Ministères, qui a pour mission d'assurer le suivi de la mise en œuvre de la stratégie nationale ainsi que le développement des départements genre au sein de l'administration publique.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ L'audit genre dans l'administration publique réalisée en 2010. ✓ Les officiers genre ou unités genre sont désignés dans la plupart des départements ministériels (non officiel). 		<p>famille, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ L'observatoire de l'emploi public au sein du Ministère de la Fonction publique qui assure le suivi des emplois publics et maintient une base de données statistiques sexo-spécifiques sur les effectifs des départements ministériels, incluant les postes de responsabilité.
Socioculturel	<p>L'accès des femmes à l'éducation, notamment au cycle supérieur de l'enseignement qualifie les femmes sur le marché de l'emploi.</p> <p>Les femmes dans les postes de responsabilité ont confirmé leur efficacité et sérieux dans la Fonction publique.</p>	<p>Une dynamique sociétale a été créée suite aux engagements internationaux de la Jordanie (comme la CEDAW, les OMD et le Programme d'action de Beijing) qui ont eu une grande influence sur les politiques liées au genre et sur le soutien de partenaires internationaux pour des projets et programmes liés au genre.</p> <p>L'évolution sociale, l'accès des femmes à l'éducation et les conditions économiques (besoin de travail des 2 conjoints pour vivre décemment) rendent de plus en plus de femmes disponibles sur le marché de l'emploi.</p> <p>Le dynamisme de la société civile et l'ouverture sur d'autres</p>	<p>L'émancipation de la femme tunisienne initiée depuis l'indépendance.</p> <p>Des politiques publiques qui ont favorisé l'autonomisation économique des femmes et leur participation active dans les différents secteurs de l'économie nationale.</p> <p>Des acquis appréciables sans cesse consolidés, y compris après la révolution de Janvier 2011, ont permis à la Tunisie de rester à l'avant-garde des pays arabes en matière de libération de la femme et de consécration effective des valeurs d'égalité entre les genres.</p> <p>Le niveau d'éducation des femmes permettant une féminisation graduelle de la Fonction publique et facilitant l'accès des femmes aux postes de</p>	<p>Le taux de scolarisation des femmes évolutif et leur accès de plus en plus aux études supérieurs et à la formation ainsi que leur orientation vers des branches traditionnellement considérées comme masculins.</p> <p>Des avancées décisives en faveur de l'égalité de genre sous l'impulsion d'une société civile féminine influente qui œuvre pour la construction d'un projet de société démocratique basée sur les valeurs universelles.</p> <p>La diffusion de la culture de l'égalité grâce notamment à l'adoption de la Charte nationale pour l'amélioration de l'image de la femme dans les médias.</p>

		<p>expériences régionales et internationales.</p> <p>Les femmes responsables ou en poste de responsabilité sont réputées plus rigoureuses, sérieuses, plus efficaces et moins corrompues que leurs homologues masculins.</p>	<p>responsabilité dans des proportions importantes et des secteurs qui étaient l'apanage des hommes.</p> <p>La jeunesse des femmes, en moyenne, moins âgées que les hommes et ce pour tous les postes d'emplois fonctionnels. Les pyramides d'âges des agents de la fonction publique, notamment celle relative à ceux ayant accédé à des emplois fonctionnels, confirme que la variable démographique favoriserait les femmes dans les années qui viennent.</p> <p>Le nombre de filles ayant réussi leurs études supérieures. En effet, 61 milles ont réussi leurs parcours universitaires au terme de l'année universitaire 2013-2014. De même, la part des filles par rapport à l'ensemble des diplômés est en progression continue, elle a culminé à 67% pour l'année universitaire 2013-2014 contre 63% quatre ans plus tôt. Aussi, les filles dominent de plus en plus les formations les plus sélectives de l'enseignement supérieur en Tunisie, en l'occurrence les sciences, la médecine et l'ingénierie.</p> <p>Considérée comme étant une des voies royales pour l'accès à la fonction publique, le cycle supérieur de l'École Nationale d'Administration de Tunis (ENA) est en voie d'être progressivement féminisé. En effet, la part des femmes dans le total des participants au concours national d'entrée au cycle supérieur de l'ENA est passée de 65% en 2010 à 70% en 2016. De même, la part des femmes dans les nouvelles promotions qui se sont</p>	
--	--	--	---	--

			<p>succédées lors de la période 2010-2016 est restée stable autour d'une moyenne de 65%, ce qui confirme que les femmes sont loin d'être pénalisées dans l'un des modes d'accès directs aux emplois supérieurs dans la fonction publique. Ces données hautement significatives pourraient préfigurer la nouvelle structure de la haute fonction publique dans les décennies à venir.</p> <p>Compte tenu que les nominations aux emplois fonctionnels sont généralement puisées dans les catégories A1 et A2 de la fonction publique, puisqu'il s'agit d'un réservoir d'agents publics qui remplissent les conditions minima de nomination au poste de chef de service, il se trouve que les femmes frôlent la parité dans ses deux catégories, féminisées successivement à hauteur de 42% et 49%. Ce qui jouerait en faveur d'une féminisation accrue des postes d'encadrement ou de décision à moyen et long terme.</p>	
--	--	--	--	--

III.2 ENJEUX

Enjeux				
	Égypte	Jordanie	Tunisie	Maroc
Politique	<p>La traduction de la volonté politique en mesures concrètes et effectives en matière d'accès des femmes aux postes de responsabilité.</p>	<p>La volonté politique du pouvoir législatif pour l'élaboration de lois égalitaires.</p> <p>La volonté du pouvoir exécutif pour une mise en œuvre effective des lois, programmes et plans d'action relatifs à la Fonction publique.</p>	<p>La reproduction dans les textes juridiques des principes de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la parité pour être en harmonie avec les dispositions constitutionnelles.</p> <p>La validation par le Conseil des ministres du plan d'action national du Conseil des pairs pour l'égalité et l'équivalence des chances entre la femme et l'homme.</p> <p>L'adhésion des parlementaires à l'égalité de genre abstraction faite des agendas politiques des partis.</p>	<p>L'effectivité de toutes les politiques mises en place en matière d'égalité entre les sexes et pour le renforcement de la position des femmes dans la Fonction publique.</p>
Juridique	<p>L'introduction dans la loi qui régit la fonction publique des mesures de discrimination, notamment en matière d'accès des femmes aux postes de responsabilité.</p> <p>Programmes d'accompagnement des femmes pour augmenter les chances des femmes à accéder au travail et au poste de responsabilité.</p> <p>La représentation des femmes dans les comités de formation, des ressources humaines et des fonctions de la direction générale et de la direction exécutive. L'intégration de la</p>	<p>La réforme du statut de la fonction publique doit : expliciter l'interdiction des discriminations fondées sur le sexe, créer des crèches dans les administrations publiques, distribuer les mêmes allocations familiales aux femmes qu'aux hommes, instituer le même âge de départ à la retraite pour les femmes que pour les hommes, introduire des mesures positives pour l'accès des femmes aux postes décisionnels et lutter contre le plafond de verre.</p> <p>Élaborer, diffuser et veiller à l'application de décisions ministérielles relatives à la question des femmes de la fonction</p>	<p>La levée des discriminations basées sur le genre existant dans la Fonction publique tunisienne et qui se traduisent par l'existence d'un plafond de verre qui limite l'accès des femmes aux postes décisionnels.</p> <p>La réforme des statuts de la Fonction publique instituant notamment des procédures d'appels à candidatures et des commissions de sélection.</p> <p>L'harmonisation des textes réglementaires relatifs aux postes de haute fonction (directeur général, secrétaire général du Ministère et du chef de cabinet) avec les autres emplois fonctionnels.</p>	<p>L'harmonisation des textes réglementaires avec les dispositions constitutionnelles en matière d'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la Fonction publique.</p> <p>La réforme des statuts de la fonction publique (en apparence égalitaire) pour les rendre équitables.</p> <p>Introduction de mesures de discrimination positive dans les textes réglementaires relatifs à la Fonction publique.</p> <p>Revue des textes et procédures de recrutement, de nomination et d'évaluation.</p>

	<p>criminalisation du harcèlement sexuel dans la loi qui régit la Fonction publique.</p>	<p>publique au lieu des circulaires (qui n'ont pas force de loi) mis en œuvre actuellement.</p> <p>Élaboration d'une loi relative à l'égalité des sexes.</p>		
Institutionnel	<p>La gendérisation de la GRH de l'administration publique.</p> <p>La reconnaissance administrative des unités de l'égalité des chances et leur redynamisation.</p> <p>La sensibilisation des femmes de leurs droits et de leurs obligations.</p> <p>La mise en place de mesures institutionnelles pour la conciliation travail-famille.</p> <p>L'institutionnalisation de la redevabilité en matière d'application des lois et réglementations et pratiques relatives à l'égalité de genre dans la Fonction publique.</p>	<p>La mise en place de mesures et mécanismes institutionnels spécifiques pour la promotion de l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la fonction publique et tout le processus de GRH.</p> <p>Création d'un observatoire genre de la fonction publique.</p> <p>Institutionnalisation de la budgétisation sensible au genre dans la réforme budgétaire.</p> <p>L'institutionnalisation de la redevabilité en matière d'application des lois et réglementations et pratiques relatives à l'égalité de genre dans la Fonction publique.</p>	<p>La validation du plan national de l'égalité préparé par le conseil des pairs pour l'égalité et l'équivalence des chances entre la femme et l'homme.</p> <p>Le développement des plans d'action sectoriels par les différents départements ministériels, dans le cadre du Plan d'action national du Conseil des pairs pour l'égalité et l'équivalence des chances entre la femme et l'homme.</p> <p>La création ministérielle du réseau national dans le domaine de la fonction publique et la définition de ses missions, responsabilités, règles de fonctionnement et rattachement institutionnel.</p> <p>L'institutionnalisation de la redevabilité en matière d'application des lois et réglementations et pratiques relatives à l'égalité de genre dans la Fonction publique.</p>	<p>La reconnaissance institutionnelle du RCI en garantissant la parité et la représentation des DRH dans sa composition.</p> <p>La visibilité du RCI augmentant son influence.</p> <p>Renforcement humain et financier de l'observatoire genre de la fonction publique.</p> <p>L'institutionnalisation de la redevabilité en matière d'application des lois et réglementations et pratiques relatives à l'égalité de genre dans la Fonction publique.</p>
	<p>La conciliation vie professionnelle et vie privée.</p> <p>Renforcement des capacités de leadership des femmes en position d'accéder aux postes de responsabilité.</p>	<p>Lutte contre les stéréotypes genre et les perceptions négatives du travail des femmes favorisant leur accès aux postes de responsabilité.</p> <p>La modernisation de la gouvernance de la Fonction</p>	<p>L'introduction d'une nouvelle culture organisationnelle qui prend en compte le vécu socioprofessionnel des femmes.</p> <p>La lutte contre les représentations culturelles et les stéréotypes dans la société, mais aussi dans la Fonction</p>	<p>La lutte contre les mentalités des décideurs imprégnés par les stéréotypes sexistes qui sont obstacles à l'accès des femmes aux postes de responsabilité.</p> <p>L'instauration d'une culture</p>

<p>Socioculturel</p>		<p>publique favorisant la compétence.</p> <p>Le réseautage solidaire au féminin pour rendre visible les compétences des femmes.</p> <p>L'organisation du travail plus flexible pour concilier vie professionnelle et vie privée.</p> <p>La clarification de la problématique du harcèlement sexuel dans le code de la Fonction publique.</p> <p>Un accompagnement des femmes en postes de responsabilité en développement personnel, coaching et mentoring.</p>	<p>publique par rapport aux femmes aux postes de responsabilité.</p> <p>L'analyse du phénomène de l'euphémisation ou de la négation des inégalités sexuées dans la fonction publique par les femmes aux postes de responsabilités.</p> <p>La généralisation d'une gouvernance relative au processus de GRH basée sur la transparence et la compétence.</p> <p>L'organisation du travail plus flexible pour concilier vie professionnelle et vie privée.</p> <p>Le réseautage solidaire au féminin pour rendre visible les compétences des femmes.</p>	<p>organisationnelle qui prend en considération les spécificités des femmes.</p> <p>L'élimination des facteurs d'auto-exclusion des femmes qui les empêchent à candidater aux postes de responsabilité.</p> <p>La transparence et le respect des règles de la bonne gouvernance favorable aux femmes dans la FP.</p> <p>Développement d'un réseautage au féminin.</p> <p>Le renforcement de l'attractivité des postes de responsabilité, notamment lorsqu'ils sont en région.</p> <p>Accompagnement des femmes pour renforcer leur éligibilité aux postes de responsabilités.</p>
-----------------------------	--	---	---	---

IV. LEÇONS APPRISSES : BONNES PRATIQUES ET INITIATIVES REUSSIES

En analysant les expériences des quatre pays en matière d'accès des femmes aux postes de responsabilités dans la Fonction publique, plusieurs bonnes pratiques ont été sélectionnées sur la base de la possibilité de les généraliser dans ces quatre pays au regard des opportunités et enjeux relevés dans la section IV du présent rapport.

D'autres expériences ont été sélectionnées comme étant des initiatives réussies et qui peuvent être dupliquées dans 2 ou 3 pays en fonction des moyens et de spécificités de chaque pays.

IV.1. BONNES PRATIQUES A GENERALISER

Cette section présente quatre bonnes pratiques qui ont été identifiées, ce sont :

1. Mise en place d'un réseau national pour l'intégration de l'égalité des sexes dans la gestion des ressources humaines.
2. Stratégie pour l'intégration de l'égalité dans la gestion des ressources humaines.
3. Formation et accompagnement des femmes en position d'accéder aux postes de responsabilité.
4. Études-actions pour la production de données et de connaissances sur l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la Fonction Publique.

Chacune des quatre bonnes pratiques est présentée sous forme d'une fiche spécifiant : (i) son intitulé exact, et (ii) sa description.

FICHE DE BONNE PRATIQUE N°1

Intitulé de la bonne pratique : La mise en place d'un réseau national pour l'intégration de l'égalité des sexes dans la gestion des ressources humaines (incluant l'accès des femmes aux postes de responsabilités).

Description :

Il s'agit d'une mise en place progressive de ce réseau qui impose de suivre les étapes suivantes :

- ✓ *Première étape :* Désignation des membres du réseau.
- ✓ *Deuxième étape :* Organisation d'une rencontre constitutive du réseau, accompagnée de session de team building. L'objectif de cette session est :
 - D'élaborer une vision commune des membres du réseau ;
 - De développer des valeurs partagées ;
 - De définir d'une manière collective les règles de fonctionnement interne du réseau ;
 - De mettre en place les jalons d'une communication interne intégratrice.
- ✓ *Troisième étape :* organiser des sessions de formations au profit des membres du réseau dans la perspective d'actualiser leurs connaissances :
 - Du cadre conceptuel du genre et de la question de l'égalité entre les hommes et les femmes ;
 - De la question de l'intégration des préoccupations de genre dans la gestion des ressources humaines
 - En matière de techniques de planification stratégique.
- ✓ *Quatrième étape :* Élaboration d'une stratégie et du plan d'action pour la promotion de l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la fonction publique.
- ✓ *Cinquième étape :* Mise en œuvre de la stratégie en la dotant de ressources humaines et financières adéquates.
- ✓ *Sixième étape :* faire le suivi et l'évaluation de cette mise en œuvre.

FICHE DE BONNE PRATIQUE N°2

Intitulé de la bonne pratique : Stratégie pour l'intégration de l'égalité dans la gestion des ressources humaines en incluant un axe spécifique relatif à l'accès des femmes aux postes de responsabilité

Description :

L'élaboration de cette stratégie s'est faite en suivant la méthodologie suivante :

- ✓ Un diagnostic participatif sur l'état des lieux relatif au processus de GRH dans la Fonction publique et sa prise en compte de la dimension genre. Ce diagnostic fait ressortir les points forts, les faiblesses, les opportunités et les contraintes (matrice SWOT).
- ✓ Définition des orientations générales et axes stratégiques sur la base des résultats du diagnostic. Un des axes concerne l'accès des femmes aux postes de responsabilité.
- ✓ Définition d'objectifs SMART⁵¹ pour chacun des axes stratégiques.
- ✓ Déclinaison des axes stratégiques en plans d'actions au niveau national, régional et sectoriel. Ces plans d'action intègrent aussi bien des mesures incitatives temporaires que correctives.
- ✓ Priorisation et planification temporelle et financière de la mise en œuvre des plans d'action.
- ✓ Mise en œuvre des plans d'actions suivie d'une évaluation-bilan et d'une reprogrammation.

⁵¹ S.M.A.R.T: Spécifiques ; Mesurables ; Acceptable ; Réalistes et temporellement définies

FICHE DE BONNE PRATIQUE N°3

Titre : Formation et accompagnement des femmes en position d'accéder aux postes de responsabilité.

Description :

Il s'agit d'organiser et dispenser des sessions de formation et d'accompagnement des femmes fonctionnaires en position d'accéder à des postes de responsabilité et d'appui aux femmes occupant déjà un poste de responsabilité et désireuses d'accéder à un poste supérieur.

Les principaux objectifs de ces sessions de formation et d'accompagnement est de donner à ces femmes l'occasion de :

- ✓ Connaître la situation, les déterminants, les obstacles et les stratégies de développement de carrière des femmes dans des postes de décision au sein de la Fonction publique.
- ✓ Amorcer leur propre bilan de carrière et évaluer leurs propres compétences de gestion et de leadership.
- ✓ Se fixer des objectifs de carrière et déterminer un plan d'action pour leur propre développement professionnel en gestion incluant leurs compétences.

Ces sessions de formation et d'accompagnement porteront sur :

- ✓ Le développement personnel : Leadership /Communication interpersonnelle/Prise de parole en public/Gestion des émotions/Gestion du stress /Équilibre vie privée et vie professionnelle/Estime de soi/Confiance en soi.
- ✓ Le management : Gestion des équipes/Gestion des conflits/Gestion des réunions/Gestion du temps/Motivation des équipes.
- ✓ Formations métier.

FICHE DE BONNE PRATIQUE N°4

Titre : Études-actions pour la production de données et de connaissances sur l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la Fonction Publique.

Description :

Il s'agit de réaliser des études et des recherches-action pour la production et/ou l'amélioration de la connaissance sur les écarts et contraintes selon le genre pour la mise en place de mesures pertinentes en matière d'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la Fonction publique.

Plus précisément, il s'agit dans cette bonne pratique de conférer une priorité aux mesures destinées à promouvoir la prise en compte de la dimension genre dans la conception, la production et la diffusion de la connaissance et des données quantitatives et qualitatives en matière d'accès aux postes de responsabilité dans la Fonction publique.

Parmi les mesures en matière de promotion d'accès des femmes aux postes de responsabilité, nous pouvons citer :

- ✓ Améliorer la connaissance sur les facteurs explicatifs de la faible évolution des femmes dans les postes de responsabilité dans la Fonction publique.
- ✓ Harmoniser les indicateurs et questionnaires de façon à établir des ponts et des complémentarités entre les différents outils méthodologiques de mesure de la carrière des femmes dans la Fonction publique.
- ✓ Promouvoir les enquêtes qualitatives permettant de mieux comprendre les contraintes (plafond de verre), les stratégies développées par les femmes et les hommes pour l'accès aux postes de responsabilité, les perceptions des femmes dans les postes de responsabilité et les spécificités du management au féminin dans la Fonction publique.
- ✓ Accorder une attention particulière à la connaissance de la problématique de la conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle qui constitue l'un des obstacles les plus significatifs pour l'accès des femmes aux postes de responsabilité.
- ✓ Diffuser et partager les données statistiques et les conclusions des études et développer des outils pour le suivi basé sur le genre et l'évaluation de l'impact des politiques, stratégies et lois relatives à l'accès aux postes de responsabilité.

IV.2. INITIATIVES REUSSIES A DUPLIQUER

Cette section présente les trois initiatives réussies qui ont été identifiées, ce sont :

1. Guide de gestion des Ressources Humaine dans la fonction publique prenant en compte la dimension du genre.
2. Prix d'excellence de la Fonction Publique.
3. Gouvernance relative aux modalités, critères et conditions d'accès aux postes de responsabilités dans la Fonction publique.

Chacune des trois initiatives est présentée sous forme de fiche précisant : (i) l'intitulé exact, (ii) et la description.

FICHE D'INITIATIVE REUSSIE N° 1

Titre : Guide de gestion des Ressources Humaine dans la fonction publique prenant en compte la dimension du genre.

Description :

Il s'agit d'un guide méthodologique en matière d'intégration de l'Égalité entre les Femmes et les Hommes, tout en étant un outil de gestion de tout le processus ressources humaines.

L'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes au sein de l'administration publique devrait viser à augmenter la représentativité des femmes et à corriger les pratiques discriminatoires du système de gestion des ressources humaines. C'est une approche systémique qui porte sur :

- L'analyse des effectifs et de toutes les données sur les ressources humaines
- L'accès des femmes à la prise de décision et accès aux postes de responsabilité et à l'ensemble des emplois de la fonction publique ;
- Le système de classification des emplois ou le référentiel des emplois et des compétences ;
- Le recrutement, la sélection et la nomination ;
- La promotion et les autres mouvements de personnel ;
- La formation continue et les stages de perfectionnement ;
- La mobilité interne ;
- L'évaluation du rendement ;
- La rémunération et les avantages sociaux ;
- La conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale incluant :
 - L'aménagement des horaires de travail de façon à tenir compte des responsabilités familiales.
 - Le développement des équipements sociaux (crèche, école, transport, etc.)

Le guide répond à l'objectif global qui vise à développer les capacités des gestionnaires des ressources humaines des administrations publiques à intégrer l'EFH dans le processus GRH pour stimuler les bonnes pratiques en matière d'accès à l'emploi, de féminisation de certains métiers et postes, d'égalité salariale, de promotion des femmes aux postes d'encadrement, de hautes fonctions et de responsabilité ou encore de conciliation des vies professionnelle et familiale.

Ce guide est porté par l'instance décisionnelle de chaque ministère. Les DRH veillent à son application et forment tous les utilisateurs.

Un suivi périodique est réalisé pour évaluer l'effectivité et introduire les mesures correctives.

Les principales questions suivantes ont contribué à la conception et la réalisation du guide méthodologique :

1. Est-ce qu'il y a une volonté politique affichée de l'administration publique pour féminiser l'emploi ? Comment cela est-il traduit ? Fixe-t-on des quotas ou des mesures spécifiques ? des orientations à compétence égale la priorité est-elle donnée aux femmes ?
2. Qu'est ce qui pourrait motiver les jeunes femmes (jeunes lauréates) à postuler pour des postes dans la fonction publique ?
3. Comment sont rédigées les annonces d'emploi ?
4. Où sont affichés les offres d'emploi et sont-ils accessibles aux femmes ?

5. Quels sont les critères de sélection ? Sont-ils connus ? Sont-ils neutres ?
6. Qui sont les membres des jurys de sélection ? y-a-t-il des femmes parmi eux ? Ont-ils été sensibilisés sur l'approche genre ? Sont-ils conscients des stéréotypes et préjugés dominants ?
7. L'administration dispose-t-elle d'un système d'information sexospécifique ?
8. Les responsables de recrutements font-ils des bilans d'action de recrutements ? Nombre de candidats femmes et hommes ? Les admis femmes et hommes ?
9. Existe-il une analyse du plafond de verre dans l'administration et à quel niveau se situe-t-il ? et y-a-il des mesures de renforcement des capacités de femmes ?
10. Existe-t-il des mesures spécifiques pour augmenter le nombre de femmes candidates aux postes de responsabilité ?
11. Quels types de mesures prendre pour encourager les femmes et renforcer leurs capacités pour postuler à des postes de responsabilité ?
12. Y-a-t'il une politique de formation continue et de développement des compétences managériales ? les femmes y participent-elles ? quels soutiens et quelles incitations ?

FICHE DE L'INITIATIVE REUSSIE N° 2

Titre : le Prix d'excellence de la Fonction Publique

Description :

Un prix d'excellence annuel est instauré dans le but d'accompagner le développement et la modernisation de la Fonction Publique (des ministères, des institutions gouvernementales et établissements publics), et d'instaurer une culture de performance, d'innovation, de qualité et de transparence compatibles avec les normes de performance internationales.

L'objectif principal du prix est de garantir que le secteur public remplisse les missions et responsabilités qui lui sont confiées, avec un niveau élevé d'efficacité et de professionnalisme. Le prix permet de mettre la lumière sur les programmes, plans et méthodes de travail réussis, et de créer un espace d'échange et partage entre les différentes institutions du secteur public.

L'autonomisation des femmes et le renforcement de leurs capacités est l'un des principaux critères d'attribution du prix en vue d'orienter la culture des institutions du secteur public vers l'intégration de ces concepts genre dans les procédures et normes du travail et de gestion des ressources humaines.

Toutes les institutions du secteur public sont tenues de participer au Prix d'excellence, dont les critères d'attribution les incitent à institutionnaliser le processus de gestion des Ressources Humaine dans la fonction publique en prenant en compte la dimension du genre, en garantissant l'égalité des chances Hommes/Femmes et permettre aux femmes d'accéder à des postes de responsabilité.

L'évaluation pour l'attribution du prix d'excellence porte sur la gestion des processus de recrutement, de développement de carrière et de mobilité basés sur les politiques qui intègrent la dimension du genre (mesures incitatives et correctives) et le principe de compétences (formation et stages), et les exploiter de manière efficace afin de garantir l'égalité des chances conformément aux politiques gouvernementales adoptées.

FICHE D'INITIATIVE REUSSIE N°3

Titre : Gouvernance relative aux modalités, critères et conditions d'accès aux postes de responsabilités dans la Fonction publique

Description :

Cette initiative réussie concerne le mode de gouvernance relative aux modalités, critères et conditions d'accès aux postes de responsabilité dans la Fonction publique.

Le mode de gouvernance se base sur une assise juridique (lois et/ou décrets) qui précise d'une manière égalitaire les modalités, critères et conditions d'accès aux postes de responsabilité qui n'avantagent pas un sexe par rapport à l'autre.

Ainsi par exemple, la modalité d'appel à candidatures pour l'accès aux postes de responsabilité dans la Fonction publique avec une large diffusion à l'interne et à l'externe est plus égalitaire que des nominations discrétionnaires par la hiérarchie. Les conditions d'accès tiennent compte :

- ✓ Des réalités quantitatives des femmes dans les postes de responsabilité : exiger une ancienneté dans un poste de responsabilité pour accéder à un poste de responsabilité supérieur avantagera plus les hommes, plus nombreux dans les postes de responsabilité. La tendance est d'exiger une ancienneté dans la Fonction publique seulement et de privilégier l'expérience métier des candidats aux postes de responsabilité.
- ✓ La révision des dispositions qui exigent l'acquisition de certains diplômes.
- ✓ La gendérisation du langage dans les appels à candidatures encourage les femmes à candidater pour les postes de responsabilité.
- ✓ La mixité (ou encore mieux la parité) des jurys dont les membres sont formés à l'approche genre est plus rassurante pour les femmes qui candidatent à des postes de responsabilité.

Un processus d'incitation des femmes à candidater pour les postes de responsabilité est mis en place :

- (i) Identification des ressources humaines féminines compétentes,
- (ii) Renforcement de leurs capacités managériales et de leadership,
- (iii) Sélection sur la base de critères favorisant les femmes et les jeunes, et
- (iv) Accompagnement pendant la première année d'exercice du poste de responsabilité.

V. ORIENTATIONS : MESURES INSTITUTIONNELLES ET MECANISME REGIONAL

Ce chapitre présente les orientations sous forme de mesures institutionnelles qui découlent des recommandations des 4 études nationales, des enjeux et opportunités, des leçons apprises, des bonnes pratiques relevées et des initiatives réussies.

V.1. MESURES INSTITUTIONNELLES

Cette section présente les quatre mesures institutionnelles qui ont été identifiées, ce sont :

1. Décision ministérielle pour l'institutionnalisation du réseau national pour l'intégration de l'égalité des sexes dans la gestion des ressources humaines (incluant l'accès des femmes aux postes de responsabilités).
2. Stratégie spécifique en matière de gestion égalitaire des ressources humaines dans la fonction publique.
3. Réforme du statut de la fonction publique notamment les articles et dispositions relatives à l'accès aux postes de responsabilité.
4. Un observatoire genre de la fonction publique dont l'une des prérogatives est la promotion de l'accès des femmes aux postes de responsabilité

Chacune des 4 mesures institutionnelles proposées est présentée sous forme de fiche précisant : (i) son intitulé exact, (ii) sa description, ainsi que (iii) les clés de succès pour sa mise en œuvre.

FICHE DE LA MESURE INSTITUTIONNELLE N°1

Titre : Décision ministérielle pour l'institutionnalisation du réseau national pour l'intégration de l'égalité des sexes dans la gestion des ressources humaines (incluant l'accès des femmes aux postes de responsabilités).

Description :

Il s'agit d'une décision qui institutionnalise le réseau national pour l'intégration de l'égalité des sexes dans la gestion des ressources (incluant l'accès des femmes aux postes de responsabilités) lui assurant ainsi une reconnaissance administrative.

Cette décision devrait définir avec des termes de référence bien précis ce qui suit :

- *La mission de ce réseau :*
 - ✓ La réflexion, l'échange d'expériences, les synergies et les actions conjointes entre les départements ministériels en matière de promotion du statut de la femme fonctionnaire.
 - ✓ Proposition de mesures en vue d'augmenter la représentativité des femmes et corriger les pratiques discriminatoires du système de GRH.
 - ✓ Promotion de l'accès des femmes aux postes de responsabilité.
 - ✓ La veille et le reporting sur l'état de la transparence dans le recrutement dans le secteur public et les opportunités offertes aux femmes pour accéder aux postes de décision.
- *Son autorité de tutelle et sa domiciliation :* le ministère de la fonction publique ou une entité disposant d'une influence politique.
- *Sa composition :* Se compose de tous les départements ministériels.
- *Les critères de choix de ses membres ainsi que leur mode de désignation :*
 - ✓ La parité et la représentation des départements de ressources humaines ;
 - ✓ La représentation des cadres disposant de pouvoir de décision au sein de leur département d'origine ;
 - ✓ La nomination par décision du ministre de tutelle.
- *Son mode de fonctionnement :* Définition des responsabilités, de la répartition des tâches, de modalités de prise de décision et de renouvellement de ses membres.
- *Ses ressources financières :* Budget intégré dans celui du département de tutelle.
- *Les organes administratifs :* qui assure la fonction du secrétariat de cette entité.

Clés de succès :

Les clés de succès relatifs à cette mesure relative à la décision ministérielle :

- La reconnaissance administrative des membres de ce réseau désignés par lettre de mission de leur ministre de tutelle.
- La mise à sa disposition des fonds et des moyens logistiques correspondants à ses besoins.
- Respect de la parité et représentation des directions des ressources humaines dans son membership.

FICHE DE LA MESURE INSTITUTIONNELLE N°2

Titre : Stratégie spécifique en matière de gestion égalitaire des ressources humaines dans la fonction publique.

Description :

Il s'agit dans cette mesure de prévoir un axe relatif à l'intégration de l'égalité de genre dans la GRH dans toute stratégie IES nationale ou sectorielle.

Cet axe devrait être décliné en un ensemble d'actions qui visent la réduction des disparités entre les sexes en matière de gestion des ressources humaines. Ces actions devraient inclure :

- Élaboration et mise en œuvre d'un programme de sensibilisation, de formation et d'accompagnement pour intégrer l'égalité entre les sexes au sein du référentiel des emplois et des compétences ;
- Élaboration et mise en œuvre d'un programme de sensibilisation, de formation et d'accompagnement pour intégrer l'égalité entre les sexes au sein des processus GRH (recrutement, sélection, promotion, mobilité, etc.) ;
- Accroissement de la représentation des femmes et de leur participation aux postes de prise de décision.
- Développement de dispositifs réglementaires favorisant l'accès des femmes à des postes de décision et à l'ensemble des emplois dans la Fonction publique.

Clés de succès :

Les clés de succès relatifs à cette mesure résident dans ce qui suit :

- Une note d'orientation qui émane du Chef de gouvernement institue l'obligation de dédier un axe spécifique relatif à l'intégration de l'égalité de genre dans la GRH dans toute stratégie IES nationale ou sectorielle.
- Un mécanisme de pilotage de la mise en œuvre et du suivi de cette note d'orientation doit être mis en place.

FICHE DE LA MESURE INSTITUTIONNELLE N°3

Titre : Réforme du statut de la fonction publique notamment les articles et dispositions relatives à l'accès aux postes de responsabilité.

Description :

Cette mesure institutionnelle consiste à accélérer la réforme du Statut de la Fonction publique, notamment aux niveaux : (i) des articles relatifs à l'accès aux postes de responsabilité, (ii) des dispositions relatives à la conciliation vie professionnelle – vie privée, ainsi que (iii) des mesures incitatives pour les femmes.

Les articles relatifs à l'accès aux postes de responsabilité concernent :

- ✓ Les modalités d'appel à candidatures (langage gendérisé, large diffusion à l'interne et à l'externe, bourse des emplois supérieurs, etc.) et la constitution des jurys de sélection (parité hommes-femmes des membres formés à l'approche genre, etc.)
- ✓ Les critères et conditions d'accès aux postes de responsabilité (années d'ancienneté, diplômes exigés, etc.) qui n'avantagent pas un sexe par rapport à l'autre.

Les dispositions relatives à la conciliation vie professionnelle – vie privée concernent :

- ✓ Révision des congés (maternité et postnatal) pour les mères et pères.
- ✓ Flexibilité des horaires de travail, notamment pour les femmes en période d'allaitement.
- ✓ La mise en place de crèches dans les lieux de travail.
- ✓ La prise en charge des enfants à besoins spécifiques.
- ✓ Etc.

Les mesures incitatives pour encourager les femmes à se porter candidates et accéder aux postes de responsabilité sont notamment :

- ✓ Des mesures de redressement temporaires (quota ; à compétence égale, choisir une femme ; etc.).
- ✓ Des mesures d'attractivité des postes de responsabilité pour les femmes (flexibilité des horaires de travail, travail à distance, système de motivation financière conséquente, etc.).
- ✓ Des mesures de formation et d'accompagnement des femmes en mesure d'accéder à des postes de responsabilité.

Clés de succès :

La réforme du Statut de la Fonction publique, notamment les articles et dispositions relatifs à l'accès aux postes de responsabilité devrait être accompagnée d'actions en vue d'augmenter le nombre de femmes aux postes de responsabilité jusqu'à atteindre un indice de représentation égalitaire⁵².

⁵² L'indice de représentation traduit mieux l'évolution réelle de la féminisation des postes de responsabilité. Idéalement, cet indice doit se situer à niveau 100% pour traduire une parité entre les femmes et les hommes en matière d'accès aux postes de responsabilité, par rapport à leurs poids respectifs dans la population totale employée dans la Fonction publique.

Ces actions sont relatives à la mise en place d'un processus d'incitation des femmes à candidater et à accéder aux postes de responsabilité :

- (i) Identification d'un vivier « Pool de compétences féminines » par département ministériel.
- (ii) Renforcement de leurs capacités managériales et de leadership : les sessions de formation doivent être inscrites dans le cadre d'une stratégie globale et figurer sur le plan d'action des GRH de divers départements ministériels.
- (iii) Suivi / accompagnement des femmes bénéficiaires pour leurs candidatures aux postes de responsabilités ou promotions
- (iv) Accompagnement pendant la première année d'exercice du poste de responsabilité.
- (v) Étude d'impact périodique pour suivre ces femmes et revoir le programme en fonction de l'évolution.

D'autres actions doivent être mises en œuvre pour instaurer systématiquement la redevabilité en matière d'effectivité des dispositions réglementaires et des modalités d'application de la loi pour l'égalité de genre dans la Fonction publique.

FICHE DE LA MESURE INSTITUTIONNELLE N°4

Titre : Un observatoire genre de la fonction publique dont l'une des prérogatives est la promotion de l'accès des femmes aux postes de responsabilité.

Description :

Cette mesure institutionnelle consiste à mettre en place un observatoire de la Fonction publique dont une des prérogatives est la promotion de l'accès des femmes aux postes de responsabilité.

L'objectif global de cet observatoire de la Fonction publique est d'établir des méthodes et des outils pour assurer la transparence sur l'emploi public, développer les analyses sur ce thème et favoriser les démarches de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences dans les fonctions publiques.

Ses objectifs spécifiques relatifs à la promotion de l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la Fonction publique seront :

- ✓ Éclairer les décideurs sur l'évolution de la situation de la femme dans la Fonction publique.
- ✓ Assurer la veille stratégique et examiner les obstacles qui entravent la parité.
- ✓ Produire des indicateurs de l'évolution de la situation de la femme dans la Fonction publique, aux postes de responsabilités et aux emplois supérieurs.
- ✓ Contribuer à l'élaboration de politiques publiques dans le but de promouvoir et d'améliorer la situation de la femme fonctionnaire.

Par ailleurs, les missions de cet observatoire, dans son volet approche genre, seront :

- ✓ Recueillir, analyser et diffuser les données quantitatives et qualitatives relatives à l'Approche genre dans la fonction publique.
- ✓ Réaliser des études relatives à l'approche genre dans la fonction publique.
- ✓ Apporter l'appui, le soutien et le conseil à la femme fonctionnaire en mettant à sa disposition toutes les données et informations relatives à la thématique.
- ✓ Produire des publications et des rapports périodiques dans le domaine de l'égalité de genre.

Clés de succès :

Les clés de succès relatifs à cette mesure sont :

- ✓ Mobilisation des ressources financières pour le fonctionnement de l'observatoire.
- ✓ Diffusion large des publications et des données produites par l'observatoire auprès des décideurs et des populations cibles.
- ✓ Mise à jour périodique pour l'actualisation des données statistiques (actualisation annuelle) et des résultats des études (actualisation tous les 3 à 5 ans).

V.2. MECANISME REGIONAL : LEVIERS D'ACTION

Le processus soutenu par l'ONU Femmes et les partenaires institutionnels dans les 4 pays a enclenché une dynamique régionale suite aux 3 sessions de formations et les 4 études régionales pour le renforcement des capacités et la promotion de l'accès des femmes aux postes de responsabilité.

Cette dynamique où les femmes qui ont suivi les formations a permis de découvrir le potentiel des femmes dans ces pays, la richesse des expériences, la similitude des problématiques et quelques spécificités. Ces femmes ont émis le souhait de travailler en réseau régional et s'activent dans leurs pays pour créer des réseaux nationaux.

Ce réseau régional est une opportunité d'enrichissement à tous les niveaux d'autant plus qu'il jouit du soutien des partenaires institutionnels et une occasion d'optimisation des ressources et de création de synergies pour profiter des expériences et des leçons apprises.

Ce réseau régional dispose actuellement d'une base d'informations relatives à la question de l'accès des femmes aux postes de responsabilité, de bonnes pratiques pouvant être généralisées et d'initiatives réussies pouvant être dupliquées.

Les mesures institutionnelles proposées pourraient constituer une plateforme pour le plan d'action du réseau régional.

Chaque mesure proposée pourrait constituer une thématique autour de laquelle chaque réseau national pourrait y travailler pour l'enrichir et la contextualiser en partenariat avec l'agence ONU Femmes du pays.

A chaque rencontre du réseau régional, les résultats de travail du réseau national sur une des mesures seront présentés, débattus et enrichis. Un mémorandum sur la mesure pourrait être soumis aux instances gouvernementales concernées par cette mesure institutionnelle.

La fréquence des rencontres du réseau régional pourrait être semestrielle. Chaque rencontre pourrait être consacrée à une ou deux mesures qui donneront lieu à la élaboration d'un plan d'action pour la mise en œuvre du mémorandum.

ANNEXE 1 : LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

Cette liste de documents est relative à l'étude sur la place des fonctionnaires aux postes de responsabilité dans l'Administration publique des quatre pays visés par cette étude, soient : l'Égypte, la Jordanie, la Tunisie et le Maroc. Ces documents ont été examinés dans le cadre de l'étude.

Cette liste est présentée par pays. Une dernière rubrique liste les documents relatifs à l'Administration publique de la région Maghreb-Machrek.

ÉGYPTÉ

Women in Public Administration and Civil Service Law Sud Report, Nehal Aboulkomsan, UN Women, 2016

ورقة حول المرأة في الإدارة العامة وقانون الخدمة المدنية، نها أبو القمصان الأمم المتحدة للمرأة، 2016
ملخص ورقة حول المرأة في الإدارة العامة وقانون الخدمة المدنية، الأمم المتحدة للمرأة، 2016

Women in Public Administration and Civil Service Law Sud Report, Nehal Aboulkomsan, UN Women, 2016

Résumé de l'étude sur la femme dans le secteur public. Nehal Aboulkomsan, UN Women, 2016

Une présentation de la position des femmes dans l'administration publique et la loi sur le service civil. ONU femmes 2016

La stratégie nationale 2030

La constitution égyptienne de 2014

Sixième et septième rapport périodique de l'Égypte relatif à la convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (2008)

JORDANIE

Gender equality and women's empowerment in public administration, Jordan Case Sud, UNDP, 2012

Progress Report Template, training needs and capacity Building, UN Women, 2016

Gender auditing in the public sector in Jordan-October 2018, The Jordanian National Commission for Women)

مشروع تمكين المرأة في قطاع الخدمة المدنية، تقرير دراسة تحليل واقع حال المرأة في قطاع الخدمة المدنية، وزارة القطاع العام، 2016.
الإستراتيجية الوطنية للمرأة الأردن 2013-2017، اللجنة الوطنية للمرأة الأردنية وثيقة الوصف الوظيفي لضابط النوع الاجتماعي ومساعد(ت)ه

TUNISIE

La Constitution de 2014

Présence des femmes dans la fonction publique et accès aux postes de décision en Tunisie, Présidence du gouvernement - ONU Femmes, Décembre 2017

Fonction publique : Les femmes ayant un poste à responsabilité sont très minoritaires, Wafa Samoud, Huffpost Tunisie, , 22 Décembre 2017,
https://www.huffpostmaghreb.com/2017/12/22/femme-cadre-responsable_n_18892394.html

Rapport de formation sur l'entrepreneuriat féminin, Formation des Cadres et chefs de projet du Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance, Saber Ben Mbarek, Septembre 2016

Rapport national genre Tunisie 2015, Statistiques Tunisie – ONU Femmes

MAROC

Étude sur la place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans l'Administration publique au Maroc, Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration - ONU Femmes, 2012

La place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans l'administration publique au Maroc, Ministère de la réforme de l'administration et de la fonction publique (MRAFP) – ONU Femmes, mai 2018

La place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité au Maroc, Kaoutar Mdarhri Alaoui, Observatoire de l'Emploi public, Ministère de la réforme de l'administration et de la fonction publique (MRAFP), 8 mars 2018

Égalité des sexes et autonomisation des femmes dans l'Administration publique : Étude de cas sur le Maroc, PNUD, 2012

Conciliation travail-famille des femmes et des hommes fonctionnaires au Maroc, MMSP-ONU Femmes-GIZ, Mai 2011

Référentiel des leçons apprises et des bonnes pratiques : expériences d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans les réformes publiques sectorielles au Maroc, Ministère du développement social, de la famille et de la solidarité, Mars 2011

Programme stratégique à moyen terme moyen terme d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de l'administration publique, Ministère de la modernisation des secteurs publics, Décembre 2006

Programme stratégique à moyen terme moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité et équité de genre dans le secteur de l'emploi, la formation professionnelle, la protection social et les conditions de travail, Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle, Novembre 2010

La parité homme/femme entre l'institutionnel et la réalité : Cas des nominations aux hautes fonctions, Houriya Cherif Haouat, ADFM, Mars 2015

La mise en place de l'Autorité pour la parité et la lutte contre toutes les formes de discrimination, Mémoire ADFM, Janvier 2013

L'élaboration d'un guide méthodologique en matière d'intégration de l'Égalité entre les Femmes et les Hommes dans le processus de sélection, de recrutement, de nomination, de mobilité, de promotion et d'évaluation du rendement, MMSP - ONU Femmes, Décembre 2012

La question de la parité homme/femme entre le niveau institutionnel et la réalité, cas des nominations aux hautes fonctions : Analyse des textes réglementaires relatifs à la nomination aux fonctions supérieures, Bmh Coach – ADFM, Octobre 2014

Rapport sur les ressources humaines, Projet de loi des finances 2014, Ministère de l'économie et des finances

تقرير حول الموارد البشرية بالوظيفة العمومية، وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة، دجنبر 2016

AUTRES

Egalite des sexes dans l'Administration publique, PNUD, 2014

The Global Gender Gap Report, 2017, World Economic Forum, Geneva, Switzerland

ANNEXE 2 : LISTE DES PARTICIPANT(E)S AUX ENTRETIENS INDIVIDUELS

Ce tableau présente la liste des personnes interviewées lors des entretiens individuels semi-directifs réalisés dans les quatre pays.

Cette liste est présentée par pays et mentionne : (i) le nom et le prénom de la personne interviewée, (ii) sa fonction, (iii) son organisme d'appartenance, ainsi que (iv) la date de réalisation de l'entretien.

Pays	Nom et prénom	fonction	Organisme/institution	Date
Égypte	Mme Gielan El Masri	Gender specialist	Bureau ONU femme - Égypte	2 mai 2018
	Dr. Nehal Aboul Komsan	Avocate, experte en matière de genre et rédactrice du rapport égyptien sur la position des femmes dans le secteur public	Présidente du centre égyptien pour les droits des femmes	2 mai 2018
	Mme Naglaa El Adly	Responsable de la coopération internationale	Conseil national de la femme (NCW)	2 mai 2018
Tunisie	M. Said WALID	Chargé de projet	Bureau ONU Femmes - Tunisie	11 avril 2018
	Mme Khaoula LABIDI	Directrice Générale, Chargée de Mission à la Présidence du Gouvernement Présidente du comité de pilotage pour l'étude tunisienne sur la présence des femmes dans la fonction publique et l'accès aux postes de décision Membre du conseil des pairs pour l'égalité des chances hommes-	Direction Générale de la Formation et du Perfectionnement à la Présidence du Gouvernement	10 avril 2018

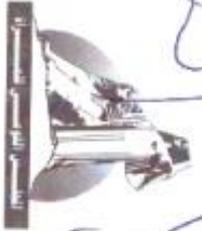
		femmes		
	Mme Loubna ZOGHLAMI		Direction Générale de la Formation et du Perfectionnement à la Présidence du Gouvernement	10 avril 2018
	M. Mohieddine ELACHAAL		Ministère des Affaires étrangères	10 avril 2018
	Mme Lamia LOUZNADI		Ministère des Affaires étrangères	10 avril 2018
	Mme Basma CHARFI		Ministère des Affaires étrangères	10 avril 2018
Jordanie	Mme Anoud MAJALI & Mme Bushra ABOU SHAOUT	Chargée du Projet	Bureau ONU Femmes Jordanie	15 avril 2018
	Mr. Abdalfattah ALNSOUR	Directeur des études et consultations et assistant du Directeur Général	l'IPA (Institut de l'Administration Publique)	15 avril 2018
	Mme Majd QODAT	Chef de Division	Ministère de la Fonction Publique	15 avril 2018
	Mme Rawan ABDERRAHIM ALMAHAYTA	Coordinatrice du programme de suivi et d'évaluation de l'intégration du genre dans la politique gouvernementale	JNCW (la commission nationale de la femme jordanienne)	15 avril 2018
	M. Ahmed Laamoumri	Secrétaire général	Ministère de la réforme de l'administration et de la Fonction publique	12 avril 2018
	M. Jamal Salaheddine	Directeur de la modernisation de l'administration	Ministère de la réforme de l'administration et de la Fonction publique	4 avril 2018

Maroc	Mme Kaoutar Mdarhri Alaoui	Chef de division de l'Observatoire de l'emploi public	Ministère de la réforme de l'administration et de la Fonction publique	29 mars 2018
	Mme Latifa Benayad	Chef de service de l'approche genre social. Direction de la modernisation de l'administration	Ministère de la réforme de l'administration et de la Fonction publique	29 mars 2018

ANNEXE 3 : LISTE DES PARTICIPANT(E)S AUX FOCUS GROUPE

EGYPTE :

التوزيع	البريد الإلكتروني	مكان العمل	الصفة	الاسم والنسب
جيل مراد		المجلس القومي للمرأة	موظف بالإدارة العام للبيوت والدراسات	جيل محمد علي مراد
نيسيت مرادف	nsadek@ad.gov.eg	وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري	استشاري تدريب و مدير التدريب بالوزارة بتطوير المجلس	نيسيت و نيسيت مرادف
دعاء محمد مصطفى بن عبد السلام	Duaa.Badr - @gmail.com	الهيئة العامة للتأمين الصحي دائرة القارة والصح	مدير إدارة استشارات الطب مفتي الخبرة الرئيس للمراه دعا فتوح العزيم وزارة الصحة العامة	



التوقيع

البريد الإلكتروني

مكان العمل

الصفة

الاسم واللقب

[Handwritten signature]
~~Aaha~~

nohasmorsy1@gmail.com

مجلس
التربية للأحياء

مديرية اولى
التربية
بمحافظة
الفيوم

محمد
نور
محمد

JORDANIE



اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة

قائمة حضور جلسة نقاشية حول وضع المرأة القيادية في القطاع العام 2018/4/15

الرقم	الاسم	الجهة	الهاتف	البريد الالكتروني	التوقيع
١.	خلود الشافعا	وزارة الشؤون البلدية والمدنية	٥٧٦٦١٨٨١٩٨	xullug1@yahoo.com	
٢.	د. امانا علقور	وزارة العمل	٥٧٧٧٤٥٥٨٥٥	akowemann@gmail.com	
٣.	م. نداء قطيشان	وزارة الزراعة	٥٧٩٩٣٤٣٨٨٨	n.kteishan@yahoo.com	
٤.	عنود المصباحي	مركز تنمية المرأة	٥٧٩٧٦٦٥٥٤٦	enoud.majali@unwomen.org	
٥.	مجد القضاة	مركز تطوير القطاع العام	٥٧٩٥٢٤٨٤١٢	majd.f@mopsd.gov.jo	
٦.	روان المعايطة	الجنة الوطنية للشؤون المرأة	٥٩٧٣٨٧٧٧٨	ranu@jshud.org.jo	
٧.	بشرى ابو شحت	UN - Women	٥٧٩٧٤٩٣٣٤٤	bushra.abushahout@unwomen.org	
٨.	امانة عجيل	وزارة تطوير القطاع العام	٥٧٩٥٦٤٨٥٣٤٨	eman.o@mopsd.gov.jo	

9	وزارة السياحة	0797197778	Nedaa.sh@mopds.gov.jo
10	وزارة نظري لقطاع اعام	0787523022	asma.m@mopds.gov.jo
11	وزارة تطوير القطاع العام	0799398859	nadia.ramadan@mopds.gov.jo
12	ديوان الخدمه المدنية	0797470101	salam2007sss@yahoo.com
13	وزارة تطوير القطاع العام	0789882509	Rasha.Dwairi@mopds.gov.jo
14	وزارة (السياحة)	0790444111	rubashaqdi@yahoo.com

⊛

TUNISIE

Focus groupes : Feuille de présence

Tunis, le 11 avril 2018

Nom et prénom	fonction	Organisme/institution	Coordonnées : Téléphone / Adresse email
louati Sonia	Inspe d'au	ministère de la famille de la femme de l'enfance et des personnes âgées	25 601 186 samahouati@gmail.com
BEN DJEMIA Sonia	Sous-directrice des Etudes et de l'Observatoire	Centre de Recherche, d'Etudes de Documentation et d'Information sur la Femme (CEREF)	974 18131 letudies2017observatoire@gmail.com
NAJET RIAHI	sous-Directeur Ministère des affaires sociales	Ministère des affaires sociales	riahinajet@yahoo.fr 55.607.829
Yacoub Nadia	sous directeur H. Affaires religieuses	Ministère affaires religieuses	58 451 282 yacoubnadia39@gmail.com
ABIDI SARBA	Sous-directeur minist. enseignement supérieur	M. enseignement supérieur.	58 478 099 sarba.abidi@mes.rnu.tn
Imen. Kharrat	Services de la gouvernance Président du gouvernement	conseiller des services publics	22832714 imen.kharrat@pm.gov.tn
Maha Soltan	sous-directrice	ENA	94.037.587 maha.soltan@ena.tn
Ghannassi Salma	Directrice (CSP)	Ministère des Finances	58.496.441 sghannassi@finances.tn
Imen Ben Chrida	Ing. Principal	Centre National de l'Informatique	99943926 benchrida@cni.tn
Ramzha Hajj Lalal	Directeur. Expert	//	98831378 rlhajjalal@cni.tn
Monia FARHAT	s/s Directeur directrice générale. NALE	Centre de formation et d'appui à la décentralisation Ministère des affaires locales et de l'environnement	98356935 / 29 190 283 moniafarhat@gmail.com
Abidi Samira	sous directeur (DASC) PA	Présidence du gouvernement	98375894 samirabidi73@yahoo.fr
Chaïri Houla			houla.chaïri@pm.gov.tn

Elhem Ghribi	Comptable General de la République	HAI COP	elhem.ghribi@pm.gov.tn
Amal Samoud Khamou	Sous directrice ADICI	Ministère de développement d'investissement et de coopération inter	amel.samoud@datmail .com.
Lotsem KHLIFI	Sous directrice Présidence du gouvernement	PG	lotsem.khlifi@pm.gov.tn

MAROC



Réunion du RCI - Focus groupe
Etude régionale sur « Place des femmes au postes de responsabilité
en Tunisie, Jordanie, Egypte et Maroc »
- Mercredi 11 avril 2018-

Nom et Prénom	Organisme	Direction	Téléphone	E-mail
Saadia ABOUTALEB	Habitat et Politique de la Ville	Membre RCI, coordinatrice AXE 2	0661 046302	Saadia.1969@gmail.com
Aïcha KAFIF	Département Énergie & Mines	Membre RCI Axe 2 et 3	0666 805 999	a.kafif@mem.gov.ma
Rajoua KARHOUGUER	Juvenesse et Sports	Membre RCI, Axe 2	0662 739918	rajoua_chouguer@hct.ma
Amin HANNAN	Artisanat et Économie sociale	Membre RCI Axe 2	06 7665454	aminan@atkesnet.gov.ma
HOU MY NAÏMA	Secrétariat d'État Charge de l'Eau	Membre du RCI coordinatrice Axe 1	0661 076031	houmy@water.gov.ma
Amrani Zakia	Ministère de l'éducation Nationale	Membre du RCI Axe 1	0666 910 05	Zakia.amrani@men.gov.ma
Jawad SADIQ	MRAFP	Division de Valorisation des R.H.	0661 932034	J.sadiq@mrsp.gov.ma
BEN AÏJA LATIFA	MRAFP	DIRA	0661 491220	l.fenay22@mrsp.gov.ma

Nezha EL HADRAMI	Communication	RC I Axe 3	0661048289	nehadrami@yahoo.fr
BAHOUM Samira	MEN-DRH	RC I Axe 2	0661371537	bahoum_samira@yahoo.fr
Améno HALIM	Développement Rural.	RC I Axe 3	0673082492	halim_zeno@yahoo.fr
Sina Mehssine	Hubaus et A. Islamiques	Axe 1	0670039111	netministere@gnl.com
ABDERRAFI ^{Abou}	Finances	Axe 3	0673995482	abderrafi@fos.finance.gov.ma
LARROUMY Hanane	M.EF/Budget	Axe 1/2	0661418961	larroumy.hanane@gmail.com