



Place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans l'administration publique au MAROC



Mai, 2018



Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes
et l'autonomisation des femmes



Place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans l'administration publique au MAROC

TABLE DE MATIERES

1. CADRAGE DE L'ÉTUDE	10
1.1. OBJET ET CONTEXTE DE L'ÉTUDE	10
1.1.1. <i>Objet de l'étude</i>	10
1.1.2. <i>Contexte général de l'étude</i>	10
1.2. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	15
1.3. PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE	15
1.4. PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE	16
1.5. MATÉRIAUX MÉTHODOLOGIQUES DE L'ÉTUDE	17
1.5.1. <i>Analyse juridique</i>	17
1.5.2. <i>Analyse statistique</i>	18
1.5.3. <i>Analyse empirique</i>	19
1.5.4. <i>Analyse comparative</i>	22
2. ATTRIBUTS DU CONTEXTE JURIDICO-INSTITUTIONNEL	24
2.1. CONTEXTE JURIDICO-INSTITUTIONNEL EN MUTATION FAVORABLE	24
2.1.1. <i>Adoption de principes à valeur constitutionnelle consacrant l'égalité entre les sexes</i>	25
2.1.2. <i>Rattachement du Maroc aux engagements internationaux en matière de lutte contre les formes de discrimination</i>	26
2.1.3. <i>Développement d'une vision stratégique visant à consacrer la parité et l'égalité dans la fonction publique</i>	26
2.1.4. <i>Institutionnalisation de réseautage et de pilotage de la gendérisation de la fonction publique</i>	29
2.1.5. <i>Ancrage des nouveaux paradigmes de la fonction publique : une opportunité pour réaffirmer les mérites de la femme fonctionnaire</i>	31
2.2. CONTEXTE JURIDICO-INSTITUTIONNEL ENCORE ENTACHÉ D'INSUFFISANCES	39
2.2.1. <i>Insuffisance de garanties juridiques réelles pour promouvoir l'accès des femmes aux postes de responsabilité</i>	39
2.2.2. <i>Manque de discrimination positive en faveur des femmes dans les instances de gouvernance et de représentativité</i>	42
2.2.3. <i>Législation dépourvue de mesures temporaires spéciales en faveur des femmes fonctionnaires</i>	44
2.2.4. <i>Cadre juridique insuffisamment sensible aux contraintes de conciliation entre vie professionnelle et vie privée des femmes</i>	46
2.2.5. <i>Réglementation de la santé et sécurité du travail moins adaptée</i>	47
2.2.6. <i>Absence de dispositions contre le harcèlement dans la fonction publique</i>	48
2.2.7. <i>Système de mobilité qui ne tient pas compte des besoins spécifiques des hommes et des femmes fonctionnaires</i>	49
2.2.8. <i>Écarts de rémunération entre les hommes et les femmes due à la ségrégation professionnelle</i>	522
2.2.9. <i>Législation fiscale non sensible au genre</i>	53
3. ANALYSE STATISTIQUE	57
3.1. DONNÉES CONTEXTUELLES DU PROCESSUS DE FÉMINISATION DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE SES HAUTES SPHÈRES	60
3.1.1. <i>Tendances de l'emploi des femmes dans le monde</i>	60
3.1.2. <i>Tendances nationales</i>	65
3.2. ANALYSE CROISÉE DU PROFIL DE LA FEMME-FONCTIONNAIRE EN POSTE DE RESPONSABILITÉ	68

3.2.1.	<i>Structure des âges</i>	68
3.2.2.	<i>Situation familiale</i>	71
3.2.3.	<i>Ancienneté dans la fonction publique</i>	72
3.2.4.	<i>Niveau d'encadrement</i>	74
3.2.5.	<i>Répartition statutaire des femmes</i>	75
3.3.	ANALYSE DE LA REPRÉSENTATIVITÉ DE LA FEMME-FONCTIONNAIRE EN POSTE DE RESPONSABILITÉ	766
3.3.1.	<i>Féminisation à multi-vitesse entre départements</i>	77
3.3.2.	<i>Féminisation déséquilibrée des emplois supérieurs entre départements</i>	78
3.3.3.	<i>Une forte disparité entre les femmes et les hommes dans les postes de responsabilité déconcentrés</i>	80
4.	ANALYSE EMPIRIQUE	87
4.1.	CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON ENQUÊTÉ	87
4.1.1.	<i>Échantillon cible</i>	87
4.1.2.	<i>Profil socio-professionnel de la population enquêtée</i>	88
4.2.	APPRÉCIATION DU TAUX DE FÉMINISATION DES POSTES DE RESPONSABILITÉ	90
4.2.1.	<i>Par rapport aux conditions d'accès aux postes de responsabilité</i>	90
4.2.2.	<i>Par rapport au climat d'exercice d'un emploi hiérarchique pour les femmes</i>	93
5.	LES OBSTACLES ENTRAVANT L'ACCÈS DES FEMMES AUX POSTES DE RESPONSABILITÉ	96
5.1.1.	<i>Diversité des stimuli de prise de responsabilité</i>	97
5.1.2.	<i>Un climat socio-administratif pourvu de stéréotypes-genres</i>	98
5.1.3.	<i>Une combinaison moins évidente entre vie privée et développement de la carrière</i>	99
5.1.4.	<i>Une certaine aversion aux risques des postes de responsabilité</i>	101
5.1.5.	<i>Rôle polymorphe de la hiérarchie</i>	102
5.1.6.	<i>Besoin de soutenabilité du leadership féminin</i>	103
	CONCLUSIONS & RECOMMANDATIONS	104
	ANNEXES	110
	RESSOURCES A APPROFONDIR	113

LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS

APALD :	Autorité pour la parité et la lutte contre les formes de discrimination
CAP :	Commissions Administratives Paritaires
CD :	Chef de division
CEDAW :	Convention sur l'élimination des de discrimination à l'égard des femmes
CS :	Chef de service
CSFP :	Conseil Supérieur de la Fonction Publique
CTF :	Conciliation travail – famille
EEP :	Entreprises et établissements publics
ES :	Égalité des sexes
ESD :	Entretiens semi-dirigés
FP :	Fonction publique
ICRAM :	Initiatives Concertées pour le Renforcement des Acquis des Marocaines
IES :	Institutionnalisation de l'Égalité entre les Sexes
MENA :	Moyen Orient et Afrique du Nord
MFPMA :	Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration
MRAFP :	Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ODD :	Objectifs de Développement Durable
OGFP :	Observatoire Genre de la Fonction Publique
ONU :	Organisation des Nations Unies
PES :	Principe d'égalité des sexes
PGE :	Programme Gouvernemental pour l'égalité
RCI :	Réseau de Concertation Interministériel
REF :	Référentiel des Emplois et Compétences
SIES :	Stratégie d'Institutionnalisation de l'Égalité des Sexes dans la fonction publique

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Tableaux

Tableau 1-1 : Structure de l'échantillon ciblé par les ESD.....	20
Tableau 1-2 : échantillon des femmes enquêtées sur la base du questionnaire.....	21
Tableau 3-1 : participation des femmes dans la fonction publique dans le monde	64
Tableau 3-2 : répartition des fonctionnaires par tranches d'âge et par département.....	69
Tableau 3-3 : Répartition des fonctionnaires selon la situation familiale	71
Tableau 3-4: Répartition des fonctionnaires par tranches d'ancienneté	73
Tableau 3-5: Répartition de femmes selon le statut fonctionnel.....	76
Tableau 4-1 : Échantillon du cycle d'entretiens semi-dirigés (ESD).....	87
Tableau 4-2 : Échantillon des femmes enquêtées sur la base du questionnaire	87

Graphes

Graphe 1-1: Évolution sous-index de l'égalité professionnelle dans le monde (2006-2017)	11
Graphe 1-2 : Classement du Maroc en matière d'égalité professionnelle dans le monde	11
Graphe 3-1 : Représentation féminine dans les postes de responsabilité de l'AP	59
Graphe 3-2 : Taux d'activité des femmes dans le monde	61
Graphe 3-3 : Sous-représentation des femmes dans les sphères de responsabilité des institutions intergouvernementales.....	65
Graphe 3-4 : Taux d'activité selon les sexes entre 1999 et 2016 au Maroc.....	66
Graphe 3-5: répartition des taux d'activités des femmes par secteurs.....	66
Graphe 3-6: Evolution du taux d'activité de la population féminine selon le diplôme (1999-2016).....	67
Graphe 3-7 : Répartition des femmes fonctionnaires selon les tranches d'âge	69
Graphe 3-8 : Répartition des femmes fonctionnaires par niveau de poste de responsabilité.....	70
Graphe 3-9 : Répartition des femmes fonctionnaires selon la situation familiale	71
Graphe 3-10 : Répartition des femmes fonctionnaires en poste de responsabilité selon la situation familiale.....	72
Graphe 3-11 : Répartition des femmes fonctionnaires par tranche d'ancienneté.....	73
Graphe 3-12 : structure de l'ancienneté dans les postes de responsabilité selon les départements.....	74
Graphe 3-14 : structure des postes de responsabilité féminin au titre de l'année 2016.....	77
Graphe 3-15 : Structure de la féminisation selon les départements.....	77
Graphe 3-16 : structure de la féminisation des postes de responsabilité	78
Graphe 3-17 : Types des emplois supérieurs occupés par les femmes	79
Graphe 3-18 : Répartition des emplois supérieurs par département	80
Graphe 3-19 : Représentation féminine dans les postes de responsabilité au niveau des services centraux	84
Graphe 3-20 : Taux de féminisation des postes de responsabilité	85
Graphe 3-21 : Répartition spatiale des femmes en postes de responsabilité	86

Graphe 4-1 : répartition de la population enquêtée par tranche d'âge	88
Graphe 4-2 : répartition de la population enquêtée par ancienneté	88
Graphe 4-3 : répartition de la population enquêtée par catégorie professionnelle	89
Graphe 4-4 : répartition de la population enquêtée par grade	89
Graphe 4-5 : répartition de la population enquêtée par grade et par âge	89
Graphe 4-5 : répartition de la population enquêtée par situation familiales	90
Graphe 4-6 : Modalités d'accès au poste de responsabilité	90
Graphe 4-7 : Discrimination positive en faveur des femmes	91
Graphe 4-8 : Délai d'attente avant d'accéder à un poste de responsabilité	92
Graphe 4-9 : fréquence des postes occupés précédemment par un sexe masculin	92
Graphe 4-10 : Appréciation des relations avec les collaborateurs	93
Graphe 4-11 : Appréciation des relations avec la hiérarchie	93
Graphe 4-12 : Appréciation des relations avec les collègues	94
Graphe 4-13: Appréciation globale du degré de reconnaissance de l'entourage socio-administratif	94
Graphe 4-14 : Équilibre entre obligations familiales et obligations professionnelles	95

Encadrés

Encadré 2-1 : Principes constitutionnels encadrant la fonction publique	25
Encadré 2-2 : Grands principes du projet de la Charte de déconcentration	35
Encadré 2-3 : Référentiel des Emplois & des Compétences	37
Encadré 2-4 : Statuts particuliers de la fonction publique 2-	45
Encadré 2-5 : Système de rémunération dans la fonction publique	52

Figures

Figure 1-1: Objectifs de l'étude	15
Figure 1-2 : problématisation de l'étude	16
Figure 1-3 : Composantes de l'Administration publique	16
Figure 1-4 : Matériaux méthodologiques de l'enquête	17
Figure 1-5 : Groupes cibles des Entretiens Semi-Dirigés (ESD)	20
Figure 1-6 : structure du questionnaire de prise de connaissance	21
Figure 2-1 : Facteurs contextuels de motivation de l'enquête	24
Figure 2-2 : Contexte stratégique	27
Figure 2-3 : axes de ICRA 1 (2017-2021)	27
Figure 2-4 : Stratégie d'Institutionnalisation de l'Égalité des Sexes (SIES)	28
Figure 2-5 : Axes d'intervention du RCI	30
Figure 2-6 : Nouveaux paradigmes de la fonction publique de demain	31
Figure 2-7 : Objectifs de la performance de l'Action de l'Administration publique	32
Figure 2-8 : Référentiels de la GPEEC	36
Figure 2-9 : Insuffisances du contexte juridico-institutionnel	39

Figure 2-10: Représentation des femmes dans le Conseil Supérieur de la Fonction Publique	43
Figure 3-1 : Taux de féminisation	57
Figure 3-2 : évolution de la féminisation de la fonction publique	58
Figure 3-3 : évolution de la féminisation des postes de responsabilité dans la fonction publique	58
Figure 3-4 : Dimensions d'analyse statistique de la féminisation des postes de responsabilité dans la fonction publique.....	60
Figure 3-5 : Ségrégation professionnelle des femmes	62
Figure 3-6 : Niveau d'encadrement au sein de la fonction publique.....	74
Figure 3-7 : Effet de ciseau entre taux d'encadrement et taux de responsabilité des femmes	75
Figure 3-8 : Evolution de l'effectif du personnel de l'Etat au niveau des services centraux et services déconcentrés	81
Figure 3-9 : Taux de féminisation de la fonction publique, au titre de l'année 2017	81
Figure 3-10 : Répartition régionale des femmes fonctionnaires	82
Figure 3-11: Taux de féminisation des postes de responsabilité, au titre de l'année 2017	83

ABSTRACT

Il est vrai que le Maroc, depuis l'adoption de la Constitution de 2011, a accompli des avancées notables en matière d'égalité de genre, toutefois, un long chemin reste à faire et l'égalité entre citoyennes et citoyens marocains demeurent jusqu'à présent en deçà des espérances. Selon le dernier rapport du Global Gender Gap Report (2017) du forum économique mondial, le Maroc est classé parmi les 10 derniers pays depuis presque une décennie ; soit 136e sur 144 pays.

Si les femmes commencent à être mieux représentées dans l'administration publique, elles n'accèdent pas encore suffisamment aux postes de responsabilité.

En 2016, le taux de féminisation de l'administration publique marocaine est de 39.7%. Seulement, cet écart se creuse au niveau des postes de responsabilité, la représentation des femmes dans ces postes est très timide ; à peine 22%.

Par ailleurs, les femmes responsables dans l'administration publique se concentrent surtout dans les postes de responsabilité les plus bas (chef de service) à hauteur de 25.99%. Et plus on monte dans la hiérarchie administrative plus la présence féminine est faible. Aussi, une forte concentration des femmes responsables est affichée au niveau des services centraux 31% contre 18% au niveau des départements déconcentrés et qui constituent 94% de l'administration marocaine.

Ce présent rapport mesure l'ampleur des inégalités entre les sexes dans l'administration publique marocaine en général et tout particulièrement au niveau des postes de responsabilité, aussi bien sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif, en analysant le « plafond de verre » caractérisant l'état des lieux.

Ce faisant, ce rapport avance certaines recommandations, ressorties de l'analyse de l'existant, dans la perspective de l'amélioration de la place de la femme fonctionnaire dans les postes de responsabilité.

1. Cadrage de l'étude

1.1. Objet et contexte de l'étude

1.1.1. Objet de l'étude

Cette étude a pour objet l'analyse de l'évolution de la situation de la place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans l'Administration publique au Maroc. Elle vise à identifier les mesures institutionnelles à mettre en place pour réduire les obstacles qui entravent l'accès des femmes aux postes de responsabilité et aux instances de gouvernance.

En effet, eu égard aux nouvelles données sur la situation des femmes fonctionnaires en général et des femmes en postes de responsabilité en particulier, le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique (MRAFP), en partenariat avec ONU-FEMMES, a lancé cette étude pour disposer d'une analyse récente et pertinente.

Les résultats attendus de la présente étude devront permettre aux pouvoirs publics d'approfondir leur visioning et d'élargir leur visibilité sur le processus de féminisation des postes de responsabilité au sein de la fonction publique marocaine.

1.1.2. Contexte général de l'étude

Le lancement de cette étude est marqué par un contexte plus attentif à la question de la participation de la femme dans les sphères décisionnelles aussi bien à l'échelon national qu'à l'échelon international.

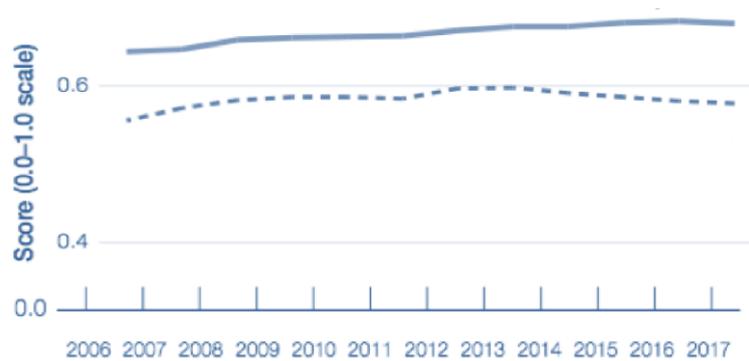
► Tendances internationales pour la gendérisation des organes décisionnels

Selon le rapport annuel du Forum Économique Mondial sur la parité entre hommes et femmes (*The Global Gender Gap Report*)¹ l'évolution mondiale de l'égalité professionnelle marque globalement en 2017 un coup d'arrêt après une décennie de progrès (2006-2016) attestant une certaine amélioration de l'égalité des sexes.

¹ http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf

Toutefois, plusieurs pays continuent à réaliser une bonne performance en matière de réduction des inégalités entre les deux sexes (voir [graphe 1-1](#)).

Grappe 1-1: Évolution sous-index de l'égalité professionnelle dans le monde (2006-2017)



Source: Global Gender Gap Index 2017

A titre d'indication, le classement général reste dominé par les pays du Nord de l'Europe - Islande, Norvège et Finlande, au moment où la région Moyen-Orient et Afrique du Nord est en revanche la moins bien classée (voir [graphe 1-2](#)).

Grappe 1-2 : Classement du Maroc en matière d'égalité professionnelle dans le monde



Source: Global Gender Gap Index 2017

Plusieurs critères sont pris en compte comme l'éducation, la santé, la participation à l'économie et à la politique. Avec un score de 0,593 (1 étant le meilleur score, ndlr), le Maroc se situe loin d'autres pays à niveau de développement comparable tel que : le Pérou (48^e) le Cameroun (87^e), la Tunisie (117^e) ; la Côte d'Ivoire (133^e) la Jordanie (135^e), l'Égypte (134^e) en devançant d'autres comme le Mali (139^e), la Syrie (142^e), le Pakistan (143^e) et le Yémen (144^e).

Mais, il y a lieu de nuancer cette évolution et le Maroc ne fait guère l'exception. En effet, cette évolution demeure assez lente et si elle continue à ce rythme, les inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes, ne disparaîtront pas avant l'an 2234. Autrement dit, au rythme actuel, il faudra encore plus d'un siècle pour combler l'écart global entre les hommes et les femmes à l'échelle de la planète, contre 83 ans l'année dernière.

Pour accélérer ce rythme, et dans le cadre du programme de développement durable à l'horizon 2030, l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes sont le thème de l'un des 17 Objectifs de développement durable, mais font également

partie intégrante de tous les aspects d'un développement inclusif et durable et par conséquent de tous les ODD.

Dans ce sillage le Maroc a déjà commencé la mise en œuvre des objectifs de développement durable (ODD) en établissant des politiques dans ce domaine, selon une approche inclusive et intégrée, en tenant en compte des ODD dans son développement à travers des politiques et des stratégies dans différents domaines, dont celle relative à la parité et l'égalité entre les sexes.

► Un climat national favorable à la promotion de l'accès des femmes aux postes de responsabilité

Depuis le début des années 90, le Maroc a multiplié progressivement la mise en place de mesures institutionnelles visant l'amélioration de la parité et de l'égalité des chances entre les deux sexes et la promotion de la représentation des femmes dans les processus décisionnels. Il s'agit d'un processus continue de mesures perfectibles en réponse, d'une part aux engagements internationaux du Maroc pour la lutte contre toutes les formes de discrimination et la promotion de l'égalité et de la parité entre les Hommes et les Femmes et d'autre part, aux engagements nationaux du Maroc tels que consacrés par la Constitution de 2011 et aux revendications sociétales, en matière d'autonomisation économique, politique et sociale des femmes marocaines (voir encadré 1-1).

Encadré 1-1: Processus continu de renforcement de la parité et l'égalité des chances au Maroc

- **1993** : ratification du Maroc de la convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW), avec certaines réserves ;
- **2002** : Introduction de la Budgétisation Sensible au Genre (BSG), sanctionnée par un Rapport annuel accompagnant le Projet de Loi de finances ;
- **2003** : Introduction, dans le Code du Travail, le principe de non-discrimination dans l'accès à l'emploi, interdit le harcèlement sexuel sur le lieu de travail ;
- **2004** : Consécration du principe d'égalité et la règle de la coresponsabilité des époux au nouveau code de la famille ;
- **2005** : Adoption d'une charte visant à améliorer l'image de la femme dans les médias ;
- **2006** : Adoption de la stratégie nationale pour l'égalité et l'équité entre les sexes ;
- **2008** : Levée des réserves sur la convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW), que le Maroc avait ratifiée en 1993 ;
- **2009** : Création de la Commission Consultative pour la Parité et l'Égalité des chances dans chaque commune en 2009 ;
- **2010** : Engagement du Maroc à réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), dont la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ;
- **2010** : Création d'un Réseau de Concertation Interministériel (RCI) de l'égalité des sexes dans la Fonction Publique et son élargissement aux pays de la région MENA « Moyen-Orient et Afrique du Nord » ;
- **2011** : Constitutionnalisation des principes d'égalité et de non-discrimination en faveur des femmes (Constitution de juillet 2011) ;
- **2011** : Adoption de la loi organique n° 27-11 du 14 octobre 2011 relative à l'accès à la chambre des représentants fixant un quota de 60 sièges (15%) pour les femmes, visant l'amélioration de la représentativité des femmes dans le paysage politique national ;
- **2011** : Adoption du décret n° 2.11681, du 28 Di Hijja 1432 (25 novembre 2011), relatif aux procédures de nomination des chefs de service et de division de la fonction publique (notamment art.16), qui consacre le principe de mérite comme seul critère de promotion ;
- **2011** : Adoption de l'agenda gouvernemental pour l'égalité 2011-2015 comportant neuf axes prioritaires visant à garantir l'accès des femmes aux postes de décision dans l'administration publique ;
- **2012** : Adoption du Protocole facultatif se rapportant à la convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) ;
- **2012** : Adoption du Plan gouvernemental pour l'égalité dans la perspective de la parité « ICRAM » 2012-2016, en ce concerne l'autonomisation économique et sociale de la femme ;
- **2012** : Adoption de la loi organique n°02-12 promulguée en 2012, relative aux nominations aux emplois supérieurs, qui encourage la mise en œuvre du principe de parité et le renforcement de la position de la femme dans les postes de prise de décision dans l'administration ;
- **2015** : Engagement du Maroc à réaliser les Objectifs de Développement Durable (ODD), dont l'objectif 5 relatif à la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles.
- **2015** : Adoption à l'unanimité de la loi portant approbation du Protocole facultatif à la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW), à laquelle le gouvernement du Maroc avait adhéré en juin 1993 ;
- **2016** : Introduction de l'approche genre au niveau de la Loi Organique relative à la loi de finances n°130-13, sanctionnée par la production d'un Rapport sur les Résultats, qui tient compte de l'approche genre ;
- **2016** : Élaboration du projet de la loi 79.14 relatif à la création de « l'Autorité pour la parité et la lutte contre toutes les formes de discrimination (APALD).

Certes, il s'agit d'avancées louables pour la promotion des droits des femmes au Maroc qui font partie d'un processus plus large visant à établir un pays fondé sur l'état de droit et de démocratie. Toutefois il n'en demeure pas moins que le Statut Général de la Fonction Publique, adopté en 1958 avant la promulgation de la première Constitution marocaine de 1962, n'a toujours pas fait l'objet d'une révision globale et en profondeur en vue de son harmonisation avec la Constitution de 2011 qui incite l'État marocain à œuvrer pour la réalisation de la parité entre les hommes et les femmes.

Ce faisant, plusieurs mesures et actions ont été adoptées par le MRAFP pour la promotion de l'égalité des sexes dans la Fonction publique et le développement de mécanismes institutionnels permettant aux femmes d'accéder aux différents postes de responsabilité dans l'Administration publique marocaine (voir encadré 1-2).

Encadré 1-2: Principales initiatives réalisées en faveur de la promotion de la femme dans la fonction publique

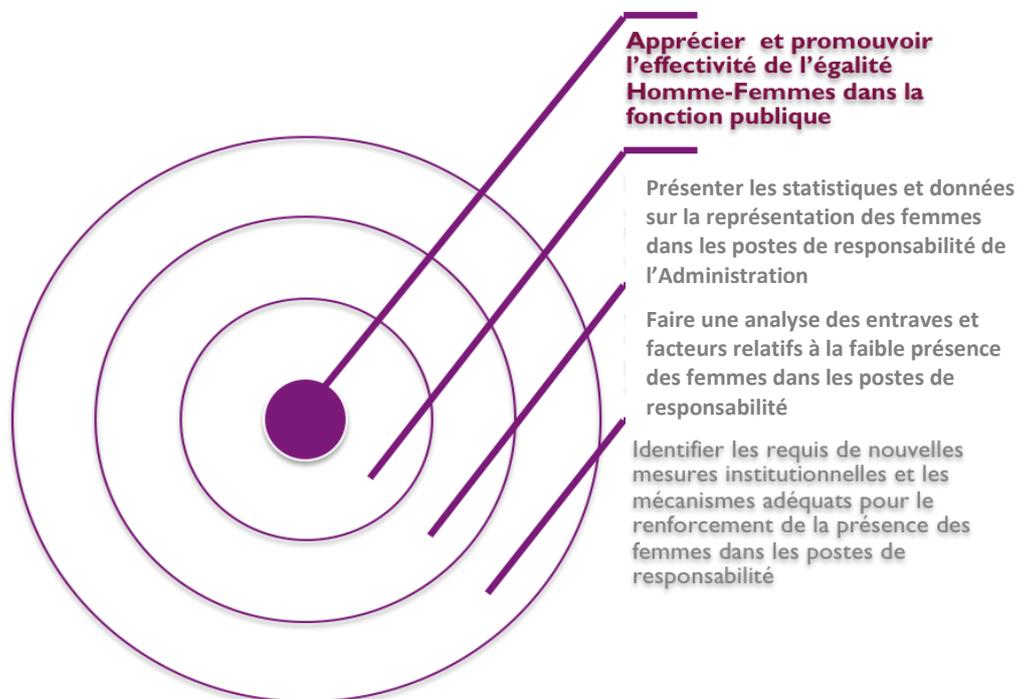
- **2005** : Adoption du « Programme d'Institutionnalisation de l'Égalité entre les Sexes dans la fonction publique 2005-2011 » ;
- **2010** : Création du « Réseau de Concertation Interministériel » (RCI) de la Fonction Publique dans lequel siège l'ensemble des départements ministériels ;
- **2012** : Réalisation d'une étude sur « Conciliation travail-famille des femmes et des hommes fonctionnaires au Maroc » qui a permis d'identifier les difficultés défavorisant la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale et les mécanismes permettant de les contourner ;
- **2012** : Réalisation d'une enquête sur « la place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans l'administration publique au Maroc » ;
- **2013** : Élaboration d'un « Guide méthodologique en matière d'intégration de l'Égalité entre les Femmes et les Hommes dans les processus de GRH » ;
- **2014** : Création de « l'Observatoire de l'Approche genre dans la Fonction Publique » qui offre, via son portail, un fond documentaire riche, des statistiques sensibles au genre et des indicateurs qui permettent l'élaboration des politiques publiques relatives à la promotion de l'égalité des sexes dans la Fonction Publique ;
- **2016** : Élaboration de la Stratégie d'Institutionnalisation de l'égalité des sexes dans la Fonction publique, ainsi que son plan de mise en œuvre (2017-2019) ;
- **2017** : Lancement de la mise en œuvre de la SIES dans la FP ;
- Rapports Annuels sur les Ressources Humaines accompagnant le projet de LFA ;
- Rapports Annuels de Gestion axée sur les Résultats tenant compte de l'approche genre, accompagnant le projet de LFA.

Dans le même ordre de logique deux stratégies intimement liées à savoir le Plan gouvernemental pour l'égalité 2012-2016 et 2017-2021 et la stratégie d'institutionnalisation de l'égalité des sexes dans la Fonction publique, réaffirment l'attachement de l'État aux principes de l'égalité entre les deux sexes, y compris celle relative à l'accès aux postes de responsabilité (voir *infra*).

1.2. Objectifs de l'étude

L'objectif de développement de cette étude consiste à apprécier et promouvoir l'effectivité de l'égalité Homme-Femmes dans la fonction publique. Cet objectif est décliné en trois (03) sous-objectifs :

Figure 1-1: Objectifs de l'étude



1.3. Problématique de l'étude

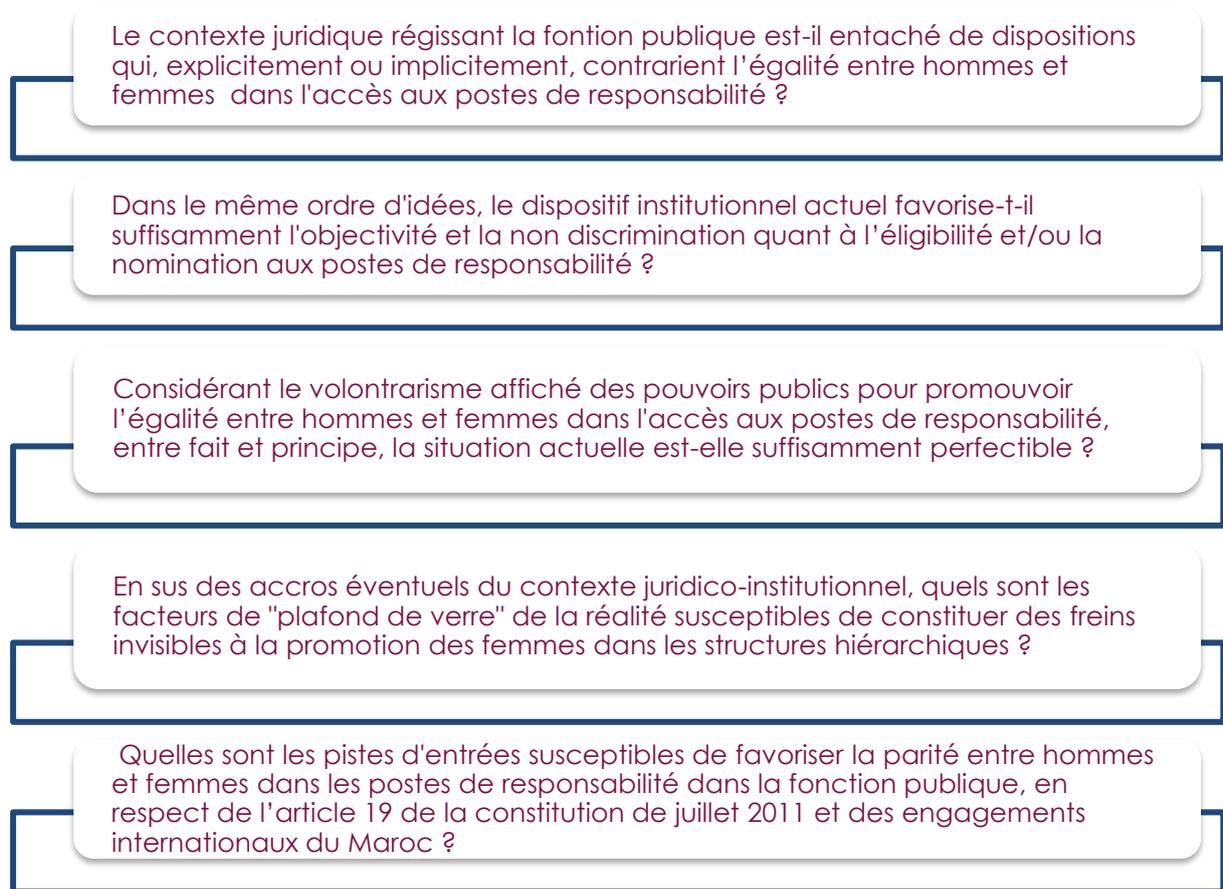
Selon le classement établi par le rapport du Forum économique mondial sur le progrès dans la réduction de l'écart entre les sexes (édition 2017), le Maroc est classé 136^{ème} sur 144 pays. Cela signifie que les inégalités entre les femmes et les hommes se sont creusées pour la première fois, après 10 ans de progrès. Dans cette étude, le Maroc est classé 136^{ème} en 2017, soit un rang perdu par rapport à l'année 2016 (135^{ème}).

Dans ce classement en termes d'indice mondial d'écart entre homme et femme, le Maroc est malheureusement devancé par des pays arabes tels la Tunisie (117^{ème}), le Bahreïn (126^{ème}), le Koweït (129^{ème}), l'Égypte (134^{ème}) et le Qatar (130^{ème}), etc. En fait, la région MENA (Moyen-Orient et Afrique du Nord) abrite également quatre des cinq pays les moins bien classés au monde en matière d'émancipation politique : le Koweït (129^{ème}), le Liban (137^{ème}), le Qatar (130^{ème}) et le Yémen (144^{ème}).

Si le taux de féminisation des effectifs globaux de la fonction publique n'a pas cessé de croître depuis l'indépendance du Maroc, l'année 2016 a connu toutefois un recul de ce taux qui s'est ramené à 35,5% contre 39,2% en 2012.

A cet effet, la présente étude est censée fournir des éléments de réponses aux questionnements suivants :

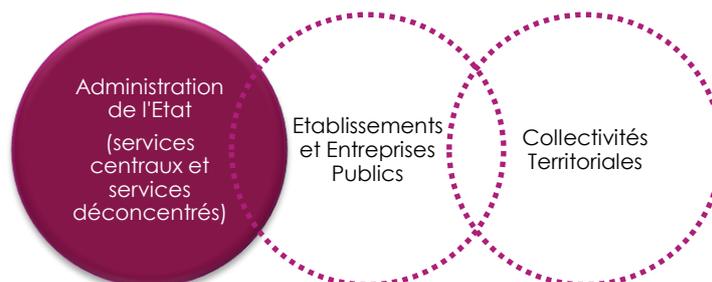
Figure 1-2 : problématisation de l'étude



1.4. Périmètre de l'étude

La fonction publique, au sens générique, pourrait couvrir le personnel de l'Administration d'État, celui des Établissements et Entreprises Publics et celui des Collectivités territoriales. Seulement, dans l'objectif de maintenir la cohérence de l'étude en considération des divergences statutaires entre ces trois niveaux de la fonction publique, il est envisagé de s'en tenir à couvrir uniquement l'Administration de l'État (Services centraux des Ministères et services déconcentrés).

Figure 1-3 : Composantes de l'Administration publique



D'abord, la fonction publique au niveau de l'Administration de l'État Marocain est régie par le Dahir n°1.58.008 du 4 chaabane 1377(24 février 1958) portant statut général de la fonction publique. Ce texte constitue le cadre institutionnel définissant les règles juridiques et réglementaires relatives au recrutement et à la gestion du parcours professionnel du fonctionnaire dans le secteur public.

Ensuite, la fonction publique au niveau des Établissements et des Entreprises Publics (EPP) est régie par des statuts spéciaux, selon la nature de l'EPP. Ces statuts sont marqués par la disparité et la rigidité, à telle enseigne qu'il n'y a pas de dénominateur commun au niveau des aspects de la gestion des ressources humaines.

Enfin, les textes régissant le personnel des Collectivités territoriales (par exemple le Décret n° 2-77-738 du 13 chaoual 1397 (27 septembre 1977) portant statut particulier du personnel communal) renvoient au Statut Général de la Fonction Publique du 24 février 1958. De même, la mobilité des corps et cadres communs aux administrations est régi par le même texte. Seulement, jusqu'à l'heure actuelle, le cadre juridique régissant le personnel des collectivités territoriales ne se voit pas encore distingué catégoriquement du statut général de la fonction publique, dans la perspective d'instituer un statut spécial de la fonction publique territoriale, à l'instar par exemple de la France.

1.5. Matériaux méthodologiques de l'étude

La méthodologie de la réalisation de l'étude combine entre plusieurs approches d'analyse, tel que retracé dans la figure ci-dessous :

Figure 1-4 : Matériaux méthodologiques de l'enquête

ANALYSE JURIDIQUE

- Examiner les dispositions juridiques associées
- Explorer le Droit comparé
- Réfléchir aux pistes de réforme

ANALYSE STATISTIQUE

- Identifier les tendances
- Dégager des indicateurs significatifs

Matériaux
Méthodologiques

ANALYSE EMPIRIQUE

- Faire renseigner des questionnaires
- Conduire des entretiens semi dirigés
- Animer des ateliers élargis

ANALYSE COMPARATIVE

- Tirer des enseignements du Benchmarking International et national

1.5.1. Analyse juridique

Le contexte juridique lié à la question de la place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans l'Administration publique au Maroc est en pleine mutation, ce qui requiert une analyse profonde, dans la perspective d'identifier les discriminations indirectes entravant l'accès des femmes aux postes de responsabilité d'une part, et d'autre part, d'envisager des points d'entrée susceptibles de renforcer leur représentation au niveau de ces postes. Il s'agit à ce stade d'analyser surtout les

textes législatifs et réglementaires se rapportant à la fonction publique marocaine (lois, dahirs, décrets, arrêtés et circulaires...), qui n'ont pas, jusqu'à l'heure actuelle, connu une réforme approfondie depuis l'adoption de la première édition du statut général de la fonction publique adopté par le Dahir n°1.58.008 du 4 chaabane 1377(24 février 1958). Ce dernier constitue le cadre institutionnel définissant les règles juridiques et réglementaires relatives au recrutement et à la gestion du parcours professionnel du fonctionnaire dans le secteur public.

Cette étude portera sur toute l'analyse juridique ayant une relation avec l'objet de l'étude (voir note bibliographie), notamment :

- La Constitution et les lois organiques ;`
- Le statut général de la fonction publique et ses décrets d'application ;
- Les textes régissant les situations statutaires de fonctionnaires : statuts particuliers des personnels communs aux différents départements ministériels, statuts particuliers des personnels propres à chaque administration, statuts spéciaux ;
- Les textes régissant la rémunération des fonctionnaires, ainsi que les indemnités à caractère général ou spécifique liées à la fonction, au corps et au grade ;
- Les textes réglementant l'organisation des structures administratives au niveau des services centraux et extérieurs ;
- Les textes régissant les nominations et les promotions (nomination aux emplois supérieurs ; organisation des concours de promotion aux postes de responsabilité (hors emplois supérieurs) ; concours de recrutement par contrat des agents dans les administrations ;
- Les textes régissant la mobilité des fonctionnaires ;
- Les textes régissant la formation continue des fonctionnaires ;
- Les autres textes associés.

L'analyse de l'arsenal juridique national est corroborée par une ouverture réflexive sur les meilleures pratiques dans le droit comparé. L'objectif étant d'identifier des enseignements susceptibles d'enrichir l'expérience marocaine en matière de promotion de l'effectivité de l'égalité Homme - Femme dans l'accès à la fonction publique en général et aux structures de responsabilité en particulier.

1.5.2. Analyse statistique

L'analyse statistique a pour objet de compiler, reconstituer et traiter les données relatives à la situation tendancielle des femmes aux postes de responsabilité dans la fonction publique, afin d'en faire ressortir des conclusions significatives.

Ce faisant, l'analyse statistique peut être décomposée en quelques étapes séquentielles :

- Décrire la nature des données à analyser ;

- Explorer la relation entre les données et la population cible ;
- Créer un modèle pour synthétiser les relations entre les données et la population cible ;
- Se servir de l'analytique prédictif pour dérouler des scénarios qui guideront les actions à venir.

Plusieurs pistes d'analyse sont explorées pour dégager les chiffres et les indicateurs clés de la situation des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité, tels que :

1. Taux de féminisation des postes de responsabilité au sein de l'Administration publique ;
2. Taux d'accès aux postes de responsabilité au niveau des femmes fonctionnaires ;
3. Structure des niveaux de postes de responsabilité occupés par les femmes fonctionnaires ;
4. Structure d'âge des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité ;
5. Ancienneté moyenne des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité ;
6. Niveau d'instruction des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité ;
7. Niveau d'encadrement des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité ;
8. Concentration organique (départemental) des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité ;
9. Concentration spatiale (territoriale) des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité ;
10. Taux des femmes ayant abandonné leurs postes de responsabilité ;
11. Structure des statuts familiaux (matrimoniaux) des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité.

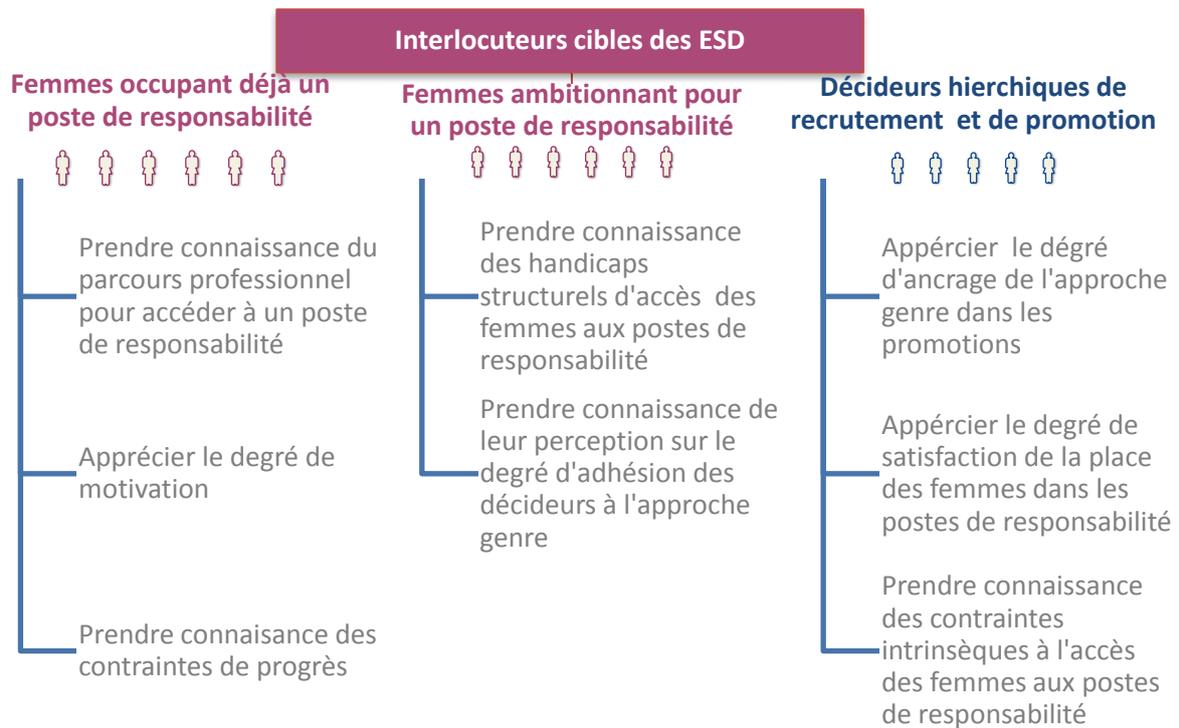
1.5.3. Analyse empirique

► Conduite d'entretiens semi-dirigés (ESD)

Ces ESD sous-tendent un double objectif : d'une part un objectif direct qui vise à fournir des éléments de réponses utiles aussi bien sur les contraintes susceptibles de heurter l'amélioration de la parité et de l'égalité des chances entre les deux sexes dans l'Administration publique, ainsi que les opportunités à saisir. D'autre part, les ESD sous-tendent un objectif indirect, pour sensibiliser davantage les décideurs sur la centralité de la question relative à l'accès des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans l'Administration publique au Maroc, comme étant une question de droit et de portée stratégique.

Ce faisant, trois groupes d'interlocuteurs ont été ciblés, comme repris dans la figure ci-dessous :

Figure 1-5 : Groupes cibles des Entretiens Semi-Dirigés (ESD)



Les entretiens se sont déroulés au niveau de 24 départements déconcentrés à l'échelon de 04 régions du Maroc et 05 départements centraux, comme repris dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1-1 : Structure de l'échantillon ciblé par les ESD

Département	Services Déconcentrés								Services centraux				Total	
	Casa-Settat		Souss-Massa		Fès-Meknès		Oriental		Secrét. Général		Direct.		Femmes	Hommes
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes		
Santé	1	0	2	1	6	0	10	1					19	2
Justice	2	1	3	1	9	2	8	1					22	5
Éducation Nationale	4	0	5	1	5	1	6	1			1		20	3
Agriculture-Pêche	5	1	3	1	4	0	7	1					21	3
Habous et Affaires islamiques	6	1	2	1	6	1	4	1			1		18	4
Habitat	5	1	5	1	2	1	1	0			1		13	4
Fonctions Publiques									1	1	1		1	2
Finances											1		1	1
Affaires Générales et Gouvernance									1	1	1		1	2
Total général	23	4	20	6	32	5	36	5	0	2	3	5	115	26

► Questionnaire de prise de connaissance

Dans le cadre de l'élargissement du périmètre de l'étude au-delà de l'échantillon de la population cible concerné par les entretiens semi-directifs, un questionnaire de prise de connaissance a été distribué auprès d'un échantillon de femmes en vue de réaliser les objectifs suivants :

- Élargir l'univers de l'enquête au niveau des femmes occupant un poste de responsabilité ;
- Poser des questions complémentaires par rapport à l'objet de l'enquête ;
- Récolter les avis sous forme de questions privées, non visibles par les autres ;
- Formuler des questions ouvertes sous forme de verbatim pour les enquêtées : laisser s'exprimer librement apporte bien souvent des idées neuves.

Pour ce faire, il a été envisagé de tabler sur un échantillon structuré comme suit :

Tableau 1-2 : échantillon des femmes enquêtées sur la base du questionnaire

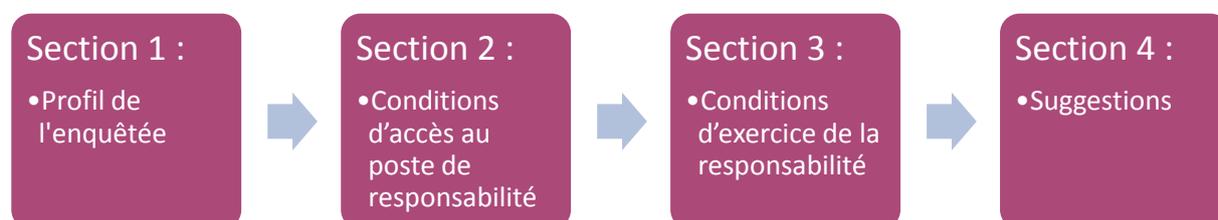
Postes de Responsabilité (officiels)	Population totale	Échantillon
Secrétaire général de Ministère	4	1
Inspecteur général	2	1
Directeur (central ou déconcentré)	34	5
Chef de division	242	24
Chef de service	1287	64
Total général	1569	95

*Cette population ne tient pas les postes dits "assimilés"

Il convient de signaler que le taux de réponse aux questionnaires distribués n'a pas atteint l'ensemble de l'échantillon ciblé. Mais, nous considérons que cela ne biaise guère la recevabilité des résultats auxquels a abouti l'analyse statistique.

Ce questionnaire a été formulé en 4 sections, comme détaillé en annexe (voir annexe 2) :

Figure 1-6 : structure du questionnaire de prise de connaissance



► Animation d'ateliers de concertation

L'animation d'un atelier a pour objectif de réunir des personnes ressources, notamment parmi ceux appartenant au **Réseau de Concertation Interministériel (RCI)** pour l'institutionnalisation de l'ES dans la FP, autour de la même thématique : Place

des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans l'Administration publique au Maroc.

La recherche des réactions des membres du RCI était d'une importance extrême, dans la mesure que ce réseau s'est assigné comme mandat de veiller à l'identification et à l'implantation : de mesures institutionnelles permettant d'assurer un juste équilibre de la représentation des femmes et des hommes à tous les niveaux et dans tous les secteurs de la fonction publique.



Annuaire des membres du Réseau de Concertation Interministériel chargé de l'intégration de l'égalité entre les sexes dans la fonction publique

Les questions débattues lors de cet atelier, se rapportant à la problématique de l'enquête, ont concernées globalement les points suivants : Comment intégrer et ancrer le principe de la parité et de l'égalité entre les sexes dans le processus de sélection/recrutement pour les candidatures aux postes de chef de service et de chef de division ? Comment intégrer ces principes dans le processus de sélection/recrutement et dans le processus de nomination des hauts responsables ? Comment intégrer le principe d'égalité des sexes (ES) dans le processus de mobilité des fonctionnaires aux postes de responsabilité ? Comment accompagner les femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité pour le renforcement de leurs capacités professionnelles ? Comment intégrer le principe de l'ES pour évaluer le rendement des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité ? Comment permettre aux femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité de concilier entre leur vie professionnelle et leur vie privée ?

1.5.4. Analyse comparative

La communauté internationale prend de plus de plus conscience que la pleine participation des femmes aux postes de décision et de responsabilité est indispensable pour l'élaboration des stratégies et des programmes publics afin que les droits, les priorités et les besoins de tous les membres de la société soient justement représentés².

Dans ce sillage, plusieurs recommandations sont avancées (voir encadré 1-3) qui plaident en faveur de l'égalité hommes-femmes, de mécanismes solides de

² Voir OCDE (2016), Recommandations de 2015 du Conseil de l'OCDE sur l'égalité hommes-femmes dans la vie publique, Ed. OCDE, Paris ; Le projet européen (2016) "Gender Balance Power Map - Co-inspiration between social and classic enterprises on access to decision making" mené par un consortium de partenaires dans six pays européens in genderpowermap.eu

responsabilisation et de la pérennisation des initiatives dans ce domaine, ainsi que des outils et des indicateurs appuyant des décisions politiques inclusives.

Ces recommandations encouragent également une approche inclusive, tenant compte de l'ensemble de la société afin de contribuer à la réduction des stéréotypes, d'inciter les femmes à participer aux circuits de décision et de supprimer les dispositions qui, explicitement ou implicitement, sont un obstacle à l'instauration de l'égalité entre hommes et femmes.

Encadré 1-3 : Extrait des recommandations de l'OCDE, 2016

L'OCDE suggère les recommandations suivantes pour une représentation équilibrée des femmes et des hommes aussi bien aux fonctions décisionnelles dans la vie publique qu'aux emplois publics

- Prendre, au niveau politique le plus élevé, l'engagement de promouvoir l'égalité entre femmes et hommes dans la vie publique, en tant que de besoin, en élaborant un cadre global qui permette d'assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes aux fonctions décisionnelles dans les institutions publiques ;
- Suivre de façon systématique l'évolution de la représentation de chaque sexe dans les institutions publiques, notamment aux postes de direction et dans les différentes catégories d'emplois, au moyen d'une collecte régulière de données, par exemple sous la forme d'enquêtes auprès des salariés, et réexaminer régulièrement si elle est conforme aux priorités et objectifs généraux en matière d'égalité des sexes sur la base des résultats des évaluations ;
- Examiner des mesures qui permettent de s'attaquer aux causes profondes de la faible représentation des femmes aux fonctions décisionnelles et d'améliorer l'image des femmes dans la société au moyen de campagnes d'information et de programmes de sensibilisation aux stéréotypes sexistes, aux préjugés conscients et inconscients et aux avantages économiques et sociaux qui peuvent être tirés de l'égalité entre femmes et hommes, tout en luttant contre les discriminations doubles ou multiples ;
- Renforcer la souplesse, la transparence et l'équité dans les systèmes et politiques d'emploi public, de façon à assurer l'équité en matière de rémunération et à garantir des chances égales à des femmes et des hommes ayant des origines et des parcours différents ;
- Définir à la fois des mesures de portée globale et des mesures axées sur les causes pour corriger les écarts de rémunération entre hommes et femmes dans le secteur public et remédier à la ségrégation professionnelle horizontale, par les moyens utiles ;
- Promouvoir un recrutement fondé sur le mérite, envisager des politiques et des pratiques positives qui assurent une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans chaque catégorie d'emplois du secteur public, et définir des mesures concrètes pour faire véritablement tomber les obstacles implicites que comportent les procédures de recrutement et de constitution des effectifs, en tant que de besoin ;
- Définir clairement, au niveau institutionnel, les fonctions et responsabilités en matière de promotion de la parité femmes-hommes dans le secteur public, notamment établir des mécanismes de recours et d'appel indépendants, qui soient dotés de ressources financières, humaines et autres suffisantes, et reliés aux équipes de direction pour en garantir l'efficacité ;
- Sensibiliser les responsables du secteur public aux questions relatives à l'égalité des sexes et renforcer la redevabilité au niveau de l'encadrement et de la direction s'agissant d'assurer la parité femmes-hommes à tous les niveaux et dans toutes les catégories d'emplois, et de prendre en charge les problèmes touchant à l'égalité entre hommes et femmes au travail, notamment au moyen de cadres de gestion des performances.

Source : OCDE (2016), Recommandations de 2015 du Conseil de l'OCDE sur l'égalité hommes-femmes dans la vie publique

2. Attributs du contexte juridico-institutionnel

Les bases juridiques et politiques complètes sont un premier pas vers l'égalité des sexes et la parité hommes-femmes. Ces bases doivent être conformes aux engagements nationaux et internationaux et faire directement référence à l'égalité des sexes dans l'administration publique, notamment dans les postes décisionnels.

Dans ce cadre, l'objectif de ce chapitre est d'examiner les dispositions de l'arsenal juridique existant ainsi que le dispositif institutionnel mis en place et qui sont susceptibles, explicitement ou implicitement, de favoriser ou contrarier l'égalité entre hommes et femmes en matière d'accès aux postes de responsabilité dans la fonction publique.

Ce faisant, l'analyse ainsi réalisée a permis de faire ressortir aussi bien des points de force qu'il faudrait valoriser que des points de faiblesse qui devraient être rétablis.

2.1. Contexte juridico-institutionnel en mutation favorable

Le contexte juridico-institutionnel d'accès des femmes aux postes de responsabilité au Maroc est en pleine mutation favorable pour cinq considérations intimement liées, comme il est schématisé ci-dessous :

Figure 2-1 : Facteurs contextuels de motivation de l'enquête



2.1.1. Adoption de principes à valeur constitutionnelle consacrant l'égalité entre les sexes

La Constitution du Royaume prévoit les principes fondamentaux devant encadrer le service public en général et la fonction publique en particulier, comme synthétisé dans l'encadré ci-dessous.

En liaison avec la problématique de la présente étude, il est bien évident que la Constitution, à travers notamment les dispositions des articles 31 et 92, a expressément manifesté une volonté en faveur d'une plus grande participation des femmes dans la fonction publique et tout particulièrement dans les postes de responsabilité.

Cette consécration constitutionnelle est, en soi, un prolongement logique de la philosophie de l'article 19 de la Constitution qui sanctifie le principe de l'égalité entre les hommes et les femmes au Maroc : « *L'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental* ». Ce présent article est venu affirmer les conventions et pactes internationaux dûment ratifiés par le Royaume. A cet effet, Il est créé une Autorité pour la parité et la lutte contre toutes formes de discrimination et ce, pour œuvrer à la réalisation de la parité entre les hommes et les femmes.

Encadré 2-1 : Principes constitutionnels encadrant la fonction publique

Art. premier :	Corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes
Article 13 :	Instances de concertation : association des différents acteurs sociaux à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques (dialogue social)
Article 19 :	L'État marocain œuvre à la réalisation de la parité entre les hommes et les femmes
Article 29 :	Garantie de libertés de réunion, de rassemblement, de manifestation pacifique, d'association et d'appartenance syndicale et politique
Article 31 :	Principe de l'égal accès des citoyennes et des citoyens aux fonctions publiques selon le mérite
Article 92 :	Principe de nomination dans les emplois supérieurs, par le Conseil du Gouvernement, sur la base des critères de : égalité des chances, mérite, transparence, compétence
Article 154 :	Principes encadrant les services publics : égalité d'accès publics, continuité de prestations, normes de qualité, transparence, démocratie
Article 155 :	Principes déontologiques des agents publics : légalité, neutralité, transparence, probité, intérêt général
Article 156 :	Principes de l'Administration proactive et orientée citoyens : réponse aux doléances, plaintes
Article 157 :	Une charte des services publics fixe l'ensemble des règles de bonne gouvernance relatives au fonctionnement des administratives publiques, des régions et des autres collectivités territoriales et des organismes publics.

2.1.2. Rattachement du Maroc aux engagements internationaux en matière de lutte contre les formes de discrimination

Conformément à ses engagements internationaux en matière de respect des droits de l'Homme (la DUDH, le PIDCP, le PIDESC, la CEDAW et son protocole facultatif, le Programme d'action de Beijing, la Convention sur les Droits des Enfants, la Convention Internationale des droits des personnes avec handicap et son protocole facultatif, ...) et aux dispositions de la Constitution de 2011, le Maroc continue de déployer des efforts considérables en termes d'adhésion et de ratification d'autres instruments internationaux des droits de l'Homme et d'harmonisation de son cadre juridique national avec ces instruments.

A titre de rappel, le Parlement a adopté, en juillet 2015, la loi n°125/12 portant sur l'approbation du protocole facultatif de la CEDAW. Ce protocole vise à permettre aux pays membres de reconnaître la compétence du Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes, à statuer au sujet des communications présentées par des particuliers ou des groupes de particuliers qui prétendent être victimes de violation d'un des droits énoncés dans la CEDAW.

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

2.1.3. Développement d'une vision stratégique visant à consacrer la parité et l'égalité dans la fonction publique

Le Gouvernement marocain fait de la question de l'égalité et de la parité un enjeu central dans la stabilité et le développement du système social. A cet égard, la réalisation de cet équilibre au niveau de la fonction publique revêt une importance extrême. Dans ce sillage, le Gouvernement a mis en place un programme gouvernemental pour l'égalité (PGE) « ICRAM 1 » et « ICRAM 2 » pour les périodes de 2011-2016 et 2017-2021, et ensuite, à travers une vision spécifique, il a également mis en place une stratégie intitulée « Stratégie d'Institutionnalisation de l'Égalité des Sexes dans la fonction publique ».

Figure 2-2 : Contexte stratégique

**Plan gouvernemental pour l'égalité (PGE) « ICRAM 2 »
pour la période 2017-2021**

**Stratégie d'Institutionnalisation de l'égalité des
sexes dans la Fonction publique, ainsi que son
plan de mise en œuvre.**

► Plan gouvernemental pour l'égalité (PGE) « ICRAM 2 » pour la période 2017-2021

En s'inscrivant dans le prolongement logique du PGE « Initiatives Concertées pour le Renforcement des Acquis des Marocaines¹ (ICRAM1) 2012-2016 », le Gouvernement a adopté le Plan gouvernemental pour l'égalité (PGE) « ICRAM 2 » pour la période 2017-2021. Ce dernier constitue le cadre de convergence des différentes initiatives visant la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes et l'intégration des droits des femmes au niveau des politiques publiques et programmes de développement. C'est également un outil permettant la déclinaison des engagements formulés au niveau du programme gouvernemental 2017-2021.

ICRAM2 comprend 8 axes et 24 objectifs traduits en 156 mesures munies d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs d'évaluation. Ces mesures sont réparties entre les départements responsables de la mise en œuvre durant la période 2017-2021, dans le cadre d'un ensemble d'axes de progrès, tels que retracés dans la figure ci-dessous :

Figure 2-3 : axes de ICRAM 2 (2017-2021)

- AXE 1. Institutionnalisation et diffusion des principes de l'équité et de l'égalité et instauration des bases de la parité
- AXE 2. Lutte contre toutes les formes de discrimination et de violence à l'encontre des femmes
- AXE 3. Mise à niveau du système d'éducation et de formation sur la base de l'équité et de l'égalité
- AXE 4. Renforcement de l'accès équitable et égal aux services de santé
- AXE 5. Développement des infrastructures de base pour améliorer les conditions de vie des femmes et des jeunes filles
- AXE 6. Autonomisation sociale et économique des femmes
- AXE 7. Accès égal et équitable aux postes de prise de décision aux niveaux administratif, politique et économique
- AXE 8. Réalisation de l'égalité des chances entre les sexes sur le marché du travail.

La Stratégie d'Institutionnalisation de l'Égalité des Sexes (SIES) préconisée repose d'abord sur le postulat que non seulement l'égalité des sexes est un droit humain fondamental, mais aussi que le développement ne sera pas possible et le processus de modernisation de l'administration publique ne pourra pas réussir sans la pleine reconnaissance des droits et sans l'atteinte d'une égalité effective entre les femmes et les hommes fonctionnaires.

Cette stratégie affirme que le service public est une responsabilité commune partagée entre les hommes et les femmes et son état constitue le reflet de l'équilibre sociétal dans un pays donné. Un service public performant est signe de bonne gouvernance et d'équilibre sociétal.

Dans cet esprit, cette vision veut promouvoir une vision forte où la fonction publique doit être une plateforme, un modèle à suivre par les autres institutions de notre pays à travers la consécration de droit égaux entre les femmes et les hommes : égalité d'accès, égalité d'opportunités des carrières, tout en tenant compte des spécificités et des besoins des fonctionnaires femmes et hommes, égalité de traitement, dignité...

L'administration marocaine est appelée à être un cadre de référence voire un exemple de réforme pour toutes les autres institutions de droit public ou privé et en ce sens, le MRAFP a pour mission de guider cette réforme à travers l'élaboration, la veille et l'exécution de la politique gouvernementale relative à la fonction publique et à la modernisation des secteurs publics.

Figure 2-4 : Stratégie d'Institutionnalisation de l'Égalité des Sexes (SIES)



2.1.4. Institutionnalisation de réseautage et de pilotage de la gendérisation de la fonction publique

Il est admis que le réseautage et le pilotage est important, voire indispensable pour dynamiser les possibilités d'évolution de carrière³, d'où l'utilité de disposer d'un réseau et d'un observatoire de la gendérisation de la fonction publique :

► Réseau de Concertation interministériel

Le 08 octobre 2010, le MRAFP a annoncé la création du Réseau de concertation interministériel pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans la fonction publique (RCI).

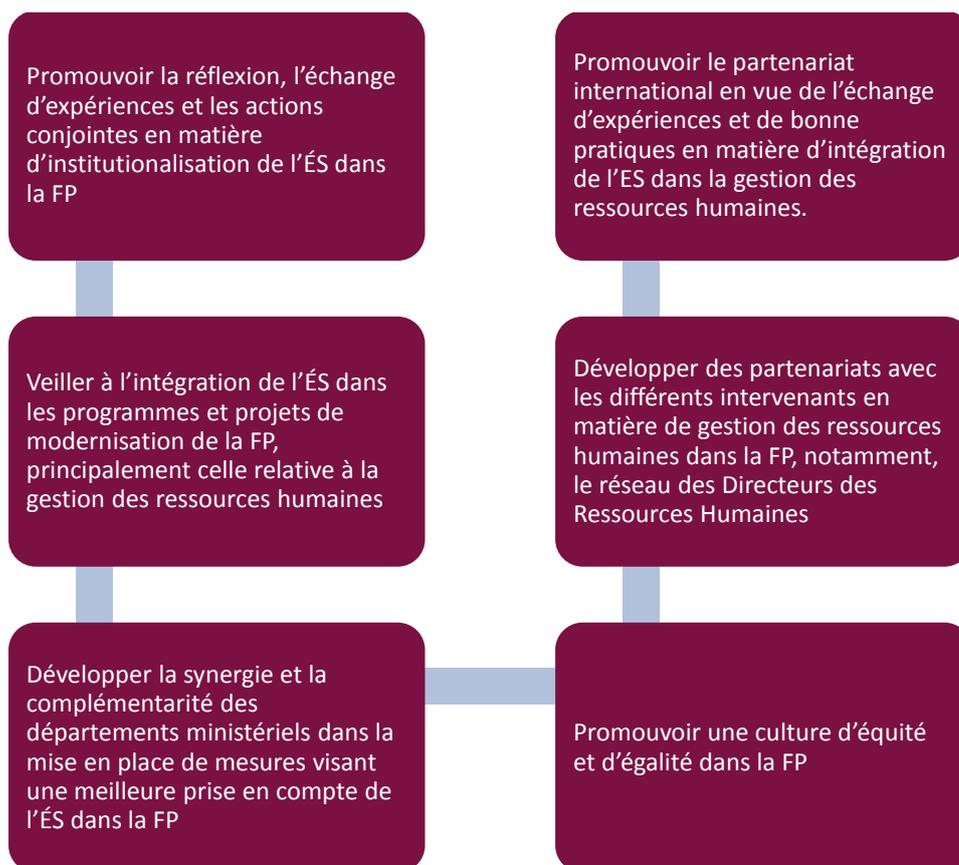
Lors de sa création en 2010, le RCI a été constitué de 15 départements ministériels. En 2012, le RCI a été élargi à l'ensemble des départements ministériels. Il est présidé par le Ministre délégué auprès du chef du gouvernement chargé de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique et comprend les membres représentant les départements ministériels.

Ce réseau a pour objectif d'une part, d'assurer la concertation entre les départements ministériels pour l'intégration de l'approche de la parité dans l'Administration publique et d'autre part, veiller à l'institutionnalisation du genre dans l'Administration publique en incitant les responsables en termes de disponibilité des moyens humains, techniques et logistiques nécessaires à cette institutionnalisation.

Pour répondre à ce double objectif le RCI travaille, à l'heure actuelle, sur les axes, repris dans la figure ci-dessous :

³ Les réseaux informels constituent la principale source d'information sur les vacances de poste. Source: « Personnel practices in careers of women at the top in government and business in Nicaragua and Costa Rica », Public Administration and Development, vol. 15, p. 397-416 (1995).

Figure 2-5 : Axes d'intervention du RCI



Au démarrage des travaux du RCI, la mise en place de trois commissions était une étape importante pour assurer la coordination et la cohérence de ses membres : Commission de programmation et de partenariat ; Commission de suivi et d'évaluation ; Commission de l'information, de la documentation et de la communication.

En 2015, le RCI a connu une restructuration, notamment par la mise en place des équipes de travail selon les trois axes de la Stratégie d'Institutionnalisation de l'Égalité entre les Sexes (SIES) dans la Fonction Publique, tels que mis en exergue ci-avant.

► Observatoire Genre de la Fonction Publique

L'initiative de créer cet OGFP⁴ s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre des chantiers de réforme notamment en matière de valorisation des ressources humaines qui est un axe central de la stratégie de modernisation.

⁴ <http://www.ogfp.ma>

D'une manière nécessairement synthétique l'OGFP aura pour objectifs :

- D'éclairer les décideurs sur l'évolution de la situation de la femme dans la fonction publique ;
- D'assurer la veille stratégique et examiner les obstacles qui entravent la parité ;
- De produire des indicateurs sur l'évolution de la situation de la femme dans la fonction publique, quant aux postes de responsabilités et aux emplois supérieurs ;
- De contribuer à l'élaboration de politiques publiques afin de promouvoir et d'améliorer la situation de la femme fonctionnaire ;
- De préserver les droits des femmes garantis par la Constitution.

2.1.5. Ancrage des nouveaux paradigmes de la fonction publique : une opportunité pour réaffirmer les mérites de la femme fonctionnaire

La fonction publique est confrontée aujourd'hui à de profondes mutations, à travers l'ancrage de nouveaux paradigmes qui sont susceptibles de constituer une opportunité pour la promotion de l'égalité des sexes (ES) dans l'Administration publique, comme il est ainsi schématisé :

Figure 2-6 : Nouveaux paradigmes de la fonction publique de demain



► La performance, critère privilégié de distinction des compétences dans les postes de responsabilité

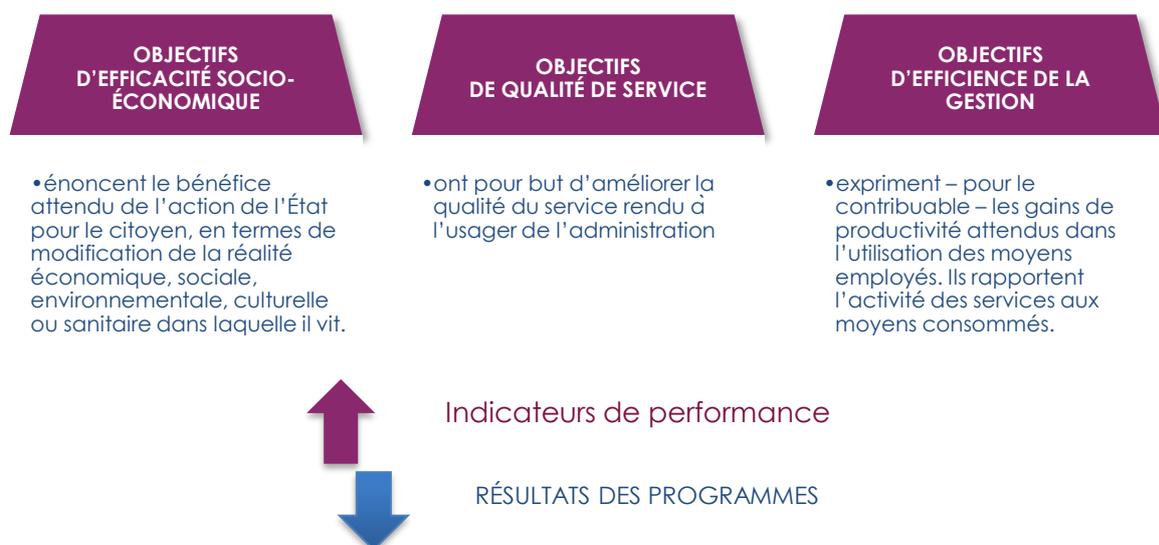
L'État consacre, désormais, à travers la Loi Organique relative à la loi de finances (LOF) n° 130-13, une nouvelle approche de la gestion publique, ce qui engage une mutation sans précédent de la fonction publique.

En foi de quoi, l'État passe, désormais, d'une logique de moyens à une logique de résultats et s'engage ainsi résolument dans une démarche de performance visant à améliorer l'efficacité des politiques publiques mises en œuvre à travers les programmes. Le passage à la gestion axée sur les résultats (GAR), la transparence, la fiabilité, la sincérité des comptes publics et le pilotage et " l'évaluabilité " des actions

publiques dans un souci d'efficacité et d'économie, constituent ainsi les piliers de la réforme de la gestion publique.

Selon cette approche, les programmes sont associés à des objectifs précis, définis en fonction de finalités d'intérêt général ainsi qu'à des indicateurs chiffrés permettant de mesurer les résultats escomptés faisant l'objet d'une évaluation qui vise à s'assurer des conditions d'efficacité, d'efficience et de qualité liées aux réalisations (article 39 de la LOF). Les résultats des programmes sont mesurés notamment par des indicateurs de performance. À chaque indicateur sont associées des valeurs cibles : une valeur cible pour l'année du projet de loi de finances et une valeur cible de moyen terme.

Figure 2-7 : Objectifs de la performance de l'Action de l'Administration publique



Il en résulte que cette logique augure une configuration totalement renouvelée, qui va mettre le fonctionnaire (femme et homme) devant ses responsabilités déontologiques en termes de transparence, de lisibilité et de reddition de comptes, en mettant fin à l'*a priori* déplacé de « l'impossible compétence technique des femmes dans certaines actions publiques ».

Cela veut dire que le critère de distinction entre les fonctionnaires responsables, en termes de compétences, sera leur capacité à réaliser les performances attendues et à faire asseoir leurs actions respectives sur la logique des résultats.

► Le partage transparent de l'information administrative

La Constitution (art.27)⁵ consacre désormais le droit du citoyen à l'accès à l'information le plus large possible, limité seulement dans les cas prévus par la loi n° 31.13 relative au droit d'accès à l'information.

Cette loi devrait permettre de rendre systématique l'information accessible à tous les citoyens et citoyennes, y compris la communauté des fonctionnaires, en mettant fin aux mauvaises traditions de rétention de l'information administrative. Elle contribuerait à promouvoir l'ouverture et la transparence des procédures de recrutement, de promotion, d'avancement selon les bases et les règles de la moralisation de la pratique administrative et de la reddition des comptes, assurant ainsi la crédibilité et l'intégrité requises dans la gestion des carrières des fonctionnaires. A cet effet, les Administrations publiques concernées doivent procéder à la publication, dans la limite de leurs compétences respectives et sous réserve des exceptions prévues par la loi, de l'informations dont il dispose et par tous les moyens de publication, notamment via les supports électroniques.

Ainsi, la mise en œuvre correcte de ce droit d'accès à l'information est susceptible de faciliter aux femmes fonctionnaires de prendre connaissance, en temps opportun et par les tous moyens possibles, des processus organisationnels et fonctionnels pour l'attribution des postes de responsabilité dans l'Administration publique.

► La charte de déconcentration, une déconcentration accrue des postes de responsabilité

La réalité illustre bien que l'Administration centrale jouit encore d'une prééminence dans le processus décisionnel que ce soit d'ordre stratégique ou d'ordre opérationnel, malgré l'existence d'extension territoriale pour certains départements. D'autant plus que la déconcentration ainsi pratiquée demeure entachée de certaines carences :

- L'extension territoriale des départements ministériels ne s'accomplit pas toujours en harmonie avec les fréquents découpages administratifs territoriaux puisque l'on observe que certains Ministères ne disposent pas de services extérieurs à l'échelle de certaines provinces et préfectures alors que les besoins justifiant leur présence se sont exprimés à divers niveaux ;
- La répartition des fonctionnaires entre les services centraux et extérieurs ne répond pas à des critères rigoureux et conformes à la politique de déconcentration et aux attentes des usagers. Il ressort des statistiques de l'année 2017 qu'environ 10 % des

5 Article 27 de la Constitution : « les citoyennes et les citoyens ont le droit d'accéder à l'information détenue par l'administration publique, les institutions élues et les organismes investis d'une mission de service public. Le droit à l'information ne peut être limité que par la loi, dans le but d'assurer la protection de tout ce qui concerne la défense nationale, la sûreté intérieure et extérieure de l'État, ainsi que la vie privée des personnes, de prévenir l'atteinte aux droits et libertés énoncés dans la présente Constitution et de protéger des sources et des domaines expressément déterminés par la loi »

fonctionnaires exercent encore au niveau des services centraux, alors que ce taux n'est que de l'ordre de 3% dans des pays comme la France ;

- Les compétences attribuées à ces services revêtent fréquemment un caractère de généralité, dans la mesure où elles s'inspirent des missions dévolues à l'Administration centrale dans leurs fonctions de gestion ou d'exécution ;
- Les services déconcentrés ne disposent guère de marge décisionnelle conséquente ni de moyens nécessaires leur permettant de prendre des décisions sans recourir systématiquement à l'Administration centrale.

En réaction à cet état des lieux, la Banque mondiale convie le Maroc, dans son mémorandum sur le royaume à l'horizon 2040⁶, d'engager le processus de décentralisation et de déconcentration systémique en opérant un transfert réel et progressif des pouvoirs de décision, des compétences aptes à assumer la gouvernance au niveau local et des ressources et moyens correspondant aux échelons territoriaux appropriés.

Cette problématique devra justement être résolue par la **charte de la déconcentration** (voir encadré 2-2) toujours très attendue. En effet cette charte permettra d'asseoir progressivement la déconcentration administrative escomptée en incitant les administrations à s'inscrire pleinement dans cette opération à travers la délégation de leurs pouvoirs aux structures territoriales.

Il n'en demeure pas moins que cette Charte aurait un impact sur les tendances d'évolution de carrière chez les femmes-fonctionnaires :

- Postuler pour une affectation à des postes de responsabilité au niveau déconcentré à la place de privilégier les services centraux ;
- Faciliter les choix de mobilité géographique ou fonctionnelle pour des fins personnelles, familiales ou promotionnelles, sans courir le risque de perdre des avantages ;
- Mettre fin aux préjugés de l'existence de disparité entre un poste de responsabilité au niveau central et un autre similaire au niveau déconcentré.

⁶ Banque Mondiale, Mémorandum économique : le Maroc à l'horizon 2040 - Investir dans le capital immatériel pour accélérer l'émergence économique in <http://www.banquemondiale.org/fr/country/morocco/publication/morocco-economic-memorandum-2017>

Sur la base des principes énoncés par le projet de cette charte, les principaux axes de la nouvelle conception de l'Administration déconcentrée peuvent être résumés comme suit :

- Clarifier le rôle des administrations centrales qui devront se limiter à la conception, la programmation, l'orientation, l'évaluation et le suivi de la performance des services déconcentrés, ainsi que la préparation des textes législatifs et réglementaires (principe de subsidiarité) ;
- Accompagner la réforme en cours en mettant l'accent sur le niveau régional en tant que cadre approprié pour harmoniser les politiques publiques et niveau éminent pour la programmation des projets interministériels. Les administrations provinciales s'acquitteront de la mission d'exécution des politiques publiques et de réalisation des projets et programmes, ainsi que l'assistance et l'appui technique au profit des collectivités territoriales ;
- Regrouper les missions similaires, compatibles ou complémentaires, à travers la création de structures régionales fortes en mesure de réaliser des projets régionaux exigeant l'implication de plusieurs services ministériels installés au même niveau territorial ;
- Clarifier le champ d'intervention et les articulations entre les différents acteurs au niveau territorial (Administrations centrales et services déconcentrés, autorités locales...) et ce par le biais de la délégation de pouvoirs de décision, en mettant l'accent sur la coordination des activités des services déconcentrés afin d'assurer l'unicité de l'action de l'État au niveau régional.

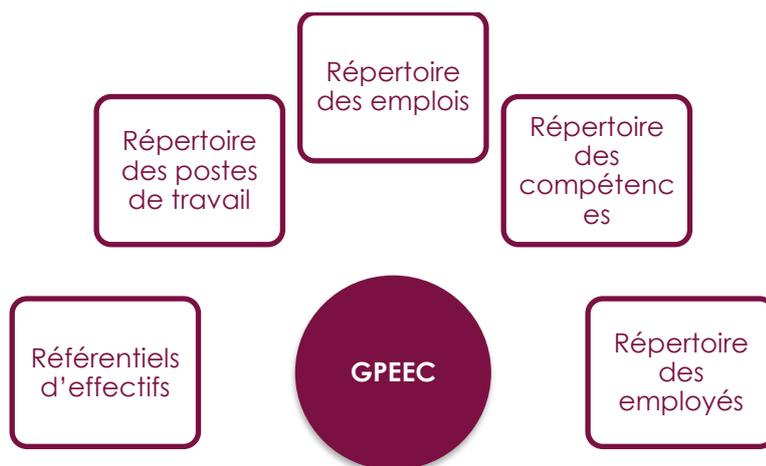
► Le référencement des emplois et des compétences

La fonction publique a été pour longtemps marquée par des clichés vétustes de la gestion des emplois administratifs, y compris les postes de responsabilité, notamment à travers :

- (i) Méconnaissance de la gestion des emplois et des compétences en s'en tenant aux critères de diplôme, de grade et d'ancienneté ;
- (ii) Répartition déséquilibrée des effectifs sur les différents services publics ;
- (iii) Méthodes d'évaluation se basant tant sur l'impressionnisme et les appréciations personnalisées que sur un système normalisé ;
- (iv) Sureffectifs et/ ou sous-effectifs ainsi que l'inadéquation des compétences avec ce qui est requis.

Pour dépasser ces clichés les prévisions doivent, désormais, être évaluées en fonction de la connaissance de l'existant, mis en rapport avec les besoins futurs en matière d'effectifs, d'emplois et de compétences. Cet « existant » se trouve répertorié par les référentiels, sous forme d'inventaires plus ou moins sophistiqués et précis. Ces référencements portent sur divers objets. Ils décrivent les caractéristiques des effectifs, des emplois, des compétences et des postes d'une organisation, comme repris dans la figure ci-dessous :

Figure 2-8 : Référentiels de la GPEEC



Par ailleurs, la pratique de la GPEEC transcende la logique classique de la consolidation de listes et inventaires, aussi bien établis soient-ils. Il faut insérer ceux-ci dans un authentique processus de gestion prévisionnelle intégrant le principe de l'ES et où les fonctionnaires sont compris comme contribuant de manière importante à l'atteinte des résultats que vise l'organisation.

En s'inscrivant dans cette logique, depuis plusieurs années, les départements ministériels se sont progressivement dotés de ces référentiels, notamment les référentiels des emplois et des compétences (voir encadré 2-3).

Seulement, la mise en œuvre de ces référentiels, sous l'optique genre, nécessite une maturité et une prise de conscience au plus haut niveau par l'Administration publique en :

- Révisant les REC pour identifier les facteurs sexistes et discriminatoires envers les femmes et les éliminer ;
- Corrigeant les REC déjà produits par l'intégration dans les fiches d'emplois des spécificités fonctionnelles des femmes, en termes de conditions d'exercice et d'évolution de l'emploi, de relations fonctionnelles, de compétences immatérielles requises (savoir-être) ;
- Systématisant leur utilisation dans les procédures de recrutement, de promotion, de gestion prévisionnelle des effectifs, des parcours professionnels et d'évaluation des femmes fonctionnaires ;
- En leur donnant une assise juridique dans le cadre du futur SGFP et autres textes réglementaires.

Encadré 2-3 : Référentiel des Emplois & des Compétences

L'élaboration d'un référentiel des emplois et des compétences (REC) est l'action fondatrice principale du renouveau du secteur public et de toute politique de valorisation des ressources humaines.

Il constitue l'outil de base et l'instrument de référence pour une gestion optimale des ressources humaines centrée sur une organisation efficiente du travail et le développement pertinent des compétences.

Le REC aboutit à la description et la spécification de chaque emploi-type selon un modèle de formalisation unique comportant les rubriques suivantes :

- L'identification de l'emploi-type comportant la dénomination de celui-ci, le domaine de compétence auquel il peut être rattaché, la famille professionnelle dont il fait partie, son code et la version d'élaboration ;
- La mission qui est la raison d'être de l'emploi-type ;
- Les activités et tâches principales qui caractérisent les situations de travail couvertes par l'emploi-type ;
- Les relations fonctionnelles internes et externes ;
- Les références du titulaire qui sont des indications sur les potentialités réelles de tout candidat à un poste de travail couvert par l'emploi-type et qui ont trait au niveau de sa formation de base, à sa formation spécifique et à son expérience professionnelle ;
- Les compétences requises de tout titulaire de l'emploi-type déclinées en termes de savoirs, savoir-faire et savoirs-être.

► Le renforcement du leadership féminin par l'institutionnalisation de la formation continue

L'administration publique marocaine adopte une démarche volontariste, en particulier depuis 2005, en institutionnalisant la formation continue des fonctionnaires par le **Décret n° 2-05-1366 du 29 chaoual 1426 (2 décembre 2005)** relatif à la formation continue des fonctionnaires et agents de l'État (B.O n° 5392 du 2 février 2006). Le décret du 2 décembre 2005 a pour objectif de poser les grands principes de la stratégie de la formation continue des fonctionnaires et agents de l'État, ainsi que les règles régissant leur situation administrative durant cette période de formation. Ses principaux objectifs sont :

- La mise en place d'une vision **stratégique unifiée en matière de formation continue**⁷ ;
- L'incitation des administrations publiques à élaborer des plans sectoriels de formation continue répondant à leurs besoins ;

7 La stratégie de formation continue a été fixée par l'Arrêté du Ministre chargé de la modernisation des secteurs publics n°1741.09 du 7 juillet 2009

- Le renforcement de la coordination interministérielle en vue de mutualiser les efforts en matière de formation continue ;
- L'assurance de l'évaluation des programmes de formation continue.

Ce faisant, l'autorité gouvernementale chargée de la fonction publique devait fixer, par arrêté, la stratégie de formation continue sur proposition d'une **commission de coordination de la formation continue**⁸ et après avis du Conseil supérieur de la fonction publique. Chaque département ministériel est tenu d'élaborer son propre plan sectoriel de formation continue conformément à la stratégie générale préalablement établie, d'une part et élaborer un rapport sectoriel portant sur le bilan financier et pédagogique annuel de la formation continue, d'autre part.

Dans cette perspective, il est attendu que les stratégies de formation sectorielles soient adressées non seulement aux femmes mais aussi aux responsable hommes afin de les sensibiliser sur les questions liées à la femme et les enjeux qu'elles rencontrent.

Par ailleurs, ces stratégies doivent surtout être plus attentives aux besoins de formation des femmes souhaitant accroître leur leadership au travail afin d'améliorer leurs capacités managériales afin de leur permettre de :

- S'affirmer dans leur management des services publics ;
- Prendre conscience des facteurs de blocage, mobiliser leurs ressources afin de renforcer leur confiance ;
- Détecter leurs potentialités de leadership et accroître leurs compétences ;
- Acquérir des stratégies en management ;
- Concilier entre vie professionnelle et vie personnelle.

⁸ La Commission de coordination de la formation continue est créée auprès de l'autorité gouvernementale chargée de la fonction publique. Elle comprend : un représentant de l'autorité gouvernementale chargée de la Modernisation des Secteurs Publics, président ; un représentant de l'autorité gouvernementale chargée des Finances, membre ; un représentant de l'autorité gouvernementale chargée de l'Éducation Nationale, membre ; un représentant de l'autorité gouvernementale chargée de l'Enseignement Supérieur, membre ; un représentant de l'autorité gouvernementale chargée de la Formation des Cadres, membre ; un représentant de l'autorité gouvernementale chargée de la Recherche Scientifique, membre ; un représentant de l'autorité gouvernementale chargée de la Formation Professionnelle, membre.

2.2. Contexte juridico-institutionnel encore entaché d'insuffisances

Bien que le contexte juridique en matière d'accès des femmes à l'emploi public et aux postes de responsabilité, soit pourvu de points de force, comme mis en exergue ci-avant, il n'en demeure pas moins qu'il est encore entaché de certains accroc, qu'il est possible de regrouper en neuf points d'insuffisance.

Figure 2-9 : Insuffisances du contexte juridico-institutionnel



2.2.1. Insuffisance de garanties juridiques réelles pour promouvoir l'accès des femmes aux postes de responsabilité

► Au niveau des fonctions supérieures

Certes, la nomination aux fonctions supérieures a connu une évolution institutionnelle importante en vertu de la Constitution (Articles 49 et 92) qui a institué une distinction entre les responsables qui sont nommés par Dahir après délibération en Conseil des ministres, sur proposition du Chef du gouvernement et à l'initiative du ministre concerné et ceux qui sont nommés par Décret, pris en Conseil du gouvernement. Concernant la première catégorie, elle comprend le wali de Bank Al-Maghrib, les ambassadeurs, les walis, les gouverneurs, les responsables des administrations chargées de la sécurité intérieure et les responsables des « établissements et entreprises stratégiques ». Quant à la seconde, elle englobe les secrétaires généraux et les directeurs centraux des administrations publiques, les présidents d'universités, les doyens des facultés, les directeurs des écoles et instituts supérieurs et d'autres responsables dont la liste est fixée en vertu de la loi organique n°02.12, promulguée

par le Dahir n° 1.12.20 du 27 chaâbane 1433 (17 juillet 2012) relative aux nominations aux fonctions supérieures en application des articles 49 et 92 de la constitution.

Selon le Décret n° 2-12-412 du 24 kaada 1433 (11 octobre 2012) pris pour l'application des articles 4 et 5 de la loi organique n° 02-12 concernant la procédure de nomination aux fonctions supérieures dont la nomination fait l'objet de délibération en Conseil du gouvernement (les secrétaires généraux des départements ministériels, les directeurs des administrations centrales, les inspecteurs généraux des ministères, l'inspecteur général des finances, l'inspecteur général de l'administration territoriale et les directeurs des centres régionaux d'investissement), l'accès à cet emploi est conditionné par une procédure d'appel à candidature reposant sur: (i) la consécration des principes de mérite et d'égalité des chances ; (ii) la transparence à travers la publication et large diffusion des appels à candidature ; (iii) la sélection des candidats confiée à des jurys indépendants qui sont appelés à évaluer les candidats selon les critères de compétence, expertise, niveau de formation, etc.

En revanche, bien que la nouvelle procédure sanctifie les grands principes de la fonction publique (égalité de chance, mérite, publicité des postes vacants, ...), il n'en demeure pas moins que cette procédure ne garantit guère une réelle promotion des femmes pour accéder aux emplois supérieurs dans la mesure où le taux de féminisation des postes de responsabilité au Maroc est seulement de 22%. Ceci peut s'expliquer par les raisons suivantes :

- Absence d'une règle contraignante obligeant la parité dans la composition de la commission d'examen des candidatures, dans la mesure où le législateur (art. 4 du décret) a laissé sa formation et sa composition à la libre décision de l'autorité gouvernementale concernée ;
- Absence d'une règle contraignante obligeant la commission de candidatures à respecter un quota de femmes (par exemple de 1/3) dans la liste de trois (3) candidates ou candidats, sauf exception dûment motivée dans le rapport sur les résultats de ses travaux ;
- Non institution d'un droit préférentiel en faveur des femmes, d'une indication à l'autorité gouvernementale concernée de proposer en priorité une candidate lorsqu'aucune candidature n'est reçue ;
- Absence d'une règle contraignante obligeant l'autorité gouvernementale concernée propose, au niveau de chaque département ministériel, au Chef du gouvernement, les candidates ou candidats pour exercer les fonctions supérieures prévues au C de l'annexe 2 à la loi organique n° 02-12 précitée, qui satisfont aux conditions prévues dans leurs statuts particuliers, classés selon l'ordre de mérite, aux fins de les soumettre aux délibérations du Conseil du gouvernement (art.7 du décret).

Ce niveau de responsabilité constitue dans le cadre de la fonction publique l'épine dorsale de toute structure administrative, voire la dynamo de l'administration et son interface.

Depuis fin 2011, en vertu du décret n° 2-11-681 du 28 hijra 1432 (25 novembre 2011) relatif aux modalités de nomination des chefs de divisions et des chefs de services dans les administrations publiques, l'accès aux emplois de chefs de division et chefs de services et de certains emplois similaires, est soumis à une procédure d'appel à candidature ouverte aux candidats remplissant certaines conditions d'ancienneté : compétence, formation et de mérite. L'objectif de cette procédure est d'une part d'attirer les compétences de haut niveau aptes à améliorer et à augmenter le niveau managérial des services publics et d'autre part garantir l'efficacité du service public et améliorer la qualité des prestations.

Seulement, ce décret quoique marque un pas en avant vers l'égalité des sexes, mais ne garantit guère l'égalité des chances et opportunités offertes entre les hommes et les femmes, notamment pour les raisons suivantes :

- La composition de la commission de sélection des candidates et des candidats prévoit un minimum requis d'une seule femme occupant un poste de responsabilité parmi les membres du jury (art.9 du décret n° 2-11-681) au lieu de prévoir un quota pour garantir la parité dans la composition de ladite commission ;
- Le décret n° 2-11-681 (art.6) ne prévoit aucune règle contraignante obligeant le chef de l'Administration à respecter un quota pour les femmes parmi les postes vacants ;
- Le recours au critère de l'ancienneté comme prévoit l'article 8 décret n° 2-11-681 pour classer la liste des candidates et candidats éligibles à passer les entretiens est susceptible d'influencer la décision des membres de la commission ;
- La possibilité de révision de la décision de nomination au poste de chef de division ou au poste de chef de service (art.11 du décret n° 2-11-681), sans motivation peut être entachée d'excès de pouvoir de la part du chef de l'Administration ;
- La destitution d'un chef de division ou d'un chef de service, suite à une faute grave (art.12 du décret n° 2-11-681), bien que motivée, peut prêter à interprétation faute d'une procédure contradictoire permettant à la personne concernée d'exercer son droit de défense.

2.2.2. Manque de discrimination positive en faveur des femmes dans les instances de gouvernance et de représentativité

► Au niveau du Conseil Supérieur de la Fonction Publique (CSFP)

Le Conseil Supérieur de la Fonction Publique est institué en vertu de l'article 10 du SGFP et son décret d'application (Décret royal n° 355-67 du 30 jourmada I 1387 (5 septembre 1967)). Il s'agit d'une instance consultative ayant pour missions de :

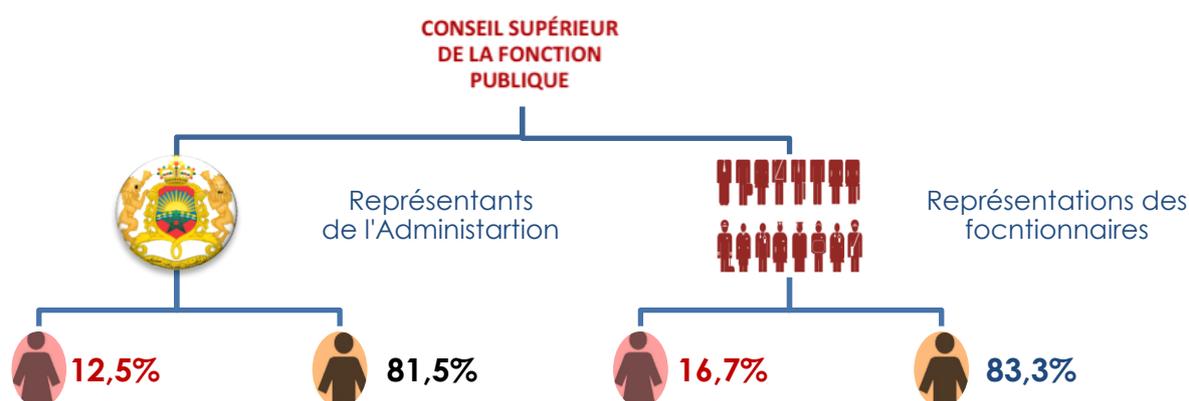
- Examiner tout projet de loi visant à modifier le statut général de la fonction publique ;
- Examiner toutes questions d'ordre général concernant la fonction publique que le gouvernement lui soumet ;
- Donner son avis sur les projets de loi et règlements concernant les fonctionnaires soumis au statut général de la fonction publique ;
- Donner son avis sur les orientations de la politique gouvernementale en matière de formation continue des fonctionnaires et agents de l'État et des collectivités territoriales ;
- Proposer toutes mesures susceptibles d'améliorer le système de gestion des ressources humaines.

Les travaux du CSFP porteront principalement sur la mise à jour du statut régissant, l'examen de plusieurs questions, en particulier le référentiel des emplois et des compétences, les résultats préliminaires de l'étude relative aux règles et règlements applicables en matière de traitements et de salaires et la mise en œuvre de la stratégie en matière de formation en cours d'emploi.

Par ailleurs, faut-il le souligner, en plus du nombre élevé de ses membres (24 représentants de l'Administration et 24 représentants des fonctionnaires), il peine à se réunir régulièrement. En outre, sa composition reste limitée à la sphère de l'Administration publique. Or, au vu de son rôle consultatif, la présence d'experts issus d'autres milieux, notamment du secteur privé et académique, aurait été d'un intérêt particulier afin d'en faire un véritable lieu de concertation, d'échange d'expériences et de débat sur les grandes questions de la fonction publique.

De surcroît, la **représentativité féminine** dans le CSFP demeure très faible : 12,5 % parmi les représentants de l'Administration et de 16,7 % parmi les représentants des fonctionnaires ; un chiffre relativement modeste.

Figure 2-10: Représentation des femmes dans le Conseil Supérieur de la Fonction Publique



► Au niveau des Commissions Administratives Paritaires (CAP) :

Conformément à l'article 11 au SGFP, tel qu'il a été modifié et complété, les commissions administratives paritaires sont des instances consultatives ayant un droit de regard sur les dossiers individuels relatifs à la carrière professionnelle du fonctionnaire. Ces commissions se composent d'un nombre égal de représentants de l'Administration, nommé par arrêté du ministre concerné et de représentants des fonctionnaires élus par les fonctionnaires de l'Administration concernée.

Les commissions administratives paritaires comprennent un nombre égal de représentants de l'administration, désignés par arrêté des ministres intéressés, et de représentants du personnel élus par les fonctionnaires en activité ou détachés auprès de l'administration ou du service considéré. En cas de partage égal des voix, le président, désigné parmi les représentants de l'administration, a voix prépondérante.

Selon les dispositions du Décret n° 2-59-0200 du 26 chaoual 1378 (5 mai 1959) portant application de l'article 11 du dahir portant statut général de la fonction publique relatif aux CAP, tel que complété et modifié (article 12), sont éligibles à ces commissions les fonctionnaires remplissant les conditions requises pour être inscrits sur la liste électorale de cette CAP. Toutefois, ne peuvent être élus, ni les fonctionnaires placés en congé de longue durée, ni ceux qui ont été frappés d'une rétrogradation ou d'une exclusion temporaire de fonctions, à moins qu'ils n'aient été amnistiés ou relevés de leurs peines, dans les conditions indiquées à l'article 75 du dahir portant SGFP.

Il est bien remarqué que la législation en vigueur ne prévoit **aucune discrimination positive en faveur de la représentation des femmes dans ces CAP** (par exemple un quota pour les femmes dans les listes des candidats ; une liste nationale pour les femmes, ...), comme c'est le cas des élections législatives et locales.

2.2.3. Législation dépourvue de mesures temporaires spéciales en faveur des femmes fonctionnaires

Conformément à l'article 4 de la CEDAW, les mesures temporaires spéciales (parfois appelées « discrimination positive ») visent à « accélérer l'instauration d'une égalité de fait entre les hommes et les femmes » en instituant des quotas intrinsèques aux femmes pour accéder aux postes de décision. Elles ne discriminent pas les hommes et ne constituent pas une forme de discrimination tant qu'elles ont pour objectif d'accélérer la réalisation de l'égalité des sexes et surtout surmonter les effets de la discrimination historique et accélérer la réalisation d'une égalité concrète entre hommes et femmes.

En revanche, il est remarqué que ces mesures temporaires spéciales sont sous-utilisées, voire non utilisées par le système de la fonction publique marocain, qui prévoit expressément qu'« aucune distinction n'est faite entre les deux sexes pour l'application des dispositions du SGFP »⁹. Il en est de même pour ce qui est de l'avancement et de la promotion¹⁰ ou même les statuts particuliers de la fonction publique (voir encadré).

Par ailleurs, le benchmarking international renseigne que les engagements envers l'égalité des sexes, la représentation équitable des femmes et les nominations fondées sur le mérite peuvent être considérées comme étant complémentaires et non contradictoires. A titre d'illustration, il est possible d'avancer plusieurs exemples :

- **La loi sud-africaine** sur la fonction publique (1994/2007) élève la représentation équitable dans les processus décisionnels au rang de priorité et dispose que lors des nominations et du pourvoi de postes au sein de la fonction publique, « l'évaluation des personnes doit être basée sur la formation, les qualifications, les compétences, les connaissances et le besoin de remédier aux déséquilibres du passé, afin que la fonction publique soit représentative de l'ensemble du peuple sud-africain, y compris la représentation fondée sur (...) le sexe. »¹¹ .
- **En Colombie**, outre les dispositions constitutionnelles, une loi sur les quotas prévoit spécifiquement un contingent féminin de 30 % pour les postes décisionnels dans tous les secteurs de l'État (y compris dans l'administration publique) aux niveaux national et infranational. La loi prescrit également la représentation équitable des femmes dans les processus de sélection. En dépit des problèmes de mise en œuvre, les mouvements de femmes et les institutions signalent que la loi sur les

⁹ Article premier du SGFP : Tout Marocain a droit d'accéder dans des conditions d'égalité aux emplois publics. 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.

¹⁰ Article 31 et 34 du SGFP

¹¹ Public Service Act (1994/2007), République d'Afrique du Sud, article 11 (b).

quotas a permis aux femmes d'occuper 40 % des postes décisionnels au sein de l'administration publique.¹²

Encadré 2-4 : Statuts particuliers de la fonction publique 2-

- **Au Népal**, le parlement a adopté en 2006 une résolution spéciale concernant la loi sur la fonction publique afin de garantir que les femmes occupent 33 % des postes dans toutes les structures de l'État. L'année suivante (août 2007), un deuxième amendement prévoyait l'obligation d'utiliser des mesures d'intégration spéciales pendant les processus de recrutement.
- **La Belgique** a également pris des mesures pour étendre la participation des femmes à tous les niveaux de gouvernement et reconnaît les difficultés qu'elles ont connues par le passé et le besoin de les corriger à l'aide de mesures spéciales. L'arrêté royal (1990) sur les mesures de promotion de l'égalité de chances entre les hommes et les femmes dans les services publics stipule que « Ces programmes seront mis en application au moyen de plans assurant l'égalité des chances qui comprendront des mesures pour corriger les effets des préjugés à l'encontre des femmes et qui sont le résultat de situations sociales et de conduites traditionnelles, tout comme des mesures pour promouvoir la présence et la participation des femmes à tous les niveaux de l'emploi » (article 2) et qu'« un plan pour assurer l'égalité des chances sera mis en place dans chaque secteur de la fonction publique » (article 3)¹³.
- **En France**, l'Assemblée nationale française a voté en février 2012 la mise en place progressive d'un quota annuel obligatoire de 40 % de femmes dans la haute fonction publique d'ici 2018 et l'établissement d'une liste recensant les postes concernés ainsi que la définition des sanctions applicables en cas de non-respect de ces quotas. Ce système est considéré comme un pas en avant déterminant, et ce, d'autant plus depuis qu'un rapport sur l'égalité des sexes en France publié en 2010 a identifié les obstacles et les bonnes pratiques en matière de ressources humaines au sein du gouvernement français¹⁴.

12 Étude de cas GEPA en Colombie, PNUD (2012).

13 Adapté d'Étude comparative sur les statuts de la fonction publique, OIT (2001).

14 Rapport public au Président de la République, Guégot, F. (2011), www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/114000123/index.shtml.

2.2.4. Cadre juridique insuffisamment sensible aux contraintes de conciliation entre vie professionnelle et vie privée des fonctionnaires

La réalité maintes fois analysée et étudiée¹⁵, révèle manifestement qu'une bonne articulation entre vie professionnelle et vie privée des femmes conditionnent *de facto* toute promotion des femmes dans leur carrière professionnelle et ce pour plusieurs raisons :

- La thématique du « libre choix » des femmes entre activité professionnelle et vie familiale est souvent présentée comme une alternative pour les femmes et jamais pour les hommes ;
- La conciliation continue d'une façon massive à reposer sur les femmes étant donné la manière dont s'organise la vie familiale ainsi que les représentations sociales sur la spécialisation des rôles des hommes et des femmes ;
- Les politiques volontaristes d'éducation et de formation de l'État marocain qui a fortement investi dans l'éducation des femmes mais qui, dans le même temps, a faiblement contribué à légitimer leur participation au marché du travail et à mettre en place des politiques de soutien aux parents ayant des responsabilités familiales.

Pourtant, le cadre juridique régissant la fonction publique marocaine demeure, jusqu'à l'heure actuelle, insuffisamment sensible aux contraintes de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle des femmes. En effet, malgré les améliorations introduites sur le SGFP, notamment en vertu du Dahir n° 1-11-10 du 14 rabii I 1432 (18 février 2011) portant promulgation de la loi n° 50-05 modifiant et complétant le dahir n° 1-58-008 du 4 chaabane 1377 (24 février 1958) portant statut général de la fonction publique, suite à un dialogue élargi à l'échelon national, il faut bien souligner que cette question est restée sans réponse, bien qu'elle soit pourvue de défis et enjeux conséquents pour le sort de la carrière des femmes fonctionnaires et leur promotion.

Cette carence juridique peut être ressentie à travers plusieurs dispositions du SGFP :

- Non ratification par le Royaume du Maroc de la convention 156 de l'OIT sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales (1981) et sa mise en œuvre ;

¹⁵ Voir entre autres : Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, une conciliation vie professionnelle et vie privée des femmes et des hommes au Maroc ; Collectif 95 Maghreb Egalité, Résistances et violences à l'égard du travail des femmes au Maghreb. Le cas du Maroc, Direction de la Statistique, Enquête nationale budget temps des femmes, 1998/99.

- Non possibilité d'aménagement du congé de maternité en fonction du choix de la femme fonctionnaire, contrairement à ce que prévoient les dispositions du SGFP (art.46)¹⁶ ;
- Non formalisation de l'autorisation d'absence pour allaitement, pratique administrative, suivant des modalités en termes d'aménagement des horaires ;
- Absence de la notion « de congé parental » dans le sens de faire partager les responsabilités à l'égard d'enfants en bas âge à charge, suivant une « logique familiale » et non une « logique féminine » ;
- Absence de service de garde pour la petite enfance et de transport public pour les enfants ;
- Absence des facilités d'aménagement des horaires du travail afin de répondre aux contraintes familiales des hommes et des femmes fonctionnaires.

Au demeurant, en raison de leur rôle traditionnel de mères et de ménagères, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à prendre en charge des activités non rémunérées, à combiner des activités économiques avec des travaux domestiques, sans que le législateur intervienne pour compenser cette externalité positive que les femmes apportent à la société, souvent au détriment de leur motivation professionnelle.

2.2.5. Réglementation de la santé et sécurité du travail moins adaptée

Cette question a été évoquée par certaines femmes qui travaillent dans des départements techniques (exemple département de la Pêche Maritime, de l'Agriculture, de l'Équipement...), qui revendiquent que la recherche de la performance dans l'exercice de leurs responsabilités fonctionnelles demeure fortement conditionnée par l'amélioration de l'environnement et des conditions ergonomiques de leur travail. Ceci est particulièrement vrai si l'on sait que l'exercice de ces tâches est passible à des risques et/ou accidents de service. Par secteur, le BTP et les industries des transports, eau, gaz et électricité comptabilisent le plus d'accidents de travail pour les hommes.

Certes, comme le salarié, tout fonctionnaire, victime d'un accident survenu dans ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions bénéficie de l'intégralité de son traitement pendant le congé qui lui est nécessaire pour se rétablir. En outre, la législation relative à la réparation des accidents de travail (dahir du 25 Juin 1927) lui est applicable et le garantit contre tout risque pouvant survenir dans le service.

¹⁶ Article 46. -la fonctionnaire enceinte bénéficie d'un congé de maternité de quatorze (14) semaines pendant lesquelles elle perçoit l'intégralité de sa rémunération.

Toutefois, le législateur n'a pas encore déterminé les normes et les règlements de santé et de sécurité au niveau du SGFP, en vue de :

- Déterminer la compensation indemnitaire à accorder aux victimes d'accidents et de maladies professionnelles ;
- Mettre en place des règlements techniques touchant aux plans de constructions des bâtiments, dangers des machines et entretien des locaux ;
- Développer des normes concernant l'environnement, la santé ayant trait aux substances toxiques que l'organisme humain peut supporter sans trop de risque dangereux.

2.2.6. Absence de dispositions contre le harcèlement dans la fonction publique

Les politiques contre toutes les formes de harcèlement dans la fonction publique, notamment le harcèlement moral et/ou sexuel, sont importantes et doivent être étayées par des définitions claires du harcèlement, des mécanismes de réparation et de sanctions. Or, deux tirs marquent la politique législative en la matière.

D'une part, si la question du harcèlement, typiquement sexuel, a été appréhendée par le législateur dans le secteur privé, dans le cadre des dispositions du Code du Travail (articles 40 et 532) qui énonce le harcèlement sexuel comme faute grave de l'employeur, le SGFP reste catégoriquement muet. Pourtant, il existe cependant de bonnes pratiques dans le benchmarking international de mesures visant à assurer une mise en œuvre adéquate au niveau de la fonction publique. Par exemple, dans le cadre de l'application de **la législation philippine** interdisant le harcèlement sexuel (1995), la commission de la fonction publique (Civil Service Commission) a demandé aux organes gouvernementaux de créer un comité d'enquête et de bienséance (Committee on Decorum and Investigation), chargé de donner suite aux plaintes pour harcèlement sexuel. Se basant sur la loi et les règles de la commission de la fonction publique, le comité définit le type d'infraction, identifie les actes et les formes de harcèlement sexuel et applique les sanctions pertinentes en fonction de la forme et de la gravité de l'infraction et des procédures prévues.

D'autre part, le législateur méconnaît encore le harcèlement moral, bien que ce cas sévisse en pratique dans les entreprises marocaines et constitue une arme redoutable entre les mains des supérieurs et employeurs, afin de pousser les subordonné(e)s à obtempérer à leur desideratas. En effet, seul le harcèlement sexuel est énoncé et pénalisé par le Code pénal marocain (503, 504, 40 et 26)¹⁷. Par ailleurs, en s'inspirant

¹⁷ Article 503-1 ajouté par la loi 24.03 au code pénal dispose : « Est coupable d'harcèlement sexuel et puni de l'emprisonnement d'un an à deux ans et d'une amende de cinq mille à cinquante mille dirhams, quiconque, en abusant de l'autorité qui lui confère ses

du droit comparé, on remarque que certains pays ont bien énoncé le harcèlement moral dans leur législation régissant les relations entre l'employeur et l'employé. A titre d'exemple, **le code pénal algérien** a introduit, pour la première fois, le concept du harcèlement moral en sus du harcèlement sexuel¹⁸. Il en est de même pour le **code pénal français** qui qualifie le harcèlement moral comme un délit, qui entraîne la dégradation des conditions de travail. Il est puni dans le secteur privé comme dans le secteur public¹⁹.

Il est bien attendu que la loi 103-13 relative à la lutte contre les violences faites aux femmes, adoptée par le Parlement le 14 février 2018, constituera, même partiellement, une solution à cette carence juridique.

2.2.7. Système de mobilité qui ne tient pas compte des besoins spécifiques des hommes et des femmes fonctionnaires

► En matière de redéploiement

En vertu de l'article 38 du SGFP²⁰, les fonctionnaires appartenant aux corps et cadres communs aux Administrations, sont en position normale d'activité dans les administrations de l'État et dans les Collectivités Locales où ils sont affectés. Ils peuvent être réaffectés d'une Administration publique à une autre ou d'une Collectivité Locale à une autre ou d'une Administration publique à une Collectivité Locale ou d'une Collectivité Locale à une Administration publique.

La réaffectation des fonctionnaires se fait selon les conditions suivantes : sur leur demande ou d'office à l'initiative de l'Administration publique ou de la Collectivité Locale, lorsque les besoins du service l'exigent. Dans ce cas, la commission administrative paritaire compétente est consultée pour avis, ou lorsque cette réaffectation entraîne le changement du lieu de résidence du fonctionnaire. Dans ce cas, il peut se voir attribuer une indemnité spéciale.

Les modalités d'application de cette mesure sont fixées par le décret n° 2.13.436 du 5 août 2015. Relatif à la mobilité des fonctionnaires appartenant aux corps interministériels, ainsi que la Circulaire n°1 du 4 janvier 2016 concernant les modalités de son application.

fonctions, harcèle autrui en usant d'ordres, de menaces, de contraintes ou de tout autre moyen, dans le but d'obtenir des faveurs de nature sexuelle ».

18 Loi n° 04-15 du 27 Ramadhan 1425 correspondant au 10 novembre 2004 modifiant et complétant l'ordonnance n° 66-156 du 8 juin 1966 portant code pénal.

19 Code pénal français : articles 222-33-2 à 222-33-2-2 (Version consolidée au 15 avril 2018)

20 Institué par le dahir n° 1-97-165 du 2 août 1997 - 27 rabii I 1418 ; B.O. n° 4518 du 18 septembre 1997 et modifié par la loi n° 50-05 promulguée par le dahir n° 1-11-10 du 18 février 2011

Néanmoins les mesures prévues pour encourager la mobilité géographique et/ou fonctionnelle ne semblent guère être suffisamment attractives, notamment pour les femmes fonctionnaires et tout particulièrement pour celles espérant accéder à un poste de responsabilité ou celles qui l'occupent déjà, et ce pour les motifs suivants :

- Cette procédure pourrait se reconvertir à une arme entre les chefs des administrations publiques, en raison de leurs différences, surtout que le décret ne prévoit aucune exigence tenant compte des besoins spécifiques des femmes dans les décisions de redéploiement, ce qui est susceptible de placer les femmes concernées dans une situation inappropriée ;
- La priorité donnée par les femmes à la vie familiale et à la stabilité géographique (conjoint, enfants, ascendantes), est susceptible de constituer deux viviers inégaux (femmes et hommes) de promouvables. L'homme est plus disposé à accepter la mobilité promotionnelle que la femme ;
- La mobilité objet dudit décret ne concerne que le personnel interministériel, soit 24% de l'effectif de la fonction publique civile seulement ;
- Les mesures d'indemnités prévues s'annoncent d'ores et déjà insuffisantes pour enclencher une véritable dynamique de mobilité.

► En matière de mise à disposition

La mise en œuvre a été concrétisée par la publication du décret n° 2.13.422 du 20 février 2014 fixant les modalités d'application de l'article 46 du SGFP. En vertu de cette nouvelle procédure, le fonctionnaire est en situation de mise à disposition lorsqu'il exerce ses fonctions dans une autre Administration publique ou une Collectivité Territoriale et y occupant son poste budgétaire, tout en relevant de son cadre dans son administration d'origine. Il conserve, au sein de son Administration ou Collectivité Territoriale d'origine, tous ses droits à la rémunération, à l'avancement et à la retraite.

Certes, la mise à disposition est prononcée par arrêté de l'autorité territoriale investie du pouvoir de nomination, après accord de l'intéressé. Seulement, il n'est prévu aucun cadre conventionnel de mise à disposition conclue entre l'Administration d'origine et l'organisme d'accueil qui définit notamment la nature des activités exercées par le fonctionnaire mis à disposition, ses conditions d'emploi, les modalités du contrôle et de l'évaluation de ses activités. En effet, le décret ne prévoit que la décision administrative.

Par ailleurs, en s'inspirant du cas français, notamment à travers le Décret n° 2008-580 du 18 juin 2008 relatif au régime de la mise à disposition applicable aux collectivités territoriales et aux établissements publics administratifs locaux, la mise à disposition est sanctionnée par une convention qui définit clairement les conditions de travail. Ce cadre conventionnel permet ainsi d'introduire les besoins spécifiques de la femme fonctionnaire par rapport à son nouveau positionnement administratif.

► En matière de détachement

Le fonctionnaire est en position de détachement lorsqu'il est placé hors de son cadre d'origine mais continue d'appartenir à ce cadre et à y bénéficier de ses droits à l'avancement et à la retraite.

La procédure de détachement est organisée par Décret n° 2-13-423 du 28 rabii I 1435 (30 janvier 2014) fixant les modalités d'application des articles 48, 48bis et 50 du dahir n° 1-58-008 du 4 chaâbane 1377 (24 février 1958) portant statut général de la fonction publique, relatifs au détachement et à l'intégration des fonctionnaires détachés.

Ainsi, les fonctionnaires peuvent être détachés auprès d'une administration de l'État, d'une collectivité territoriale, des établissements publics, des sociétés de l'État, des filiales publiques, des sociétés mixtes, et des entreprises concessionnaires, d'un organisme privé revêtant un intérêt public ou d'une association reconnue d'utilité publique, voire d'un pays étranger ou d'une organisation régionale ou internationale.

Or, le législateur n'a pas suffisamment mis en place un cadre favorable permettant de prendre des mesures sur la base des besoins différenciés des hommes et des femmes en vue de leur permettre de bénéficier d'un détachement de manière égale et qui tienne compte de leur besoins, notamment pour concilier entre vie familiale et vie professionnelle (par exemple le regroupement familial). Il en est de même pour l'homme.

► En matière de mise en disponibilité

Le fonctionnaire est en position de mise en disponibilité lorsque, placé hors de son cadre d'origine, il continue d'appartenir à ce cadre mais cesse d'y bénéficier de ses droits à l'avancement et à la retraite. La position de disponibilité ne comporte aucune attribution d'émoluments, en dehors des cas expressément prévus par le SGFP. La mise en disponibilité sur la demande du fonctionnaire ne peut être accordée que dans les cas suivants : accident ou maladie grave du conjoint ou d'un enfant ; engagement dans les Forces armées royales ; études ou recherches présentant un intérêt général incontestable ; convenances personnelles (art. 58)²¹

Bien que cette procédure ait pu combler un vide juridique longtemps ressenti, le législateur n'a pas pris en considération la spécificité de la femme fonctionnaire bénéficiaire qui, souvent fait appel à cette procédure pour des besoins de conciliation entre vie familiale et vie professionnelle. Le risque de perdre son poste irréversiblement est réel. Toutefois, il n'en demeure pas moins que la femme, par le principe de discrimination positive, devrait bénéficier de plus de mesures de mise en

²¹ Modifié et complété par la loi n° 19-87 promulguée par le dahir n° 1-88-125, 10 septembre 1993 - 22 rebia I 1414 ; B.O. n° 20 octobre 1993

disponibilité que les hommes en raison de leurs engagements familiaux, enfant à charge, enfant à charge en situation d'handicap, personnes âgées à charge...

2.2.8. Écarts de rémunération entre les hommes et les femmes due à la ségrégation professionnelle

En général, le statut des fonctionnaires garantit l'égalité de traitement des agents à toutes les étapes de la carrière, en prévoyant deux catégories : la rémunération numéraire et les avantages en nature (voir encadré 2-5).

Encadré 2-5 : Système de rémunération dans la fonction publique

RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE

La rémunération, entendue au sens étroit du terme, comprend l'ensemble des émoluments versés aux fonctionnaires à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions. Elle constitue la partie monétaire du système de rémunération. Régie par des dispositions statutaires, elle se compose des éléments suivants :

- Le traitement de base qui est égal au produit de la valeur annuelle du point indiciaire par l'indice réel correspondant à la situation administrative du fonctionnaire.
- L'indemnité de résidence est octroyée selon l'affectation du fonctionnaire dans trois zones :
 - o Zone A : 25% du traitement de base ;
 - o Zone B : 15% du traitement de base ;
 - o Zone C : 10% du traitement de base. A ce taux, s'ajoute une indemnité de sujétion attribuée aux résidents dans les provinces du Sahara récupéré.
- Les indemnités non permanentes sont liées à l'exercice d'une fonction supérieure telles que :
 - o L'indemnité attribuée aux fonctions de chef de service, chef de division et fonctions assimilées ;
 - o Prime de responsabilité et indemnité de gestion accordées aux receveurs des Finances ;
 - o Indemnité de sujétion spéciale de standardiste ;
 - o Indemnité de fonction de caissier (régisseur et Billeteur) ;
 - o Prime d'affectation, de gratification et d'habillement pour la fonction de chauffeur ;
 - o Prime de risque pour certains métiers (radiologues, médecins, contrôleur aérien...).
- Les allocations familiales.
- Les indemnités représentatives de frais : qui comprennent :
 - o Les indemnités horaires pour travaux supplémentaires ;
 - o L'indemnité forfaitaire pour utilisation de véhicules ;
 - o Les indemnités pour frais de déplacement à l'intérieur du Maroc ;
 - o Les indemnités pour frais de mission à l'étranger ;
 - o Les indemnités kilométriques.
- Les rémunérations hors salaires : sont constituées des compléments de salaires et des avantages en nature devenus, avec le temps, partie intégrante du salaire. Ces rémunérations diffèrent d'une administration à une autre.

AVANTAGES EN NATURE

Les avantages en nature représentent une extension des émoluments dont bénéficie le fonctionnaire. Il s'agit des avantages de plusieurs sortes accordées aux agents de l'État y compris les avantages sociaux.

- Les avantages en nature : On trouve essentiellement :
 - o Le logement ou l'aide exceptionnelle au logement accordée par certains ministères à leurs fonctionnaires ;

- Le transport individuel, collectif et le transport des enfants ;
- L'habillement accordé aux agents de service ;
- Les avantages sociaux : sont constitués essentiellement des œuvres sociales mobilisées par certaines administrations.

Seulement, ce système de rémunération tel qu'il est pratiqué aujourd'hui a été construit au fil des temps et, par conséquent, il a été tiraillé de tous les côtés. L'État a procédé aux révisions statutaires chaque fois qu'elle a voulu favoriser un cadre ou qu'elle a cédé aux revendications des fonctionnaires. En effet, l'expérience et la pratique de la rémunération dans la fonction publique démontre que le système de rémunération actuel souffre d'incohérences, d'une très grande complexité et d'iniquités essentiellement dues, notamment à ces accros :

- Les différences de rémunération entre les sexes au sein des différentes catégories statutaires de la fonction publique (11 statuts) ne sont pas du même ordre, ce qui est susceptible de générer des tendances préférentielles chez les femmes fonctionnaires pour certains départements par rapport à d'autres tels que les départements centraux au lieu des département déconcentrés... ;
- Dans certains départements (exemple Ministère des Finances) l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes repose tant sur les primes que sur les salaires, c'est-à-dire autant la femme est moins représentée dans les hautes sphères de l'Administration, autant elle bénéficie moins de la parité dans la rémunération.
- La maternité peut constituer une source d'inégalités salariales persistantes, notamment en termes d'indemnités de responsabilité, dans la mesure où la naissance d'un enfant est un facteur important pour rendre compte des inégalités indemnitaires entre les femmes et les hommes. Cet effet s'accroît avec le nombre d'enfants.

2.2.9. Législation fiscale non sensible au genre

Il semble que la législation fiscale, y compris le Code Général des Impôts, ne prenne pas en compte la spécificité des femmes comme contribuables, dans la mesure où un ensemble d'éléments explicatifs peuvent être avancés :

Premièrement, il suffit de souligner que le vocable " femme " n'est évoqué expressément qu'une seule fois dans le CGI (art. 74-II-B), en indiquant que " la femme contribuable bénéficie des réductions pour charge de famille au titre de son époux et de ses enfants lorsqu'ils sont légalement à sa charge " et implicitement dans l'article 74-II-A en tant qu'épouse faisant bénéficier à l'homme une réduction pour charge de famille ! Mais, dans les deux cas, il s'avère que la législation fiscale est discriminatoire à l'égard des femmes, en la considérant soit comme un suppliant du principal qui est l'homme ou une source d'aide familiale. D'autant plus que ces dispositions ne concordent guère avec le corpus constitutionnel et législatif en vigueur. D'une part, si la législation fiscale réduit la femme à un simple élément de charges déductibles, la Constitution confirme dans son article 19 que l'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés. Et l'Etat doit œuvrer à la réalisation de la parité entre les hommes

et les femmes et à la lutte contre toutes formes de discrimination. D'autre part, contrairement à cette disposition fiscale réductionniste, la loi n° 70-03 portant Code de la famille prescrit notamment dans ses articles 4 et 51 le partage mutuel du foyer entre un homme et une femme, ainsi que la prise en charge, par l'épouse conjointement avec l'époux de la responsabilité de la gestion des affaires du foyer et de la protection des enfants. Il en résulte que le régime fiscal en vigueur continue à perpétuer les clichés de la société marocaine fondés sur le sexe qui présentent les hommes comme soutiens de famille et les femmes comme aides familiales, au lieu d'appuyer la modification des modèles de comportement socioculturel en vue de promouvoir une égalité effective.

Deuxièmement, il semble que les femmes paient de facto un taux d'imposition sur les revenus plus élevé que si elles étaient imposées séparément de leurs époux, dans la mesure où le taux d'imposition se voit plus élevé quand il est appliqué aux femmes mariées, même si elles ont le droit de faire une déclaration de revenus à titre individuel. De même, les déductions fiscales qui sont prévues pour aider les contribuables ayant des personnes à charge, ne sont consenties qu'aux époux.

Troisièmement, le maintien d'un traitement fiscal impersonnel et forfaitaire à l'égard du personnel salarié occasionnel et externe à l'organisme employeur, abstraction faite de la capacité contributive de chaque salarié, rompt avec toute équité fiscale. En effet, Il est humainement irrecevable et socialement inadmissible que l'application, aux termes de l'article 73-II-G-1°, d'un taux libératoire de 30 % sur chaque contribuable sans observer les niveaux des revenus (par exemple rémunération journalière d'une femme-artisan saisonnière ou journalière). Il s'agit là d'une régressivité sérieuse de l'IR à l'égard surtout des femmes pauvres travaillant souvent suivant un régime de rémunération occasionnelle ou journalière.

Quatrièmement, la non internalisation des externalités positives du travail non rémunéré de la femme. L'une des grandes fonctions justifiant l'interventionnisme de l'Etat, notamment par son pouvoir fiscal, est la correction des externalités, issues des distorsions de l'économie du marché. Le travail non rémunéré de la femme, exercé au profit des membres de son foyer constitue une illustration édifiante d'externalité positive puisque cette activité suscite des avantages aussi bien pour les personnes qui consomment ses services que pour celles qui ne le consomment pas directement mais qui en bénéficient indirectement (contribution à la paix sociale).

En fait, en matière de déductions pour frais professionnels, il s'avère qu'aucun avantage (abattement) n'est offert à la femme au titre de son travail non rémunéré. De ce fait, le système fiscal en vigueur marque une neutralité passive par rapport à l'exigence d'internaliser cette externalité positive. Celle-ci peut être compensée soit à partir des dépenses fiscales (exonération, déductions ou abattements) au niveau de l'assiette imposable de la femme qui exerce une activité rémunérée, en sus, de son activité ménagère non rémunérée, soit à travers l'institution d'impôts négatifs sous formes de subventions ou de dépenses de transferts, dans le cadre de la régulation des effets redistributifs de l'impôt.

Cinquièmement, les discriminations implicites en matière de fiscalité sur la consommation. En effet, la neutralité de la fiscalité de consommation, voire son caractère régressif n'observe pas suffisamment les besoins fondamentaux, afin de veiller à ce que la TVA et les droits d'accises soient équitables dans leur incidence et leur charge sur les femmes pauvres. Certes, la fiscalité de consommation est une fiscalité réelle et impersonnelle, mais il n'en demeure pas moins que cette fiscalité tend à être discriminatoire de façon implicite car l'incidence de la taxe sur les consommateurs est plus forte pour les consommateurs pauvres que pour les consommateurs riches. D'autant plus que cette incidence a tendance à être plus forte sur la moyenne des consommatrices que sur les consommateurs. Ceci est particulièrement vrai si l'on sait que les revenus des femmes sont souvent plus bas que ceux des hommes et que certains produits et biens de première nécessité sont généralement consommés par les ménages pauvres.

Au regard de cette lecture transversale des insuffisances de la fiscalité marocaine à l'égard du genre, il est possible d'avancer certaines pistes de réflexions normatives :

► En matière d'impôts directs

- a) Revoir la logique et la formulation de l'article 74 du CGI en l'adaptant aussi bien aux nouvelles dispositions constitutionnelles (art.19) et qu'aux dispositions du Code de la famille (art. 4 et 51) ;
- b) Revoir les dispositions de l'article 73-II-G-1°, instituant un taux forfaitaire ou généralisé sur tout personnel occasionnel et externe, en prévoyant des taux réduits pour les revenus bas, où procéder par une taxation progressive par tranche et par classe, à l'égard du régime de droit commun appliqué en matière de l'IR ;
- c) Accorder des déductions pour frais professionnels (abattement) à la femme au titre de son travail non rémunéré, notamment les femmes à rémunération basse ne leur permettant pas de recruter une tierce personne ;
- d) Elargir la définition restrictive des personnes à charge du contribuable pour ne pas la limiter uniquement à trois catégories de personnes : l'épouse, les enfants légitimes et les enfants légalement recueillis, en incluant dans cette définition toutes les autres personnes qui peuvent réellement être à la charge du contribuable (qu'il soit célibataire ou autre) telles les ascendants et collatéraux ;
- e) Prévoir une déclaration des revenus sur la base du foyer ;
- f) Prévoir des déductions pour les sociétés ayant un seuil de représentativité des femmes dans leurs conseils d'Administration, comme c'est le cas appliqué en Espagne ; et ce pour encourager l'occupation des postes de responsabilité par les femmes (discrimination positive).

► En matière d'impôts indirects

Prévoir une taxation réduite ou une détaxation, au titre de la TVA ou de droits d'accises, appliquée sur certains articles indispensables à la vie des femmes pauvres

de tous les jours (produits sanitaires, produits hygiéniques...), dans la mesure où ce sont les femmes qui ont la charge d'acheter ces articles; en même temps, les revenus des femmes sont souvent plus bas que ceux des hommes.

► En matière de redevance

Prévoir des mesures dérogatoires pour alléger la réduction disproportionnée dans l'usage de certains services par les femmes et les filles (par exemple accès au service de l'éducation et de la santé).

3. Analyse statistique

L'objet de ce chapitre est de mettre l'accent sur les caractéristiques les plus saillantes des femmes-fonctionnaires, en général et en particulier celles occupant des postes de responsabilité.

Les premiers chiffres nous renseignent d'ores et déjà sur le taux de féminisation globale dans la fonction publique qui est de 39.7% contre 60.3% pour les hommes, alors que le taux de femmes dans des postes de responsabilité reste un peu régressif en enregistrant environ 22,2% pour les femmes, contre 77,8% pour les hommes²².

Figure 3-1 : Taux de féminisation

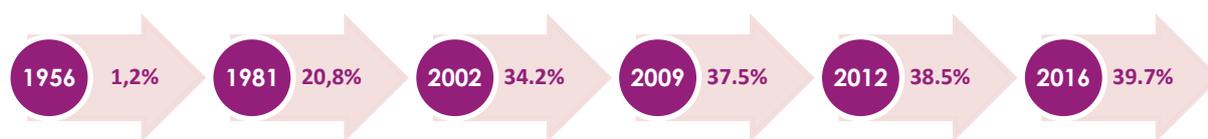


Source : MFP,31/12/2016

Nonobstant, on ne peut nier que le taux de féminisation de la fonction publique au Maroc a connu une évolution spectaculaire EN l'espace de 50 ans en grimpant de 1,2% en 1956 à 39.7% en 2016, ce qui illustre la dynamique sociétale que connaissait le Royaume du Maroc.

²² Il est à préciser que ces chiffres sont un peu perfides voire "sophistiqués" dans la mesure où ces taux n'englobent pas le personnel de la Direction Générale de la Sûreté Nationale (DGSN) et la Direction Générale de la Protection Civile (DGPC). À cet égard et à défauts de statistiques relatives à ses deux administrations, le champ de la présente étude ne les couvre pas.

Figure 3-2 : évolution de la féminisation de la fonction publique



Source : MFP

De 2014 à l'année 2016, le taux de féminisation de la fonction publique enregistre un taux moyen d'évolution de **0.2%** (39.3% en 2014, 39.5% en 2015 et 39.7% en 2016).

Il en est de même pour la féminisation des postes de responsabilité qui a connu « une évolution soutenue », dans la mesure où le taux de féminisation dans l'administration publique est passé entre 2001 et 2016 de 10% à 22%, soit 120% en l'espace de 15 ans, comme repris dans la figure suivante :

Figure 3-3 : évolution de la féminisation des postes de responsabilité dans la fonction publique



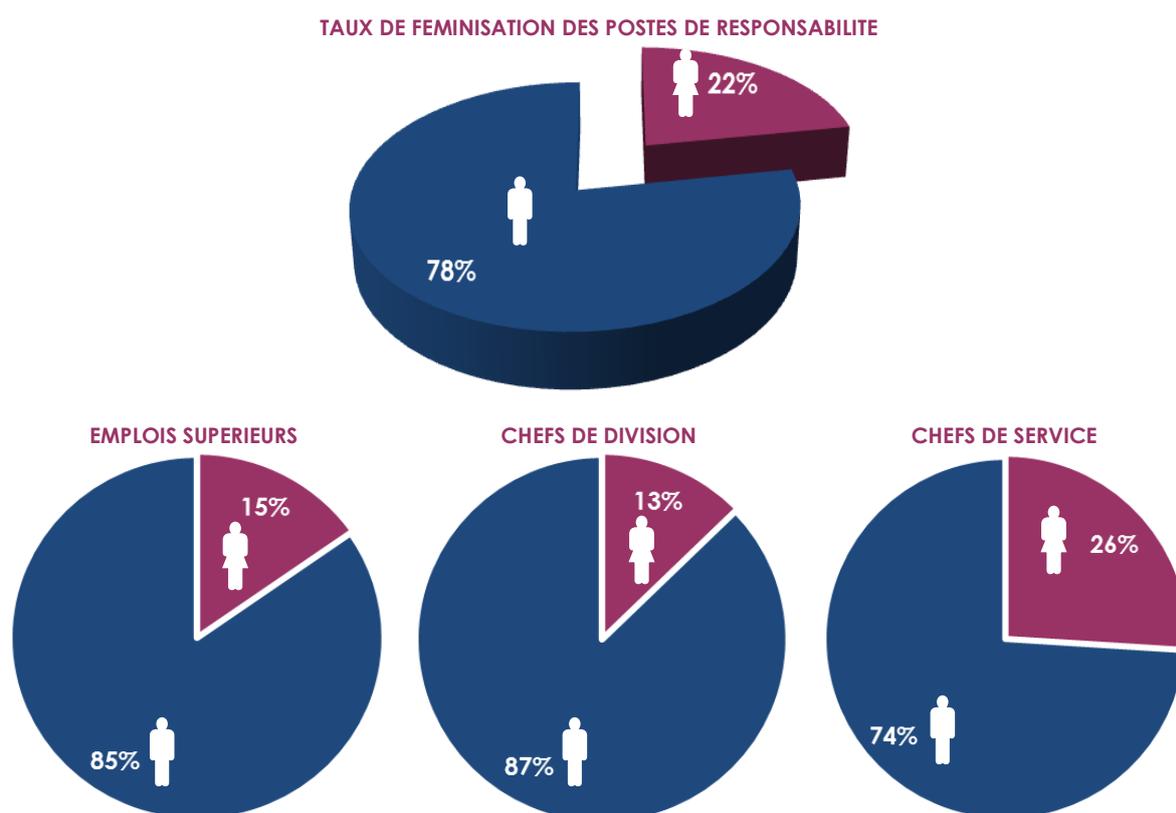
Source : MFP

Mais quoiqu'il en soit, cela signifie que les femmes fonctionnaires sont sous-représentées à ce niveau puisqu'il existe jusqu'à présent un grand écart entre le taux de féminisation de l'administration publique 39,7% et le taux de féminisation des postes de responsabilité 22,2% ; soit un écart de 16.9 en point de pourcentage.

Néanmoins, de 2014 à 2016, Le taux d'évolution moyen des femmes dans des postes de responsabilité a été de **1.1%** passant de 19% en 2014 à 22.2% en 2016. **Ce taux est supérieur à celui enregistré chez la population globale des femmes fonctionnaires (0.2% voir infra) ce qui dénote la place ascendante de la femme dans des postes de responsabilité.**

Par ailleurs, le taux de 22.2% est réparti comme suit entre les différents niveaux de la haute sphère de l'Administration :

Graphe 3-1 : Représentation féminine dans les postes de responsabilité de l'AP

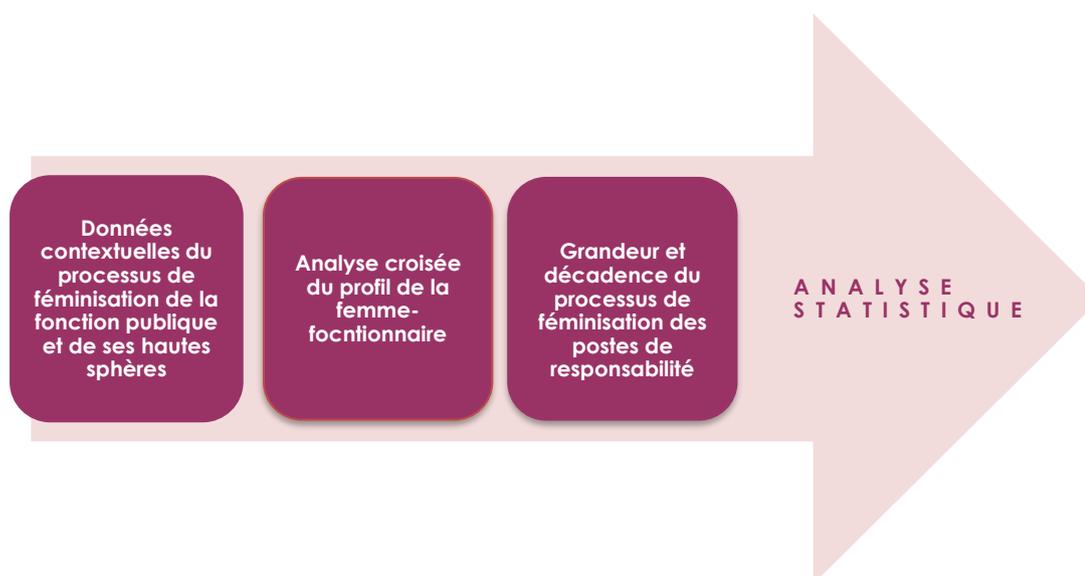


Source : MRAFP, 2017

Seulement, ces chiffres restent, à vrai dire, des indicateurs bruts qui exigent une analyse approfondie et une mise en contexte en vue de les appréhender dans tout leur dimensionnement. Pour ce faire, il convient d'abord de mettre en clarté la présence de la femme-fonctionnaire en poste de responsabilité dans le contexte global, national et international, surtout si l'on sait que les discriminations générales dont les femmes font l'objet expliquent, en partie, les discriminations spécifiques au niveau de la fonction publique.

Il importe alors à ce niveau d'analyse de mettre en exergue les inégalités de genre, voire les indices d'une gendérisation qui structure la hiérarchie dans la fonction publique. Ensuite, l'analyse de la présence féminine dans des postes de responsabilité ne peut ignorer la mise en exergue du profil de cette dernière, qui doit mettre en relief le degré de représentativité de la femme dans les postes de responsabilité et les caractéristiques intrinsèques aux femmes fonctionnaires. Enfin, partant de la logique selon laquelle la féminisation des postes de responsabilité est un processus perfectible, ce chapitre serait tenté d'analyser la grandeur et/ou la décadence de ce processus, à partir des données disponibles, qui sont inhérentes au secteur de la fonction publique au Maroc.

Figure 3-4 : Dimensions d'analyse statistique de la féminisation des postes de responsabilité dans la fonction publique



3.1. Données contextuelles du processus de féminisation de la fonction publique et de ses hautes sphères

L'objectif de cette section est de dresser un état des lieux sur la place de la femme-fonctionnaire dans des postes de responsabilité au niveau international (qui sert ici de modèle, voire de norme) d'une part, et au niveau national (qui, a priori, a un retard à rattraper) d'autre part.

3.1.1. Tendances de l'emploi des femmes dans le monde

Les femmes constituent un peu plus de la moitié de la population mondiale, mais leur contribution aux chiffres d'activité, de croissance et de bien-être économiques est nettement inférieure à leur potentiel, ce qui entraîne de graves conséquences macroéconomiques. Malgré les considérables progrès de ces dernières décennies, une fracture subsiste sur les marchés du travail de par le monde et les progrès vers l'égalité des sexes semblent marquer le pas.

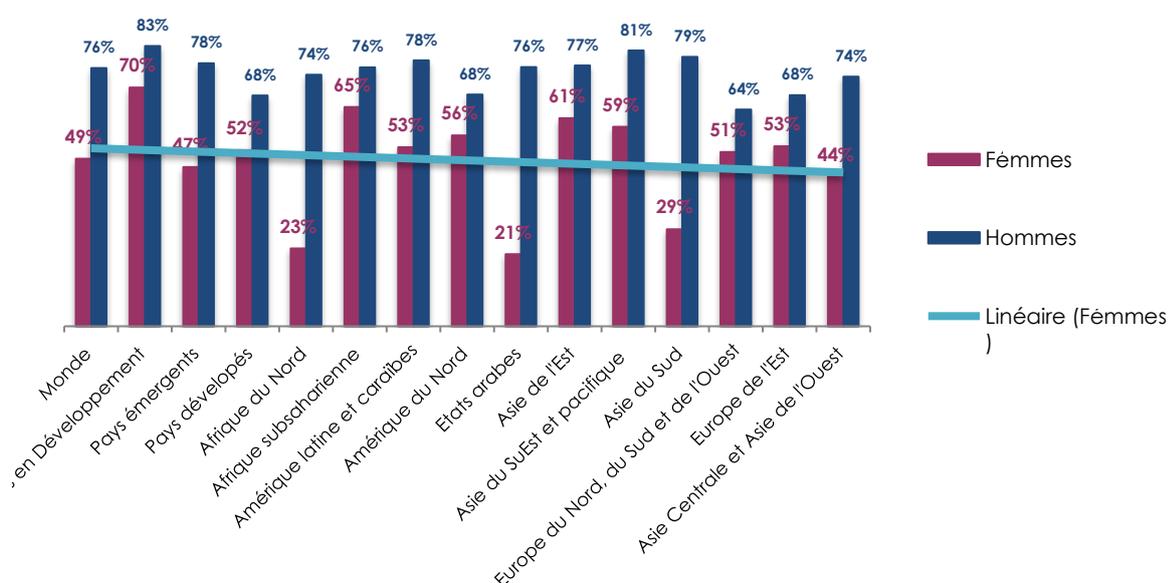
La participation des femmes à la population active reste inférieure à celle des hommes :

► Des disparités importantes dans l'accès au travail entre les deux sexes

Selon le dernier rapport de l'Organisation International du Travail (OIT) sur les tendances de l'emploi des femmes dans le monde (2010)²³, les écarts entre les sexes sur le marché du travail sont l'une des questions les plus urgentes à régler pour la communauté internationale. Les femmes ont en effet nettement moins de chances que les hommes de participer au marché du travail, qu'il s'agisse d'avoir un emploi ou d'en rechercher un. En 2017, le taux d'activité mondial des femmes – un peu plus de 49% – est inférieur de presque 27 points de pourcentage à celui des hommes (76%). Les mêmes sources confirment qu'aucun progrès n'est attendu pour 2018.

Outre cela, il est préoccupant de constater que cet écart s'inscrit dans une tendance à la baisse des taux d'activité tant pour les hommes que pour les femmes : entre 1997 et 2017, les taux d'activité ont diminué d'environ 3 points de pourcentage. Si l'écart d'activité entre hommes et femmes se résorbe dans certains pays, c'est en raison d'une baisse du taux d'activité plus prononcée pour les hommes que pour les femmes.

Grappe 3-2 : Taux d'activité des femmes dans le monde



Source : OIT, 2017

Durant ces dernières années, l'écart d'activité entre femmes et hommes n'a pas enregistré de changement significatif au plan mondial, malgré les variations considérables selon les groupes de revenu des pays. Par exemple, l'écart s'est accru dans les pays émergents au cours de la dernière décennie : de 0,5 point de pourcentage en 2007 à 0,7 point en 2017. En revanche, les écarts dans les pays en

²³ http://www.ilo.org/global/research/global-for-reports/weso/trends-women2017/WCMS_557079/lang-fr/index.htm

développement et dans les pays développés se sont réduits pour atteindre 1,8 et 0,5 points de pourcentage, respectivement.

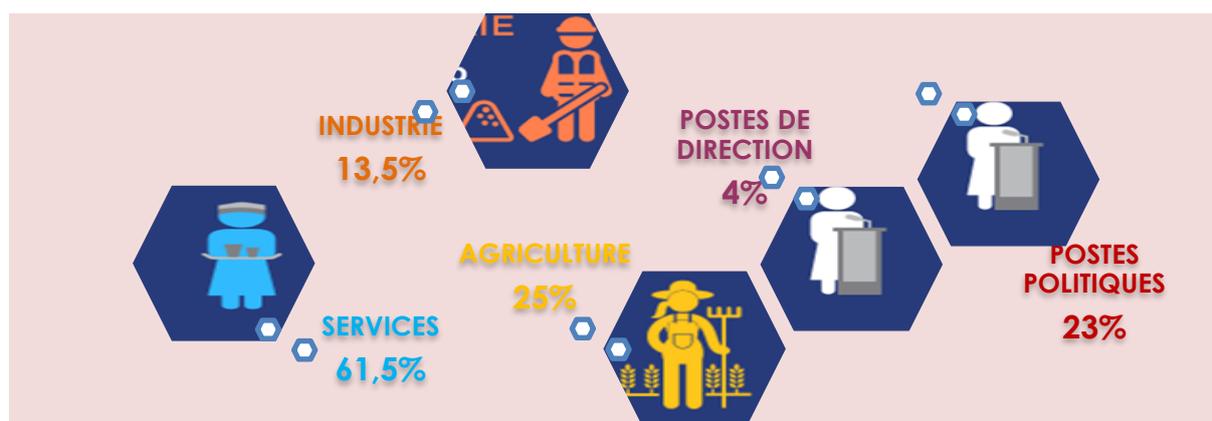
Les femmes des pays émergents sont particulièrement touchées. Leur taux d'activité est inférieur de 31 points de pourcentage à celui des hommes. Dans les pays développés, le décalage s'élève à plus de 16 points. En revanche, il n'est que de 12 points dans les pays en développement. A noter également que les 15 pays affichant les plus faibles taux de participation des femmes à la vie active se trouvent au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (région MENA). Le Yémen affiche le taux le plus bas, suivi par la Syrie, la Jordanie, l'Iran, le Maroc, l'Arabie saoudite, l'Algérie, le Liban, l'Égypte, Oman, la Tunisie, la Mauritanie et la Turquie.

Selon les mêmes données lorsque les femmes accèdent au marché du travail, elles ont moins de chance de trouver un emploi que les hommes. Globalement, le taux de chômage des femmes se situe à 6,2% et celui des hommes à 5,5 pour cent en 2017, ce qui représente un écart de 0,7 point de pourcentage. En 2018, ces taux devraient rester relativement inchangés, ce qui signifie que l'écart va se maintenir à son niveau actuel (aucun progrès n'est attendu avant 2021 si l'on s'en tient aux tendances récentes).

► Une faible représentation de la femme dans les postes de décision

Les femmes occupent généralement des emplois moins qualifiés, moins rémunérés et plus précaires. Elles sont également sous-représentées dans les postes de responsabilité (de décision) et cela se manifeste plus dans les secteurs tels que ceux des sciences et des technologies. Selon les données rapportées par ONU FEMMES (2017), la moitié de la population active mondiale travaille dans les services, un secteur dominé par les femmes. La proportion de femmes travaillant dans les services s'élève à 77 % en Asie orientale et à 91,4 % en Amérique du Nord.

Figure 3-5 : Ségrégation professionnelle des femmes



Source : ONU FEMMES, 2017

Les secteurs employant les femmes varient énormément d'une région à l'autre et selon le niveau de rémunération ; par exemple dans les pays à revenu élevé, les femmes travaillent principalement dans les secteurs de la santé, de l'éducation, de la vente en gros et du commerce de détail. En revanche, dans les pays à revenu faible

et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, les femmes travaillent principalement dans le secteur agricole.

En général, cette ségrégation sectorielle et professionnelle de la femme peut découler de différentes variables :

- **Directement des barrières structurelles** : par exemple de la pauvreté, de lois ne favorisant guère l'égalité des sexes, de politiques inadaptées, de la féminisation du problème de la conciliation famille-emploi, du manque de flexibilité des horaires de travail, des congés parentaux inappropriés, de l'accès limité ou inexistant à des services de garde d'enfants de qualité et à des prix abordables...
- **Directement des barrières naturelles** : l'accès plus récent des femmes dans l'administration publique, l'idéologie du présentisme (congé maternité...), responsabilités liées aux tâches domestiques (familiales)...
- **Indirectement des barrières socio-culturelles** : de la discrimination fondée sur le sexe, de la définition patriarcale de la femme, des attitudes sociales négatives, des spécificités géoculturelles, de la masculinisation des postes de responsabilités...
- **Directement de manque de volonté et d'aptitudes managériales** : les femmes ont tendance parfois à percevoir certains postes comme étant l'apanage des hommes ce qui dénote l'absence féminine dans les réseaux d'influences ; le leadership des femmes et leur représentation au sein des syndicats, des organisations de travailleurs et d'employeurs et des conseils d'administration sont essentiels pour leur garantir les droits fondamentaux du travail et leur assurer un emploi décent.

► Présence de la femme dans la fonction publique à l'échelon mondial

Selon le PNUD (2014) dans le cadre de l'Initiative globale sur l'égalité du genre dans la fonction publique (GEPA), la féminisation de la fonction publique se situe autour d'une moyenne de 30% pour le cas de plusieurs pays en développement. A ce sujet, les écarts pourraient atteindre des niveaux élevés : 75% pour l'Ukraine et 12% pour le cas de l'Inde. Toutefois, l'objectif d'un minimum de 30% de femmes ayant accédé à la sphère de prise de décision est loin d'être atteint par un large nombre de pays.

Tableau 3-1 : participation des femmes dans la fonction publique dans le monde

	Total FP en %		Postes décisionnels en %	
AFRIQUE				
Benin	19	2011	22	2012
Botswana	52	2012	45	2009
Gambie	25	2007	20	2007
Mali	28	2009	15	2009
Nigeria	24	2006	22	2006
Afrique du Sud	56	2011	35	2011
Uganda	33	2011	22	2011
PAYS ARABES				
Jordanie	46	2010	10	2010
Maroc	34	2009	15	2009
Oman	34	2007	8	2007
Asie Pacifique				
Bangladesh	21	2009	14	2010
Cambodia	34	2011	18	2011
L'Inde	12	2006	10	2009
Indonésie	47	2011	8	2011
Népal	15		5	2007
AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES				
Chili	41	2009	29	2009
Colombie	49	2011	40	2011
Costa Rica	42	2012	46	2009
Mexique	50	2010	29	2011
EUROPE ET COMMONWEALTH DES ÉTATS INDÉPENDANTS				
Albanie	46	2011	24	2011
Azerbaïdjan	28	2011	23	2011
Croatie	45	2011	30	2009
Kazakhstan	58	2009	9	2009
Kyrgyzstan	42	2010	27	2010
Romania	64	2011	12	2011
Ukraine	75	2008	13	2010

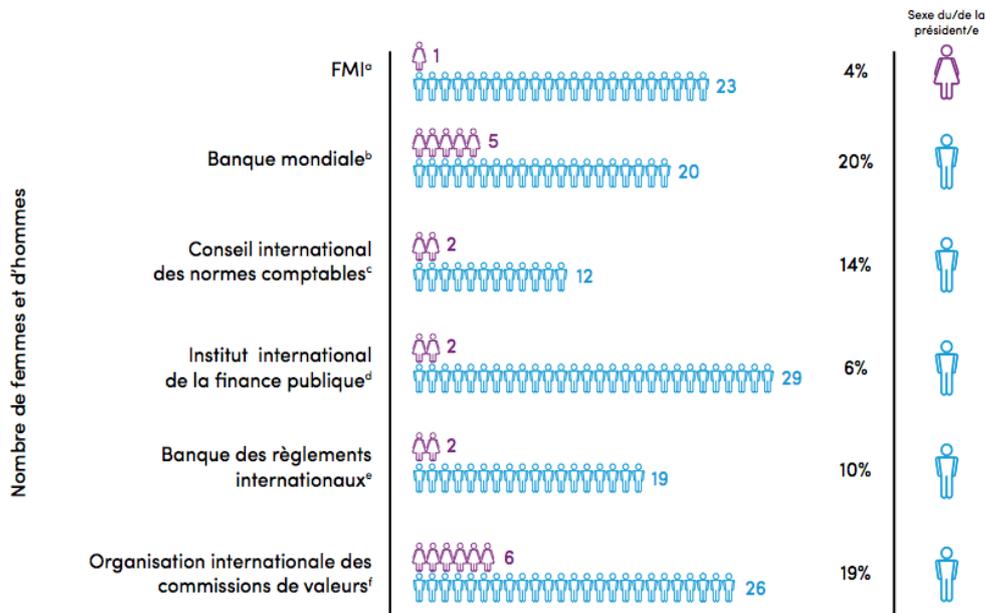
Source : PNUD, Fonction publique in Rapport « Présence des femmes dans la fonction publique et accès aux postes de décision en Tunisie », 2017

Des pays comme le Botswana et la Colombie ont accompli des progrès énormes dans ce domaine ce qui a porté le taux à des niveaux respectifs de l'ordre de 45% et 40%.

► Place de la femme dans l'Administration internationale

Le constat n'est pas aussi surprenant si l'on sait que l'inégalité persiste également et manifestement au niveau des sphères de responsabilité des institutions intergouvernementales dans le monde comme repris dans le graphe ci-dessous. Le plus haut taux de féminisation des postes de décision au sein des organisations susvisées est à peine de 20% (cas de la Banque mondiale), certaines organisations affichent des taux anormalement timides telles que le FMI avec 4%, et l'Institut International des Finances Publiques avec 6%.

Graphe 3-3 : Sous-représentation des femmes dans les sphères de responsabilité des institutions intergouvernementales



Source : a. Conseil d'administration du FMI en avril 2014. b. Centre public d'information de la Banque mondiale c. IAS Plus 2015. d. IIF 2015. e. BIS 2015. f. IOSCO 2015.

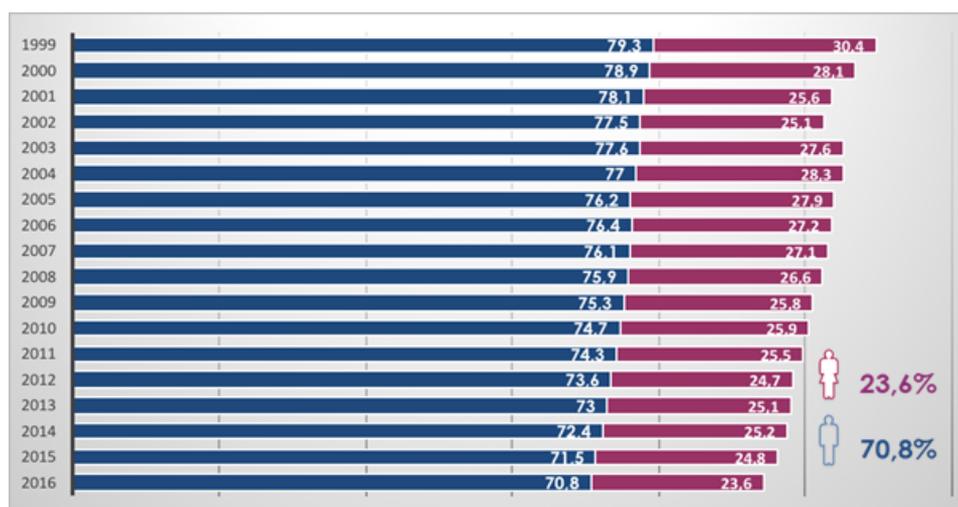
Au demeurant, abstraction faite des données susvisées, les différents rapports émis à l'échelon international sur la sous-représentation des femmes dans la prise de décision se veulent un plaidoyer visant à améliorer l'égalité entre les femmes et les hommes, y compris des politiques visant à accroître le taux d'emploi des femmes, à réduire les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes, à lutter contre la ségrégation fondée sur le sexe dans le domaine de l'éducation et de l'emploi, et à mettre fin à l'opacité des processus de nomination et de promotion.

3.1.2. Tendances nationales

► Taux d'activité féminin : une dégradation manifeste

Les femmes sont déjà moins présentes sur le marché du travail. A peine près de 2 sur 10 en âge de travailler sont actives (en emploi ou à la recherche d'opportunité). Leur taux d'activité est en recul depuis plusieurs années et sa dégradation s'accélère. En l'espace de six ans, le taux de femme active a chuté de 5,8 points, passant de 27,1% en 2011 à 21,3% au 3e trimestre 2017 (contre 30,4% en 1999). Comment expliquer cette inquiétante tendance baissière ?

Graphe 3-4 : Taux d'activité selon les sexes entre 1999 et 2016 au Maroc



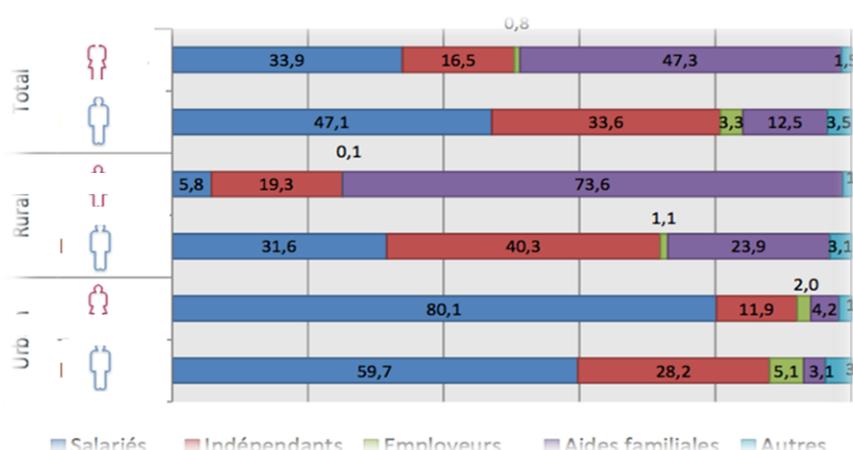
Source : Haut-Commissariat au Plan, 2017

En réalité, cette diminution correspond à une détérioration globale du taux d'activité au Maroc, enregistrant une baisse de 9 points ; de 54,5% en 1999 à 45,5% en 2016. Le taux d'activité des hommes est également en repli, passant de 79,3% à 70,5% (-8,8 points). Aussi, dans le cas de la gent féminine, la situation est beaucoup plus alarmante ; au regard de sa participation déjà très faible sur le marché, en milieu urbain, elles ne sont que 17,8% à être actives, contre 27,6% en milieu rural.

► Une répartition déséquilibrée des professions entre les hommes et les femmes

La faiblesse du taux d'activité des femmes est davantage accentuée par le fait que les femmes sont essentiellement embauchées dans des secteurs à faible productivité, pour occuper des emplois peu qualifiés et faiblement rémunérés.

Graphe 3-5: répartition des taux d'activités des femmes par secteurs



Source : Source : HCP, Enquête National de l'Emploi, 2013

En effet, l'analyse de la structure des femmes actives occupées selon les grands groupes de professions révèle que près de la moitié (48,2%) sont des ouvrières ou des manœuvres agricoles ou dans le secteur de la pêche, 11,6% sont des exploitantes

agricoles, pêcheuses, forestières ou chasseuses, 10,9% sont des manœuvres non agricole, manutentionnaires des petits métiers et 9,6% sont des artisanes ou ouvrières qualifiées des métiers artisanaux. La structure des emplois féminins par grands groupes de professions est sensiblement différente d'un milieu de résidence à un autre. En effet, en milieu rural, plus des trois quarts des femmes actives occupées (75,2%) travaillent comme ouvrières ou manœuvres de l'agriculture ou de la pêche et 17,9% sont des exploitantes agricoles, pêcheuses, forestières ou chasseuses. Par contre, en milieu urbain, environ 45% des femmes, exercent leur activité en tant qu'artisanes ou manœuvres de petits métiers et près de 40% en tant que cadres moyens ou employées.

Au demeurant, il s'avère que la population féminine en emploi reste peu qualifiée, plus de six femmes actives occupées sur dix (61,1%) au niveau national sont analphabètes (82,6% en milieu rural contre 26,0% en milieu urbain). Plus de sept femmes actives occupées sur dix (72,1%) sont sans diplôme, 14,2% ont un diplôme de niveau moyen et 13,7% ont un diplôme de niveau supérieur.

► Les plus diplômées supérieures connaissent la plus forte régression d'activité

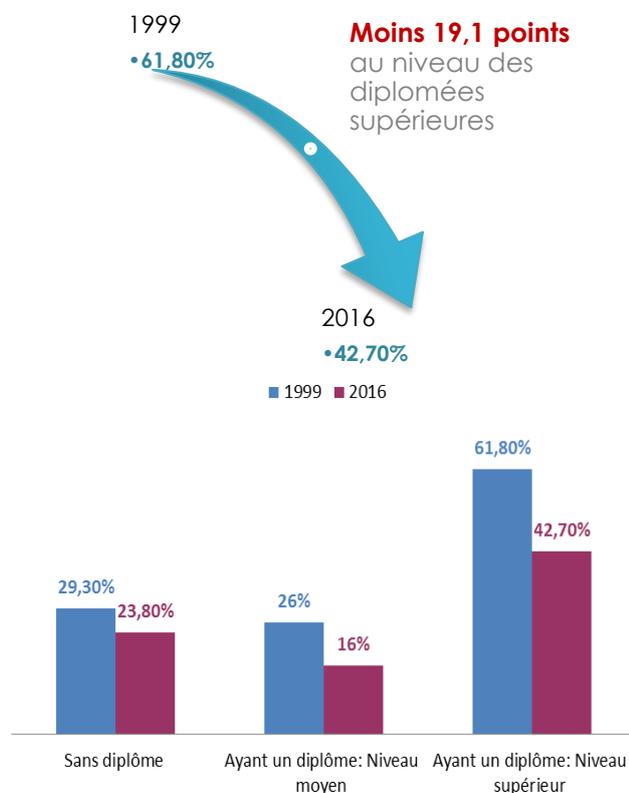
Il faut souligner que les femmes actives diplômées, tous niveaux confondus, représentent 58,7% contre seulement 23,8 %de femmes sans diplôme.

Graph 3-6: Evolution du taux d'activité de la population féminine selon le diplôme (1999-2016)

Tableau 3-2 : Evolution du taux d'activité de la population féminine

Années	%Sans diplôme	%Ayant un diplôme : Niveau moyen	Ayant un diplôme : Niveau supérieur
2016	23,8	16	42,7
2015	24,7	17,5	44,7
2014	25,4	16,9	46,6
2013	25,4	16,7	47,4
2012	24,6	16,5	48,8
2011	25,4	17,1	51,3
2010	25,8	17,3	52,4
2009	25,3	17,7	53,1
2008	26	19,1	54,7
2007	26,6	19,3	54,8
2006	27	18,6	53,8
2005	27,3	21,4	54,9
2004	27,7	21,7	56,1
2003	26,5	21,7	58,3
2002	23,5	21	57,9
2001	24,2	21,5	58,4
2000	26,8	23,1	60,9
1999	29,3	26	61,8

Source : HCP, Enquête National de l'Emploi, 2017



Partant du postulat de base que le taux d'activité féminine a enregistré une tendance à la baisse durant ces deux dernières décennies venant s'écrouler à 23.6% (voir infra), il est tout à fait logique que les taux d'activité de la population féminine selon le diplôme connaissent une baisse également. Toutefois, cette tendance à la baisse mérite d'être nuancée. Le taux de régression le plus élevé est enregistré chez la population active de femmes diplômées avec une chute alarmante de 29.1 point de pourcentage en retour de seulement une baisse de 5.5 point pour la population active des femmes non diplômées en l'espace de 17 ans (de 1999 à 2016). Ceci confirme les tendances internationales avançant une difficulté de plus en plus accrue quant à l'accès des femmes au marché d'emploi. Dans ce sillage, il paraît légitime de s'interroger sur les causes de cette inquiétante tendance à la baisse.

3.2. **Analyse croisée du profil de la femme-fonctionnaire en poste de responsabilité**

3.2.1. **Structure des âges**

► Structure des âges au niveau de toute la fonction publique

La structure des effectifs civils par tranches d'âge permet de faire ressortir deux constats fondamentaux :

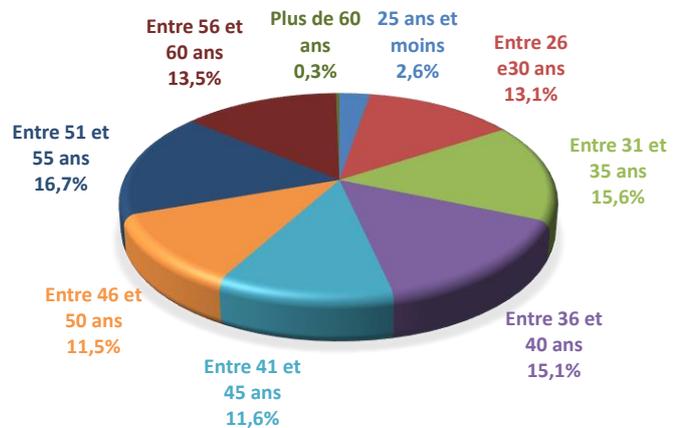
D'une part, les jeunes femmes fonctionnaires ayant moins de 36 ans constituent 31% de l'effectif global des femmes fonctionnaires civiles de l'Etat. Ceci est le résultat des flux des départs à la retraite devenus importants durant ces dernières années, conjugués aux opérations de recrutement au cours de la même période traduisant ainsi la politique de rajeunissement des ressources humaines dans l'Administration publique.

D'autre part, l'amélioration du taux de rajeunissement est accompagnée d'un faible taux de vieillissement des femmes au sein de l'Administration puisque 13.8% des femmes fonctionnaires sont âgées de 56 ans et plus.

Graphe 3-7 : Répartition des femmes fonctionnaires selon les tranches d'âge

Tableau 3-3 : Répartition des femmes fonctionnaires selon la tranche d'âge

Tranche d'âge			 
25 ans et moins	4645	4321	8966
Entre 26 e30 ans	23125	23720	46845
Entre 31 et 35 ans	27532	29765	57297
Entre 36 et 40 ans	26618	34180	60798
Entre 41 et 45 ans	20375	35816	56191
Entre 46 et 50 ans	20216	38296	58512
Entre 51 et 55 ans	29393	51620	81013
Entre 56 et 60 ans	23725	54067	77792
Plus de 60 ans	516	3069	3585
Total	176145	274854	450999



Source : HCP, Enquête National de l'Emploi, 2017

Par ailleurs, la structure des effectifs du personnel civil par tranches d'âge au titre de l'année 2017 diffère d'un département à un autre et ce, comme indiqué dans le tableau ci-après :

Tableau 3-4 : répartition des fonctionnaires par tranches d'âge et par département

Tranche d'âge	MEN et Enseignement supérieur	Intérieur	Santé	finances	Justice
25 ans et moins	1,2%	0,5%	4,0%	6,8%	1,1%
Entre 26 e30 ans	9,4%	7,2%	14,8%	14,6%	9,3%
Entre 31 et 35 ans	12,1%	11,1%	17,4%	9,3%	15,4%
Entre 36 et 40 ans	15,3%	9,4%	9,0%	9,4%	15,0%
Entre 41 et 45 ans	12,6%	9,9%	10,5%	13,5%	16,0%
Entre 46 et 50 ans	11,4%	18,0%	12,3%	17,0%	16,6%
Entre 51 et 55 ans	18,6%	20,7%	16,3%	16,1%	14,9%
Entre 56 et 60 ans	18,7%	19,7%	15,6%	12,5%	10,3%
Plus de 60 ans	0,6%	3,4%	0,2%	0,8%	1,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Source : HCP, Enquête National de l'Emploi, 2017

Il en résulte que les départements les plus rajeunis sont la justice, la santé et les finances au moment où les départements de l'enseignement supérieur et de l'intérieur se voient les plus vieilliss (plus de 50 ans), avec 37.9% et 43.8 respectivement.

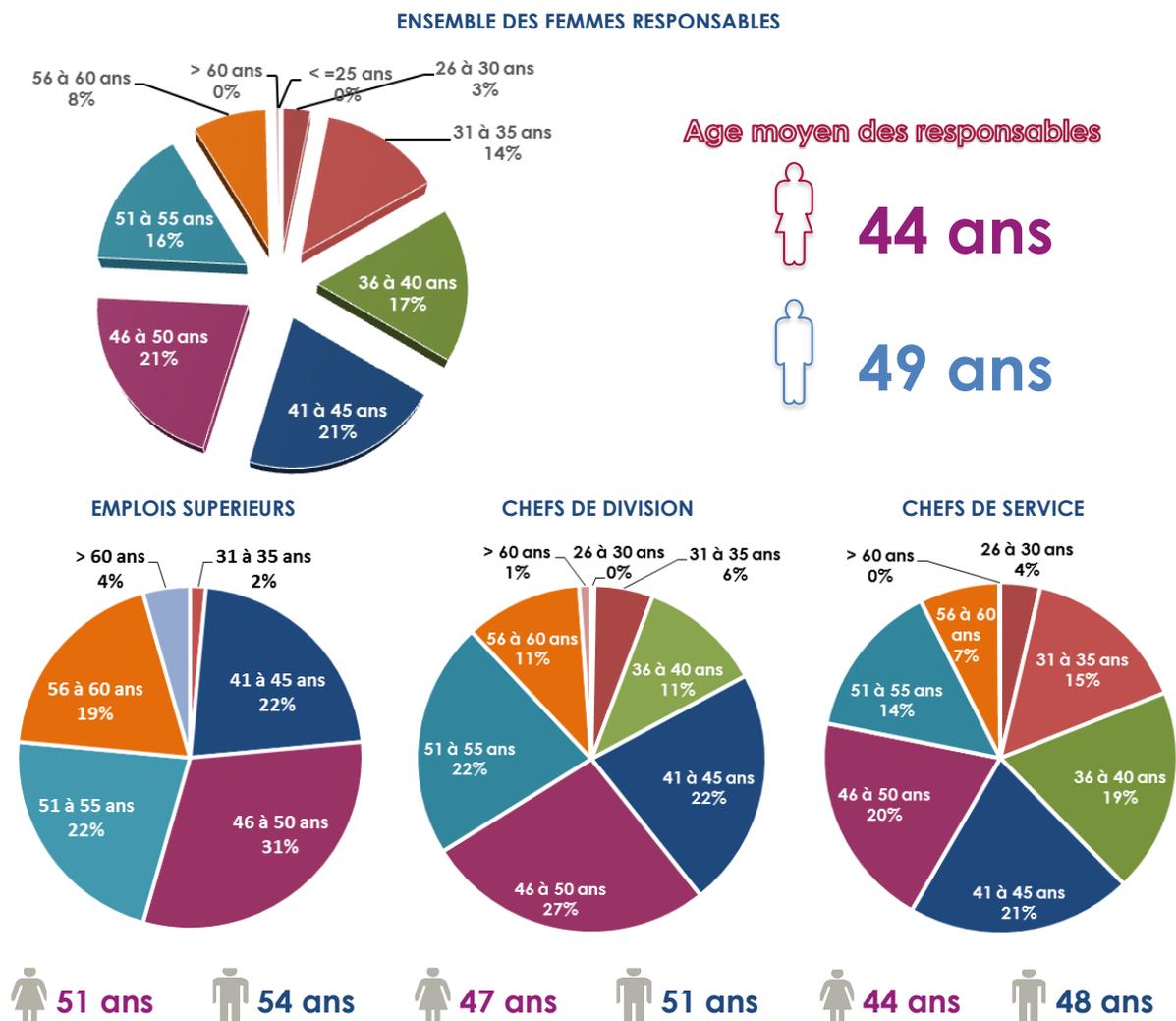
► Structures des âges d'accès aux postes de responsabilité

L'âge moyen des femmes en poste de responsabilité est 44 ans contre 49 ans pour les hommes. Seulement, 3% parmi ces femmes ont moins de 31 ans contre 66% pour les femmes ayant 41 ans et plus. Il s'agit là de chiffres annonciateurs sur l'exigence d'une

certaine maturité dans le parcours de la fonction publique avant d'accéder à un poste de responsabilité. L'exigence diffère d'un département à un autre ; autant la taille de ce dernier est grande que les possibilités de la femme d'accéder à un poste de responsabilité dans son jeune âge deviennent assez ardues.

Toutefois, cela n'empêche pas de dire que la femme accède, en moyenne, à un poste de responsabilité, environ 3 ans à 4 ans avant l'homme : elle accède à un poste de chef de service à l'âge de 44 ans contre 48 ans pour l'homme ; à un poste de chef de division à l'âge de 47 ans contre 51 ans pour l'homme ; à un emploi supérieur à l'âge de 51 ans contre 54 ans pour l'homme.

Graph 3-8 : Répartition des femmes fonctionnaires par niveau de poste de responsabilité



Source : MRAFP, 31/12/2016

3.2.2. Situation familiale

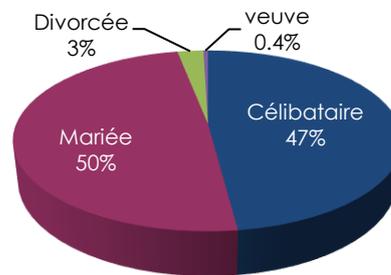
La situation familiale de la femme-fonctionnaire en poste de responsabilité est pourvue d'une importance extrême dans la problématique de la présente étude dans la mesure où elle est intimement liée à la question de « conciliation entre obligations familiales et obligations professionnelles ». Ceci est particulièrement vrai si l'on sait que la difficulté de concilier entre vie professionnelle et vie familiale concerne majoritairement les femmes qui assument généralement les tâches domestiques, les activités liées à l'éducation des enfants ou à la prise en charge d'un parent âgé dépendant.

D'après les statistiques fournies par l'OGFP 50% des femmes fonctionnaires sont mariées, contre 47% qui sont en situation de célibat et 3% qui sont divorcées.

Tableau 3-5 : Répartition des fonctionnaires selon la situation familiale

			 
Célibataire	82240	67227	149467
Marié(e)	88456	205482	293938
Divorcé(e)	4609	1903	6512
Veuf(ve)	840	242	1082
Total	176145	274854	450999

Graphe 3-9 : Répartition des femmes fonctionnaires selon la situation familiale

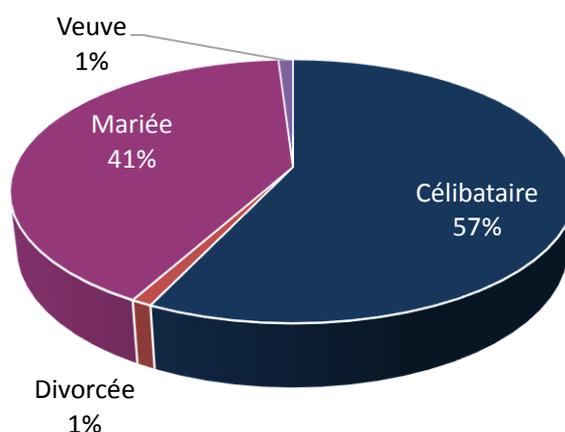


Source : OGFP, 31/12/2016

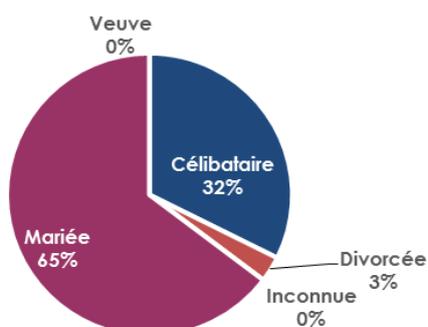
Quant aux femmes fonctionnaires en poste de responsabilité, la situation ne diffère guère de la situation globale de toute la fonction publique (41% sont mariées). Les statistiques illustrent que ces dernières ont, a priori et non dans l'absolu, plus de responsabilités familiales, à tous les niveaux des postes de responsabilité, avec une certaine prépondérance des femmes célibataires au niveau du poste de chef de service (61%).

Graphe 3-10 : Répartition des femmes fonctionnaires en poste de responsabilité selon la situation familiale

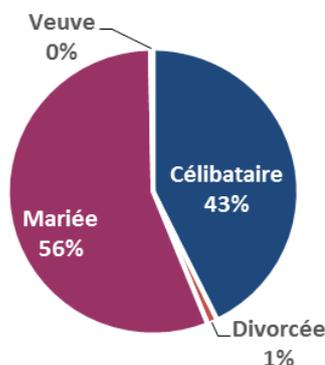
SITUATION FAMILIALE DE L'ENSEMBLE DES FEMMES RESPONSABLES



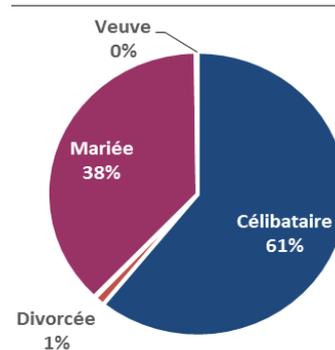
EMPLOIS SUPERIEURS



CHEFS DE DIVISION



CHEFS DE SERVICE



Source : MFP, 31/12/2016

Des résultats ci-dessus, 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 (tâches domestiques, éducation d'enfants, prise en charge des personnes âgées...).

3.2.3. Ancienneté dans la fonction publique

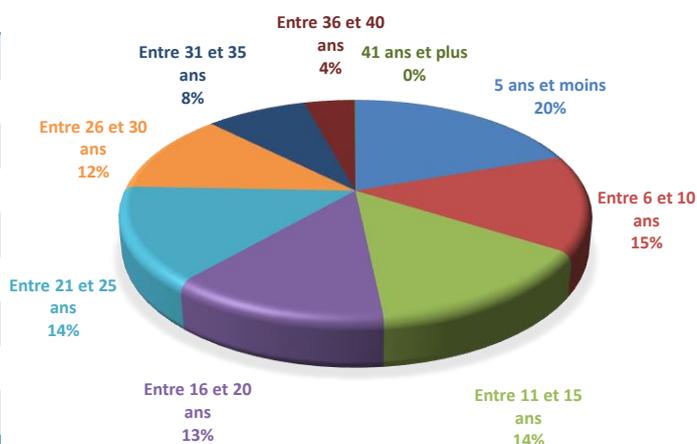
Comme il a été indiqué lors de l'analyse de la structure des effectifs par tranches d'âge, les mêmes constats sont reconduits à ce niveau à savoir la prédominance de la catégorie des femmes fonctionnaires jeunes et le rétrécissement de la part des femmes-fonctionnaires plus âgées dans l'Administration. Ainsi :

- Les femmes fonctionnaires ayant moins de 11 ans représentent 34% ;
- Celles dont l'ancienneté est moins de 21 ans représentent 61,5%.

Tableau 3-6: Répartition des fonctionnaires par tranches d'ancienneté

Tranche d'ancienneté			 
5 ans et moins	19.6%	15.4%	76726
Entre 6 et 10 ans	14.4%	11.7%	57615
Entre 11 et 15 ans	14.4%	10.3%	53601
Entre 16 et 20 ans	13.1%	12.8%	58426
Entre 21 et 25 ans	14.2%	17.5%	73051
Entre 26 et 30 ans	11.9%	13%	56673
Entre 31 et 35 ans	8.3%	13.8%	52653
Entre 36 et 40 ans	4.1%	5.1%	21283
41 ans et plus	0.1%	0.3%	971
Total	176145	274854	450999

Graphe 3-11 : Répartition des femmes fonctionnaires par tranche d'ancienneté

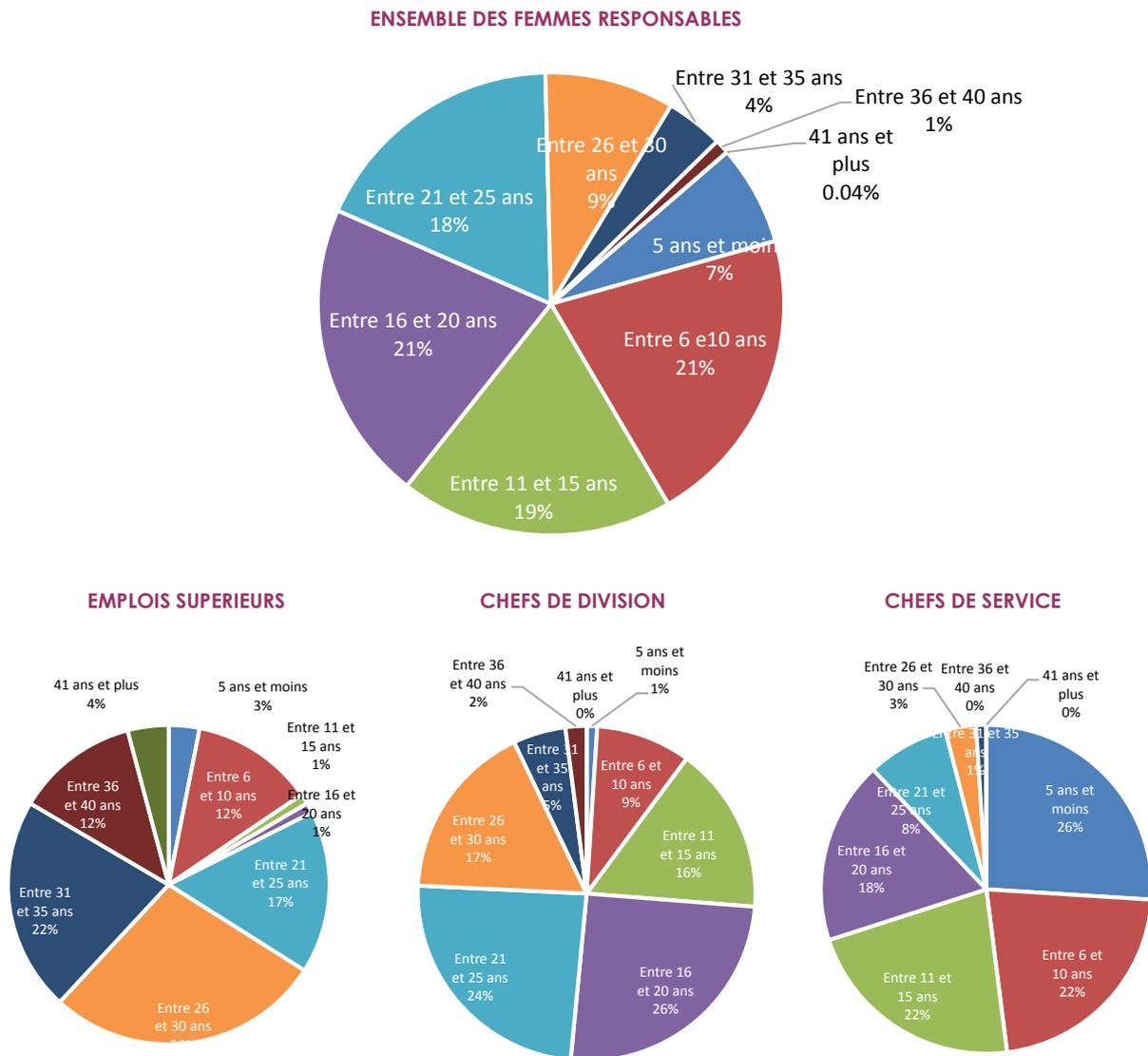


Source : OMFP, 31/12/2016

Quant à la répartition de la féminisation des postes de responsabilité par tranches d'années d'ancienneté au niveau de certains départements elle se présente comme suit :

- Au niveau global, 68% des femmes responsables ont moins de 21 ans de services ;
- 21% des femmes en poste de responsabilité ont une ancienneté entre 6 ans et 10 ans ;
- 17.92% des femmes fonctionnaires ont une ancienneté entre 21 et 25 ans. L'exigence de l'ancienneté à ce niveau peut être expliquée par la nature du « mix-mangement » qui caractérise ce genre de poste exigeant un mixage entre les compétences techniques et les compétences managériales ;
- 7% des femmes chefs de services ont une ancienneté moins de 6 ans, ce qui dénote toutefois d'une certaine confiance accordée aux jeunes femmes.

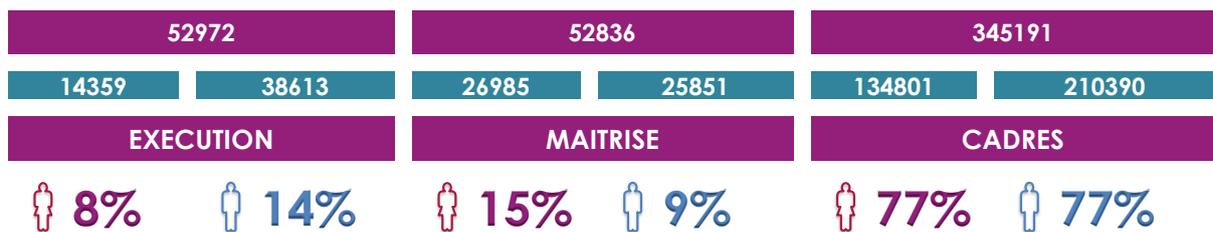
Grphe 3-12 : structure de l'ancienneté dans les postes de responsabilité selon les départements



3.2.4. Niveau d'encadrement

D'une manière globale, les femmes-cadres sont assez représentées au sein de la fonction publique :

Figure 3-6 : Niveau d'encadrement au sein de la fonction publique

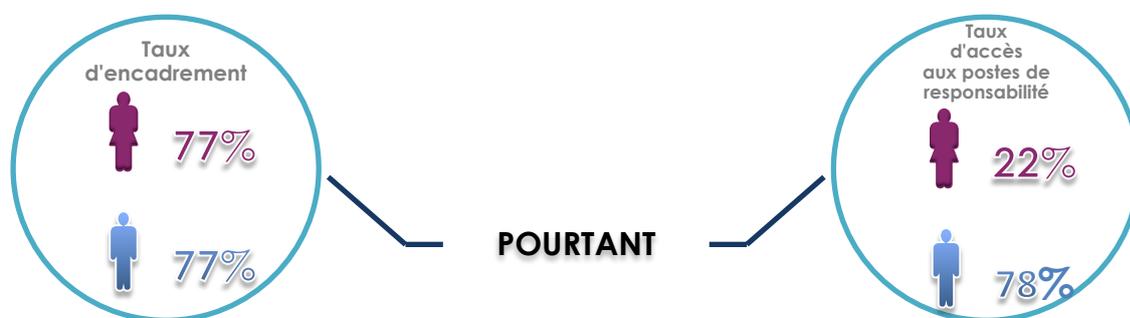


Les statistiques affichent une prépondérance de la catégorie des femmes-fonctionnaires cadres classés à l'échelle 10 et plus, avec un taux de 77%

Par ailleurs, les effectifs du personnel d'exécution classés aux échelles 5 et 6 et du personnel de maîtrise (échelles 7 à 9) se sont stabilisés respectivement aux alentours de 8% et 15% pour les femmes contre 14% et 9% pour les hommes. Jusqu'à présent, est constatée une certaine égalité entre les deux sexes quant au niveau d'encadrement voire une prépondérance pour les femmes surtout au niveau du personnel de maîtrise.

Seulement, lorsqu'il s'agit d'accéder à des postes de responsabilité, la donne s'inverse pour une raison ou une autre parmi celles citées plus haut. Les résultats affichent que, plus les femmes s'élèvent dans les grades, plus leur représentativité diminue en comparaison avec leurs homologues hommes, comme repris dans la figure ci-dessous :

Figure 3-7 : Effet de ciseau entre taux d'encadrement et taux de responsabilité des femmes



En effet, la participation des femmes est de l'ordre 77 % pour les cadres supérieurs à l'égal de leurs homologues hommes. Or, la représentativité des femmes dans des postes de responsabilité affichent un effet de ciseau avec un taux de 22%. À l'inverse, le taux d'accès des hommes à des postes de responsabilité affichent une stabilité voire gagne 1 point (78%).

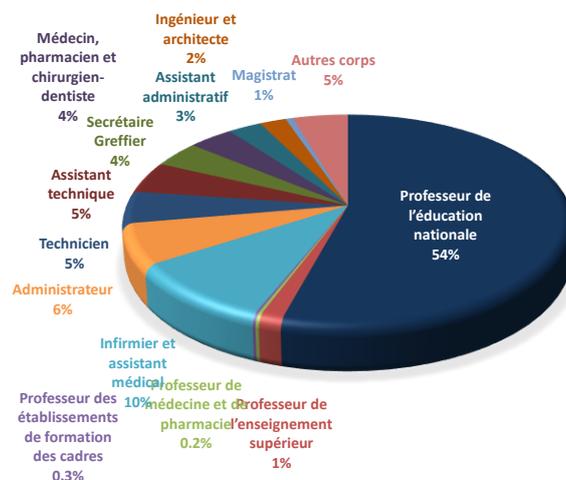
3.2.5. Répartition statutaire des femmes

En 2016, la répartition de femmes-fonctionnaires par groupe de statuts, dont le nombre s'élève à 33 se présente comme suit :

Graphique 3-13 : Répartition de femmes selon le statut fonctionnel

Tableau 3-7 : Répartition des fonctionnaires selon le statut fonctionnel

Corps	Femmes	Hommes	Total
Professeur de l'éducation nationale	95577	139846	235423
Professeur de l'enseignement supérieur	2587	8264	10851
Professeur de médecine et de pharmacie	412	515	927
Professeur des établissements de formation des cadres	327	1134	1461
Infirmier et assistant médical	17279	8394	25673
Administrateur	11146	16942	28088
Technicien	8625	12421	21046
Assistant technique	8461	24769	33230
Secrétaire Greffier	7010	7021	14031
Médecin, pharmacien et chirurgien-dentiste	6643	4809	11452
Assistant administratif	4976	4208	9184
Ingénieur et architecte	3911	6921	10832
Magistrat	1042	3245	4287
Autres corps	8149	36365	44514
Total	176145	274854	450999



Source : MRAFP, 31/12/2016

D'après le graphe il s'avère que la structure de l'effectif des femmes fonctionnaires est marquée en 2016 par la prédominance des femmes relevant des statuts particuliers du personnel de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement Supérieur, qui avoisine les 54% de l'effectif des femmes fonctionnaires. Quant au personnel paramédical, régi par le statut des infirmiers et assistants médicaux, il ne représente que 10% de l'ensemble de l'effectif des femmes fonctionnaires.

3.3. Analyse de la représentativité de la femme-fonctionnaire en poste de responsabilité

Comme, il est illustré plus haut (voir figure 3-3) la féminisation dans les postes de responsabilité a connu « une évolution soutenue ». En effet, le taux de féminisation est passé entre 2001 et 2016 de 10% à 22%, soit une évolution de 120% en l'espace de 15 ans.

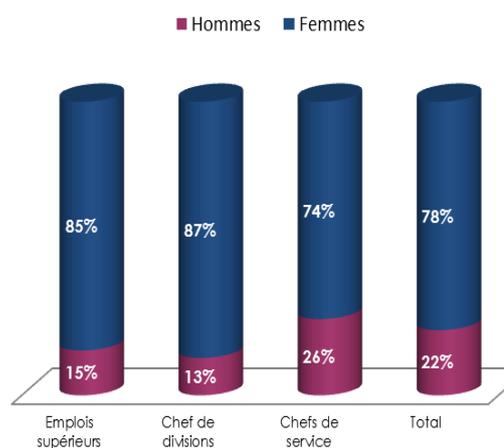
La structure des postes de responsabilité féminine est répartie comme suit, au titre de l'année 2016 :

Grphe 3-13 : structure des postes de responsabilité feminin au titre de l'année 2016

Tableau 3-8 : Structure des postes de responsabilité au titre de l'année 2016

	Femmes	Hommes	Total
Emplois Supérieurs	68	377	445
OFFICIEL	40	216	256
SECRETARE GENERAL DE MINISTERE	4	24	28
INSPECTEUR GENERAL DIRECTEUR D'ADMINISTRATION CENTRALE	2	19	21
ASSIMILE	34	173	207
Chefs de division	351	2408	2759
OFFICIEL	242	1262	1504
CHEF DE DIVISION	242	1262	1504
ASSIMILE	109	1146	1255
Chefs de service	2007	5716	7723
OFFICIEL	1287	3944	5231
CHEF DE SERVICE	1287	3944	5231
ASSIMILE	720	1772	2492
Total général	2426	8501	10927

Source : MFP, 31/12/2016

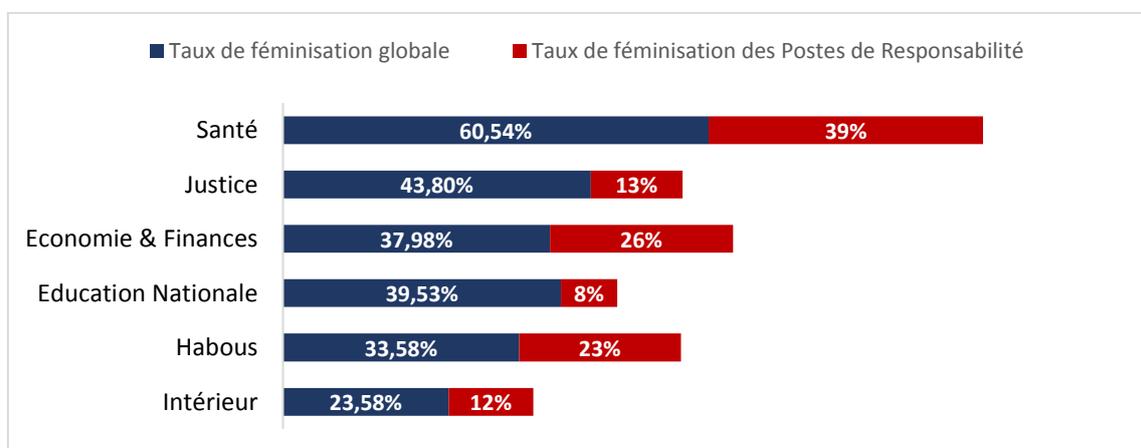


Il est manifeste, comme il sera développé davantage que la structure des postes de responsabilité est encore dominée par une forte présence des hommes par rapport aux femmes et d'une féminisation qui évolue différemment selon les départements.

3.3.1. Féminisation à multi-vitesse entre départements

Si le taux global de la féminisation de la fonction publique est de l'ordre de 39.7%, ce taux diffère d'un département à un autre. Comparé à l'effectif masculin au sein de chaque département, l'effectif civil des femmes révèle une forte représentativité féminine dans les départements de la Santé : 60.54%, de la Justice : 43.8%, de l'Economie et des Finances : 37.98%, de l' ducation Nationale : 39.43%, des Habous et Affaires Islamiques : 33.58% et de l'intérieur : 23.58%.

Grphe 3-14 : Structure de la féminisation selon les départements



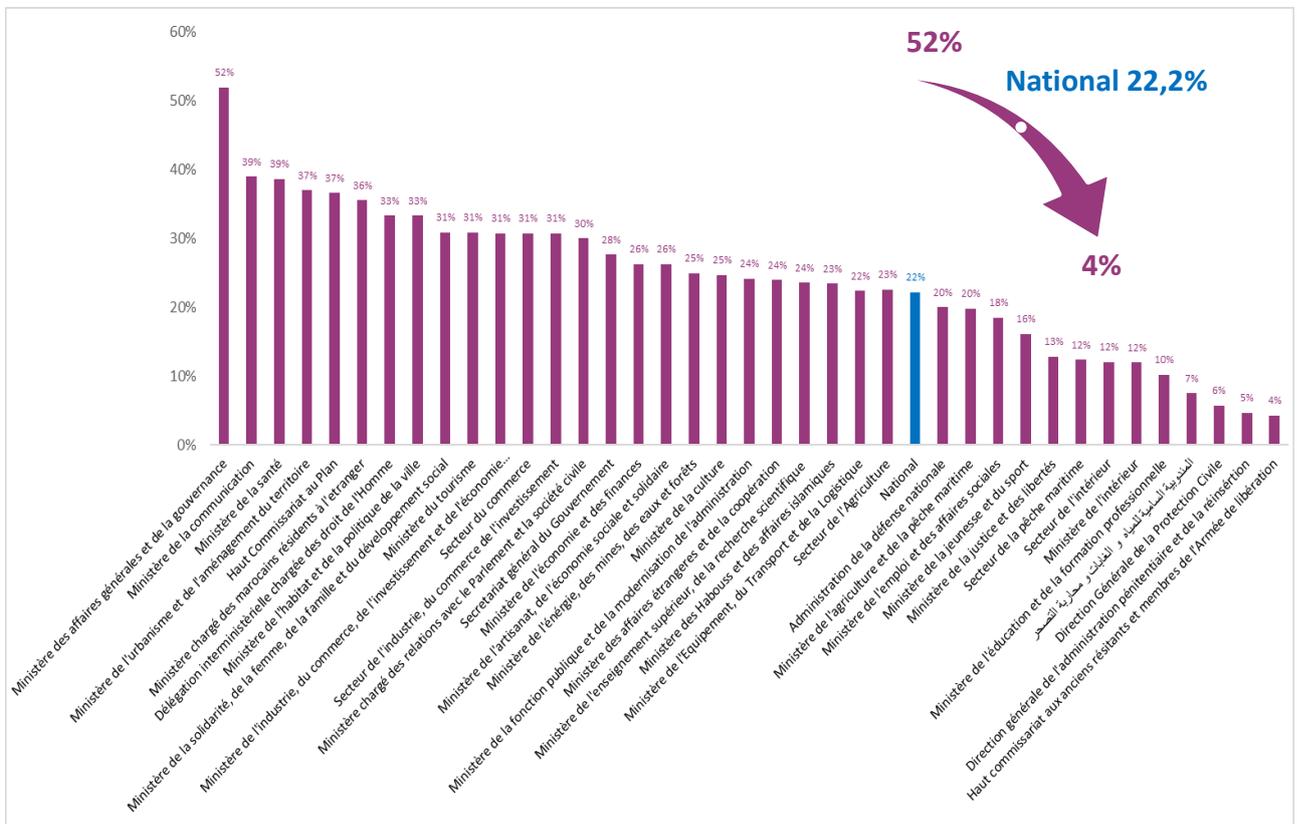
Source : MFP, 31/12/2016

Si on compare le taux de féminisation de la fonction publique en général avec celui de féminisation des postes de responsabilité, la situation est anecdotique, voire contrastée, dans la mesure où les départements susvisés connaissent des taux d'accès aux postes de responsabilité assez faibles par rapport à la représentativité féminine dans la fonction publique.

La situation est plus manifeste au niveau du Ministère de l'Education Nationale qui connaît un taux de féminisation des postes de responsabilité très faible (8%), alors que la présence des femmes dans ce département atteint 39%.

Le graphe ci-dessous retrace la représentativité des femmes dans les postes de responsabilité, dont la fourchette des proportions peut aller de 52% (le cas du Département Chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance) à 4% (le cas du Haut-Commissariat aux Anciens Résistants et Membres de l'Armée de Libération).

Graphe 3-15 : structure de la féminisation des postes de responsabilité



Source : MFP, 31/12/2016

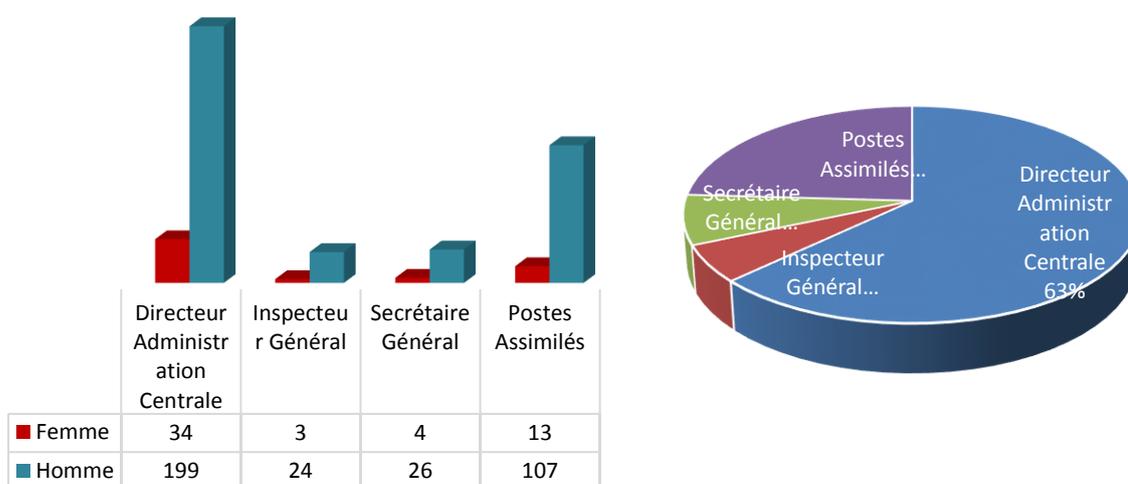
3.3.2. Féminisation déséquilibrée des emplois supérieurs entre départements

Dans l'esprit des dispositions de l'article 19 de la constitution de 2011, l'article 4 de la loi organique n° 02-12 relative à la nomination aux fonctions supérieures est venu conforter cette volonté législative, en consacrant la non-discrimination sous toutes ses formes d'une part, et, en rappelant la responsabilité de l'État d'œuvrer à concrétiser

la parité entre les hommes et les femmes²⁴. En foi de quoi, les femmes seraient conviées davantage à occuper des responsabilités supérieures dans la haute fonction publique.

Néanmoins, d'après les données les plus récentes, il est manifeste que le **poste de Directeur d'Administration Centrale demeure l'emploi le plus délibéré** en faveur des femmes au Conseil du Gouvernement, suivi des emplois supérieurs prévus par les différents statuts du personnel de l'État (ingénieurs, administrateurs, médecins, ...) comme explicité dans le graphe ci-dessous retraçant la répartition des nominations aux emplois supérieurs, au titre de la période 2012-2016 par département qui peut être retracée comme suit :

Graph 3-16 : Types des emplois supérieurs occupés par les femmes

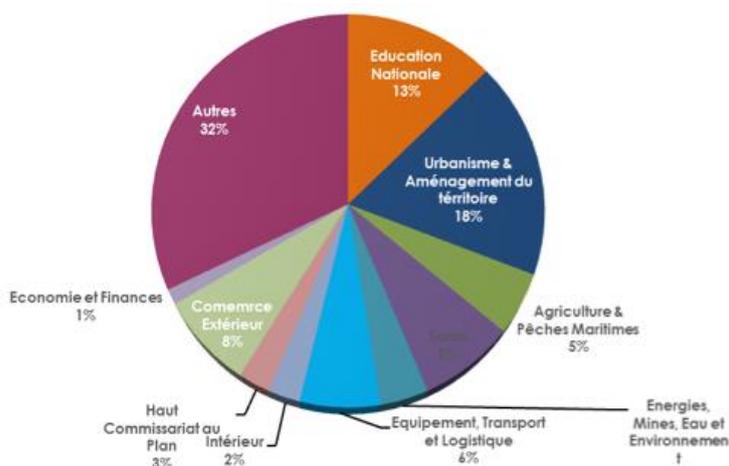


Source : MRAFP, 31/12/2016

Par ailleurs, si l'on considère l'ensemble des nominations (84, dont 54 réservées aux départements ministériels), 14 femmes ont été nommées au niveau du département de l'Urbanisme et de l'Aménagement du territoire qui vient au premier rang avec une part de 18%, suivi des départements de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement Supérieur (13%), du Commerce Extérieur (8%), de la Santé (8%), de l'Équipement, de l'Agriculture et des Pêches Maritimes (6%). En outre, la part de femmes nommées dans d'autres départements est de l'ordre de 32%.

²⁴ L'article 4 de la loi organique n° 02-12 réaffirme les principes de la nouvelle Constitution qui doivent guider la procédure de nomination aux fonctions supérieures particulièrement dans l'administration publique dont l'État doit œuvrer à la réalisation de l'égalité et de la parité et à évacuer la non-discrimination, sous toutes ses formes, dans le choix des candidates et candidats.

Graphe 3-17 : Répartition des emplois supérieurs par département



Source : MRAFP, 31/12/2016

En outre, le taux de féminisation des nominations aux emplois supérieurs le plus élevé, sur la période 2012-2016, a été relevé au ministère de l'Habitat et de la Politique de la Ville avec 45% suivi des départements du Commerce et de l'Industrie et du Tourisme avec 33%, du département de l'Education Nationale avec 21%, l'Equipement avec 15% et la Santé avec 14%.

Nonobstant, le taux de féminisation des emplois supérieurs reste en général très faible ; 15% selon les dernières statistiques disponibles (voir graphe 3-14), contrastant ainsi avec la philosophie des principes de 2 et 3 de l'article 4 de la loi organique n° 02-12 relative à la nomination aux fonctions supérieures visant à consacrer la non-discrimination et la parité que l'Etat doit œuvrer à concrétiser en conformité avec l'article 19 de la Constitution.

3.3.3. Une forte disparité entre les femmes et les hommes dans les postes de responsabilité déconcentrés

► Répartition des femmes dans la fonction publique

La finalité de la déconcentration est double. D'une part, elle permet de lutter contre l'engorgement du pouvoir central de l'Administration qui provoque la lenteur dans le traitement et le règlement des affaires. D'autre part, elle rapproche l'administration des administrés et contribue à tenir compte, dans l'intérêt général, des données locales et des désirs de la population.

Ce faisant, une répartition équilibrée des fonctionnaires et des compétences entre les services centraux et les services extérieurs permet de consolider la mise en place de cette Administration de proximité et de renforcer sa position comme vecteur essentiel dans la gestion locale.

Le tableau suivant retrace l'évolution du processus de déconcentration au sein de la fonction publique au cours de la dernière décennie :

Figure 3-8 : Evolution de l'effectif du personnel de l'Etat au niveau des services centraux et services déconcentrés



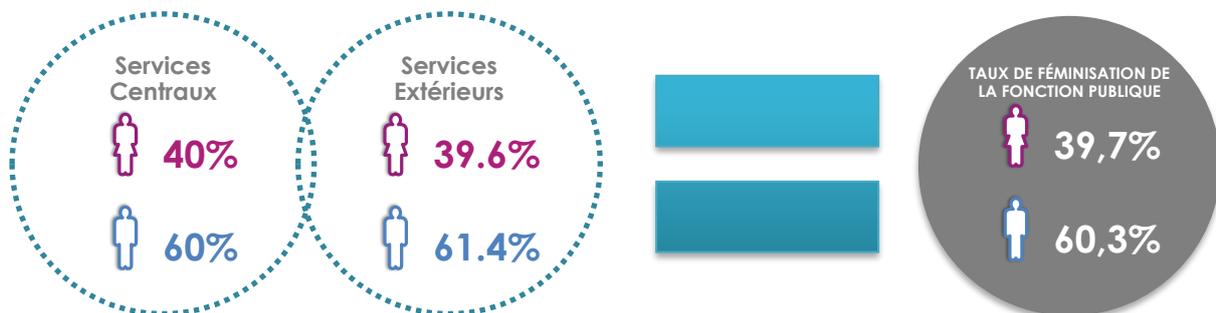
Source : MFP

Bien que ces proportions restent en deçà des meilleures pratiques en matière de déconcentration (moins de 3% pour les services centraux). Il est bien évident du présent graphique que le processus de déconcentration que l'administration marocaine se donne pour but d'atteindre connaît de grands progrès. Au titre de l'année 2016, 94% du personnel de l'Etat fait partie de ses services extérieurs (déconcentrés).

A cet égard, la prise en compte de la dimension genre dans les services déconcentrés trouve toute son importance. Dans ce sillage, les statistiques affichent que les femmes sont représentées à concurrence de **40%** au niveau des services centraux, et à concurrence de **38.7%** au niveau des services extérieurs.

Cependant, d'une manière globale, il paraît que le taux de la représentation des femmes fonctionnaires au niveau des services déconcentrés est proche de celui enregistré au niveau global (39.6% et 39.7%).

Figure 3-9 : Taux de féminisation de la fonction publique, au titre de l'année 2016



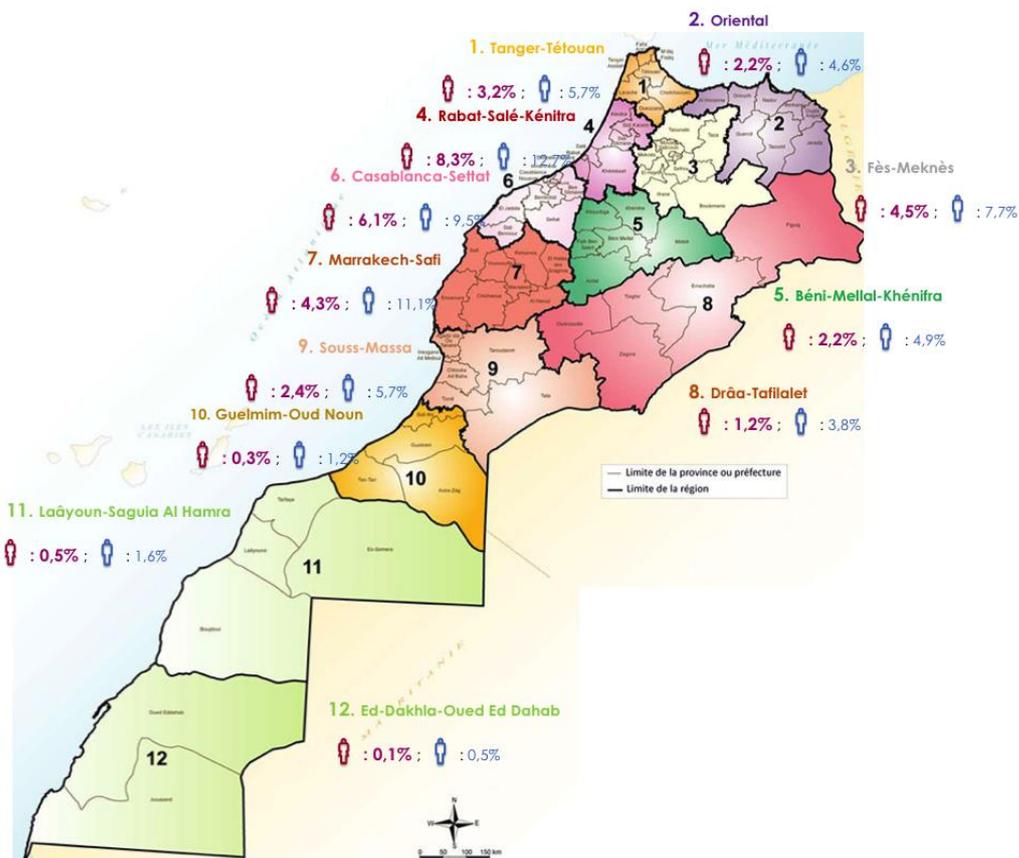
Source : MFP, 31/12/2016

Par ailleurs, sur le plan régional, la répartition actuelle des femmes fonctionnaires civiles de l'Etat par région, fait apparaître de grandes disparités. En effet et selon le découpage régional du Royaume, 60% du personnel civil de l'Etat est concentré dans

quatre régions. La région de Rabat-Salé-Kénitra est la première en termes d'effectif des fonctionnaires (20%), elle est suivie de la région de Casablanca-Settat (15%), puis celle de Fès-Meknès (12,2%) et de Marrakech-Safi (11.2%).

Quant à la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, qui est appelée aujourd'hui à jouer le rôle de nouveau pôle économique, 8,9% seulement des effectifs civils sont affectés à cette région. Cette disparité entre les régions en termes de répartition des ressources humaines pose la question sur la capacité de ces effectifs d'assurer la gestion des services administratifs destinés à une population en pleine mutation économique et sociale.

Figure 3-10 : Répartition régionale des femmes fonctionnaires



Source : MFP, 2017

► Répartition des femmes en poste de responsabilité

La structure de féminisation des postes de responsabilité peut être illustrée à travers la figure suivante :

Figure 3-11: Taux de féminisation des postes de responsabilité, au titre de l'année 2016



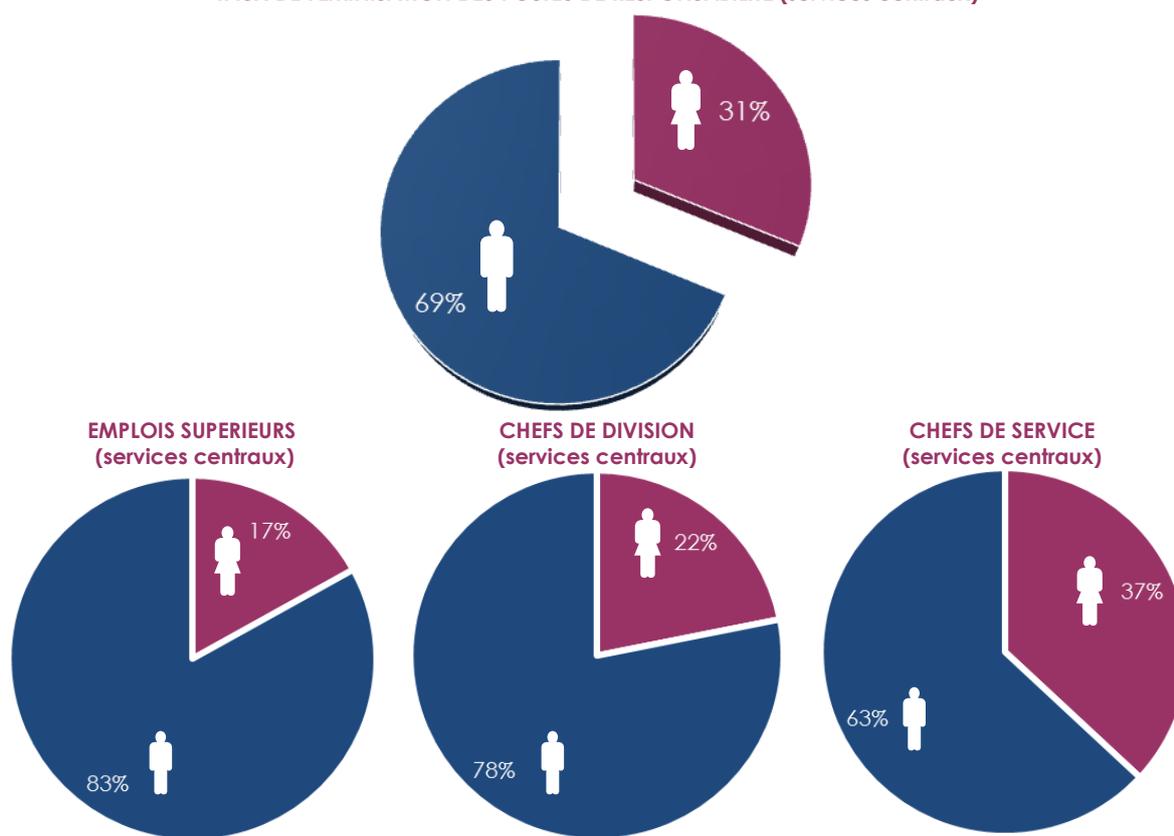
Source : MFP, 31/12/2016

D'une manière globale, il paraît que le taux de représentation des femmes fonctionnaires en postes de responsabilité au niveau des départements ayant une extension territoriale, est beaucoup moins faible que celui enregistré au niveau des départements centraux ; 18% en retour de 31%.

Les hommes occupent 69% de l'ensemble des postes de responsabilité au **niveau central**. A cet effet, la représentation des femmes est moins forte au niveau des services centraux des emplois supérieurs (17%). Il est de même au niveau des chefs de divisions (22%) et de chefs de service (37%) ; un taux qui s'aligne au taux national de représentativité des femmes dans les hautes sphères de l'Administration.

Graphe 3-18 : Représentation féminine dans les postes de responsabilité au niveau des services centraux

TAUX DE FEMINISATION DES POSTES DE RESPONSABILITE (services centraux)

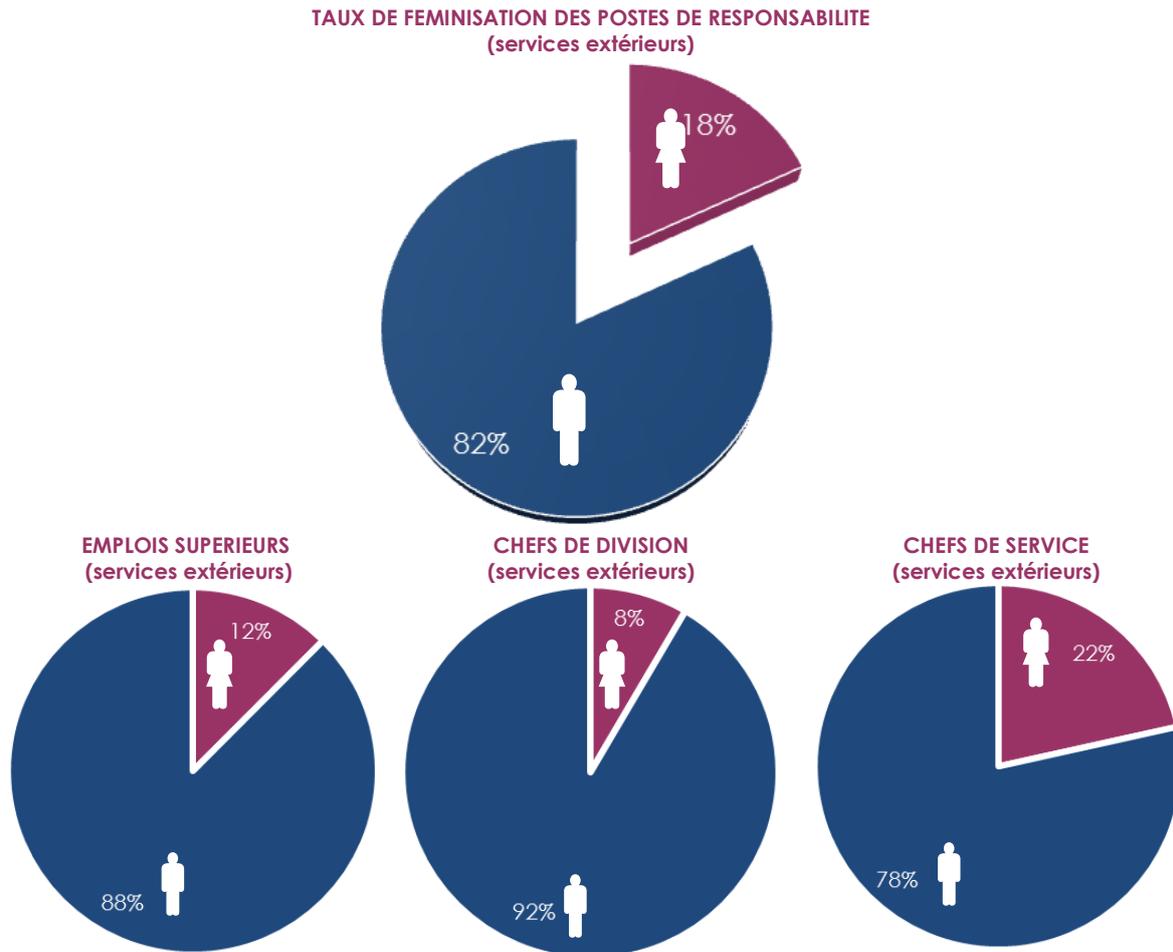


Source : MFP, 2017

Au niveau des **services déconcentrés**, la représentation des femmes dans les postes de responsabilité est davantage mitigée (18%), les hommes occupent 82% de l'ensemble des postes de responsabilité des services déconcentrés, ce qui explique le faible taux de féminisation dans les postes de responsabilité à l'échelle nationale (22.2%) dans la mesure où 94% des services de l'Etat sont déconcentrés. Il y a lieu donc de promouvoir davantage des postes de responsabilité au profit des femmes au niveau des administrations déconcentrées.

Dans le même ordre d'idée, une prépondérance très forte est affichée dans les services déconcentrés en faveur des hommes occupant des emplois supérieurs et chefs de division, respectivement de 88% et 92%.

Grphe 3-19 : Taux de féminisation des postes de responsabilité



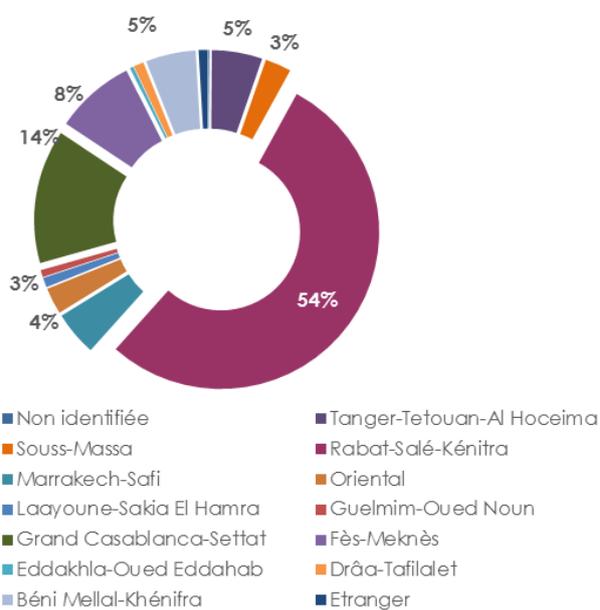
Source : MFP, 2017

Par ailleurs, sur le plan régional, la répartition spatiale des femmes en postes de responsabilité fait ressortir également certaines observations :

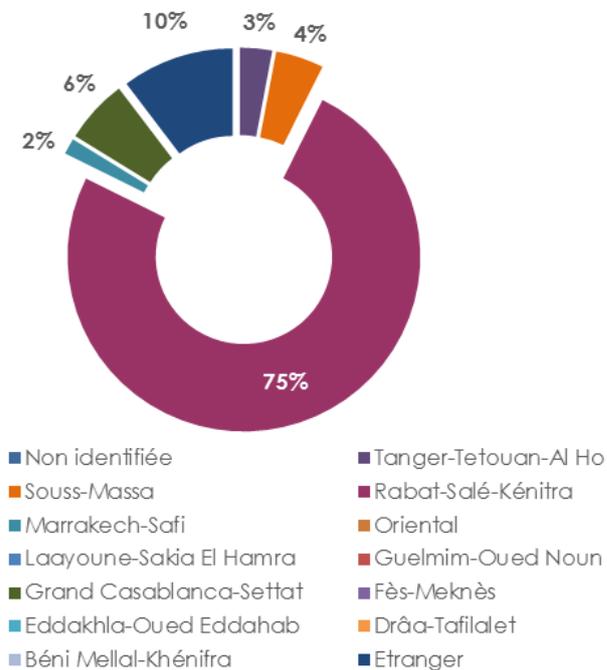
- Une forte présence des femmes en postes de responsabilité dans la Région de Rabat-Salé-Kénitra, qui centralise 54% de ces postes, suivie de la Région du Grand Casablanca-Settat avec 14% et la région Fès-Meknès avec 8%.
- Cette présence se creuse de façon plus accrue au niveau des emplois supérieurs où la Région de Rabat-Salé-Kénitra regroupe 75% de ces emplois.
- En outre, plus on descend dans la hiérarchie plus la présence des femmes dans les services extérieurs devient importante avec 36% pour les chefs de division et 49% pour les chefs de services, toujours en faveur de la région de Rabat-Salé-Kénitra bien évidemment.

Graphe 3-20 : Répartition spatiale des femmes en postes de responsabilité

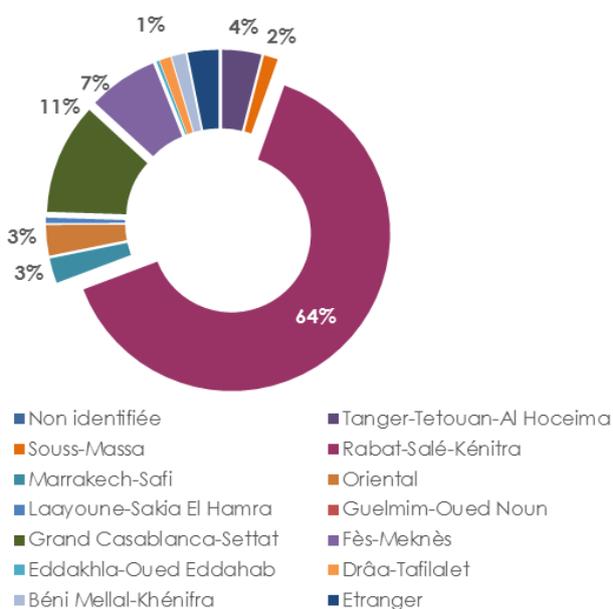
ENSEMBLE DES FEMMES RESPONSABLES



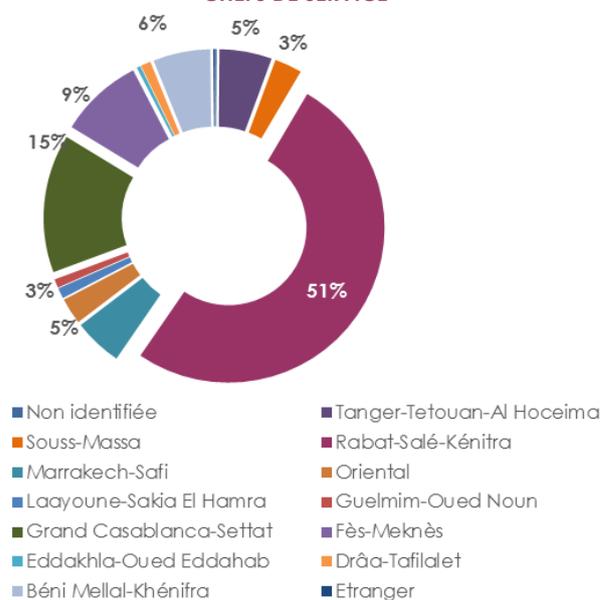
EMPLOIS SUPERIEURS



CHEFS DE DIVISION



CHEFS DE SERVICE



Source : MFP, 2017

4. Analyse empirique

4.1. Caractéristiques de l'échantillon enquêté

4.1.1. Échantillon cible

Dans la perspective d'avoir un échantillon représentatif, l'échantillon théorique a été réparti plus ou moins équitablement entre différentes fonctions. Par ailleurs, l'échantillon de la population cible a été réparti en deux catégories : d'une part, un échantillon d'un sondage probabiliste visant à faire ressortir des opinions sur la base d'un questionnaire et d'une autre part, un échantillon d'un cycle d'entretiens semi-dirigé effectués avec des enquêtés (femmes et hommes), aussi bien au niveau des services centraux qu'au niveau des services déconcentrés. Les deux tableaux suivants retracent la taille de l'échantillon ciblé par l'enquête.

Tableau 4-1 : Échantillon du cycle d'entretiens semi-dirigés (ESD)

Département	Services Déconcentrés								Services centraux				Total	
	Casa-Settat		Souss-Massa		Fès-Meknès		Oriental		Secrét. Général		Direct.		Femmes	Hommes
Santé	1	0	2	1	6	0	10	1						
Justice	2	1	3	1	9	2	8	1					22	5
Éducation Nationale	4	0	5	1	5	1	6	1		1			20	3
Agriculture-Pêche	5	1	3	1	4	0	7	1					21	3
Habous et Affaires islamiques	6	1	2	1	6	1	4	1			1		18	4
Habitat	5	1	5	1	2	1	1	0			1		13	4
Fonctions Publiques									1	1	1		1	2
Finances											1			1
Affaires Générales et Gouvernance									1	1	1		1	2
Total général	23	4	20	6	32	5	36	5	0	2	3	5	115	26

Tableau 4-2 : Échantillon des femmes enquêtées sur la base du questionnaire

Postes de Responsabilité (officiels)	Population totale	Échantillon
Secrétaire général de Ministère	4	1
Inspecteur général	2	1
Directeur (central ou déconcentré)	34	5
Chef de division	242	24
Chef de service	1287	64
Total général	1569	95

*Cette population ne tient pas les postes dits "assimilés"

Le taux de réalisation des ESD était de 100% contre 64% pour le sondage probabiliste de l'ensemble de l'échantillon théorique, ce qui constitue plus au moins un niveau de réalisation performant, eu égard aux contraintes inhérentes à la nature de l'enquête.

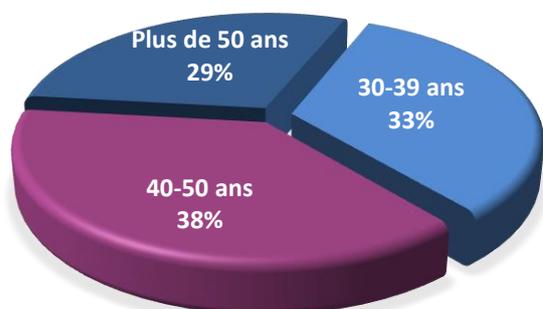
Le nombre des personnes non enquêtées, prévus dans l'échantillon théorique, se situe dans une tranche moins acceptable des non réponses (36%). Mais, cela ne biaise guère la nature des résultats analysés, dans la mesure où l'enquête cherche une appréciation qualitative plutôt qu'une grandeur quantitative.

4.1.2. Profil socio-professionnel de la population enquêtée

L'examen de la structure de la population enquêtée nous permet d'explorer l'échantillon et de s'assurer de sa représentativité vis-à-vis de la population totale.

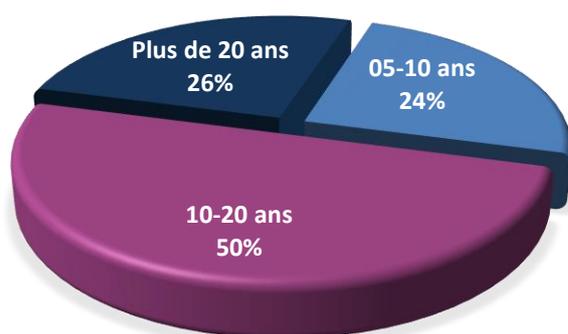
Les caractéristiques de la population enquêtée sont comme suit :

Graph 4-1 : répartition de la population enquêtée par tranche d'âge



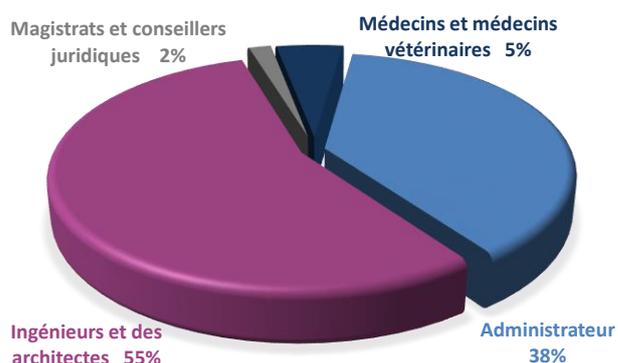
Les résultats ressortis de l'échantillon ont assuré un équilibre quant à la répartition de la population cible par tranche d'âge, avec une certaine prépondérance au niveau des enquêtés ayant une tranche d'âge entre 40 et 50 ans (38%).

Graph 4-2 : répartition de la population enquêtée par ancienneté



L'échantillon réel a permis de couvrir 24% des femmes ayant une ancienneté dans la fonction entre 5 et 10 ans contre 26% ayant une ancienneté de plus de 20 ans. En revanche, 50% des enquêtés justifient une expérience dans la fonction publique entre 10 et 20 ans. Ce dernier taux est parfaitement compréhensible dans la mesure où 38% de la population enquêtée se situe dans une tranche d'âge entre 40 et 50 ans, ce qui sert la fiabilité des résultats.

Graphe 4-3 : répartition de la population enquêtée par catégorie professionnelle



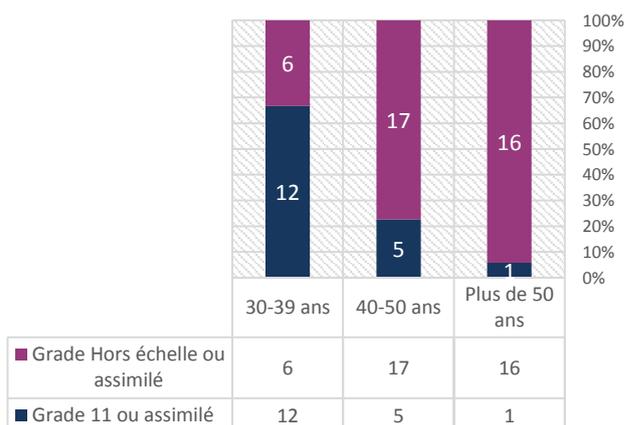
93% des femmes enquêtées sont soit des cadres administratifs ou des cadres techniques ; cette répartition est expliquée par la structure elle-même du personnel civil de l'État.

Graphe 4-4 : répartition de la population enquêtée par grade



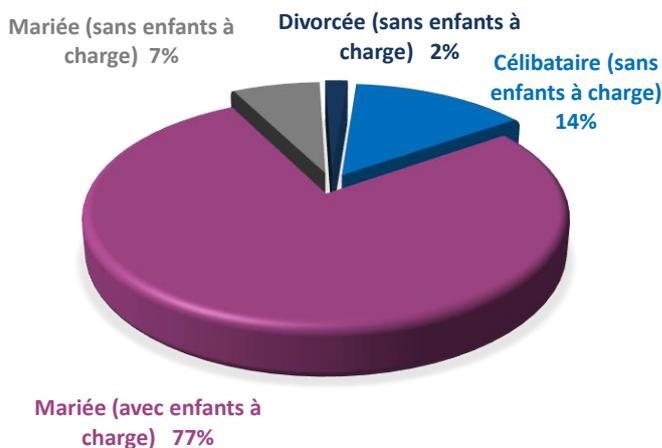
68 % des femmes enquêtées sont des cadres supérieurs hors grades, contre 31% ayant une échelle de rémunération 11 ou assimilée.

Graphe 4-5 : répartition de la population enquêtée par grade et par âge



Plus l'âge de la population enquêtée augmente, plus elle gravit en échelon. 95% des femmes ayant plus de 50 ans ont un grade hors échelle ou assimilé contre seulement 35% ayant entre 30 et 39 ans.

Graphe 4-6 : répartition de la population enquêtée par situation familiales



La situation familiale de la population enquêtée est comme suit :

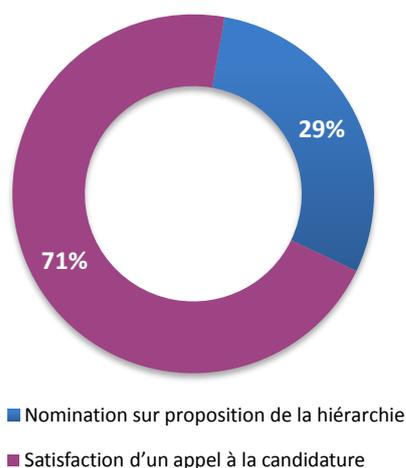
- 14% des femmes sont célibataires
- 2% des femmes sont divorcées
- 7% des femmes sont mariées sans enfants à charge
- 77% des femmes enquêtées sont mariées avec enfant à charge ce qui dénote, a priori, plusieurs responsabilités pour la grande partie de la population enquêtée.

4.2. Appréciation du taux de féminisation des postes de responsabilité

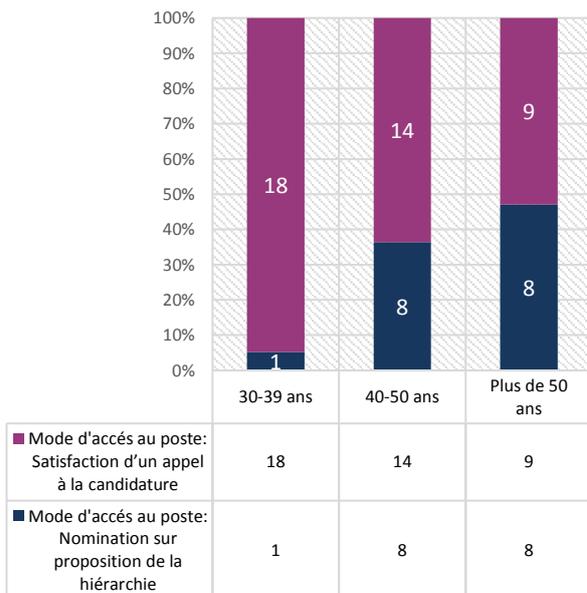
4.2.1. Par rapport aux conditions d'accès aux postes de responsabilité

► La majorité des femmes comptent davantage sur le système de mérite pour pouvoir accéder à un poste de responsabilité. Aussi, une grande partie entre elles déclinent toute discrimination positive en leur faveur à cet égard

Graphe 4-7 : Modalités d'accès au poste de responsabilité

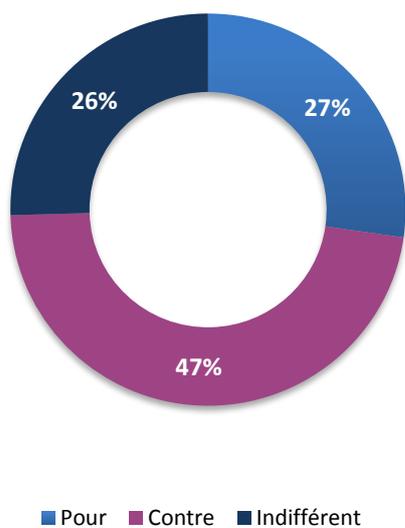


Bien que l'échantillon soit assez réduit, il n'en demeure pas moins que **71% des femmes fonctionnaires enquêtées ont pu accéder au poste de responsabilité par concours et mise en compétition entre collègues**, dans le cadre d'une procédure d'appel à la candidature. Ce taux démontre que la tendance de l'Administration est globalement conforme avec les prescriptions du décret n° 2-11-681 du 28 *hija* 1432 (25 novembre 2011) relatif aux modalités de nomination des chefs de divisions et des chefs de services, ainsi que la loi organique n°02-12 promulguée en 2012, relative aux nominations aux emplois supérieurs.



Le graphe ci-présent illustre que presque la totalité de la population (95%) justifiant un âge entre 30 et 39 ans a accédé à un poste de responsabilité suite à la satisfaction d'un appel à candidature. Par ailleurs, les candidates justifiant une expérience significative, accèdent plus aux postes de responsabilité sur proposition de la hiérarchie.

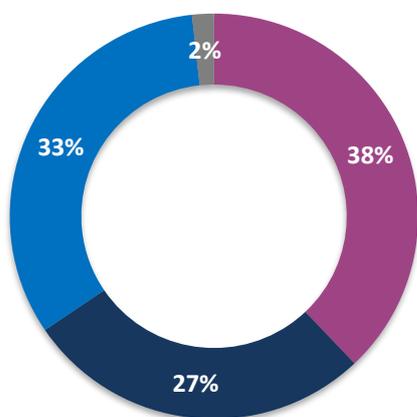
Graphe 4-8 : Discrimination positive en faveur des femmes



En relation avec le constat précédent il paraît que les femmes fonctionnaires ont tendance à s'appuyer sur leurs propres compétences pour décrocher un poste de responsabilité, surtout si l'on sait que **47% des femmes enquêtées refusent catégoriquement toute discrimination positive (quota) en leur faveur pour décrocher un poste de responsabilité**. En effet, seules 27% des femmes enquêtées ont exprimé une préférence pour l'institution d'un système de quota pour ces dernières. Même si les quotas ne représentent pas une méthode flamboyante, il s'agit d'un moyen d'amorcer un mouvement vers l'égalité. Cela permet aux femmes qui n'auraient pas franchi le pas sans incitation, de se « réveiller » et de s'imposer pour prendre des responsabilités. En revanche, 26% des enquêtés sont indifférent quant à la question de la discrimination positive.

► 35% des femmes fonctionnaires prennent plus que 10 ans de temps avant d'accéder à un poste de responsabilité, surtout si l'on sait que 58% des postes cibles ont été occupés précédemment par des hommes.

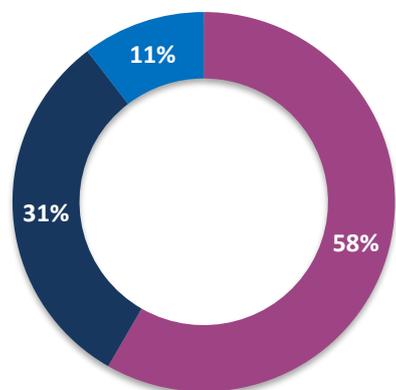
Graph 4-9 : Délai d'attente avant d'accéder à un poste de responsabilité



■ 01-05 ans ■ 05-10 ans
■ 10-20 ans ■ Plus de 20 ans

Uniquement 38% des femmes fonctionnaires parviennent à décrocher un poste de responsabilité en l'espace de 5 ans, alors que 35% entre elles n'ont pu y accéder qu'après une carrière de plus de 10 ans. Le pourcentage des femmes ayant accédé à un poste de responsabilité après 20 ans d'attente est très faible (2%).

Graph 4-10 : fréquence des postes occupés précédemment par un sexe masculin



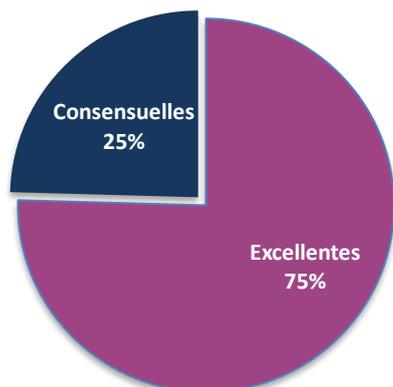
■ un homme ■ Une femme ■ Nouveau poste

58% des femmes-enquêtées occupent des postes de responsabilité qui ont été occupés précédemment par des hommes, contre 11% entre elles qui ont pu y accéder dans le cadre d'une structure nouvellement créée. Ceci dénote la place croissante de la femme dans les postes à responsabilité quoique, jusqu'à présent, insuffisante.

4.2.2. Par rapport au climat d'exercice d'un emploi hiérarchique pour les femmes

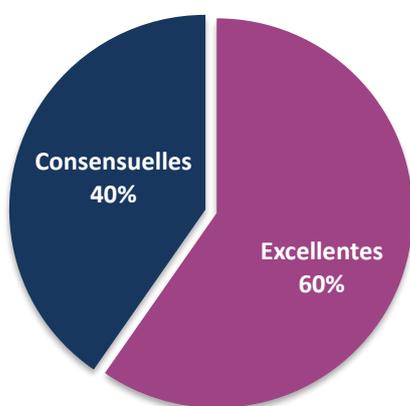
► La majorité des femmes responsables enquêtées expriment une imperturbabilité et une quiétude suffisante dans la conduite de leurs relations fonctionnelles, mais ces relations sont, dans une large mesure, imprégnées de tendances consensuelles voire excellentes afin d'éviter tout affrontements, notamment influencés par la logique du genre

Graphe 4-11 : Appréciation des relations avec les collaborateurs



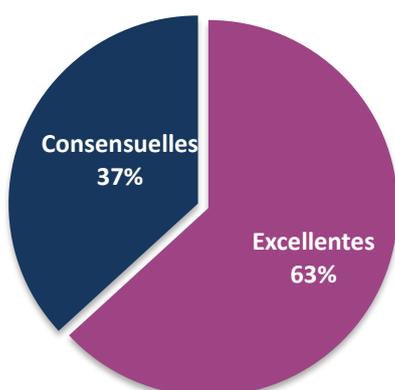
Les trois quarts des femmes enquêtées qualifient leurs relations fonctionnelles avec leurs collaborateurs d'excellentes, ce qui dénote que les femmes jouissent d'un esprit d'équipe et d'une dynamique de groupes dans leur relation avec leurs collaborateurs. Dans la moindre mesure, ces relations peuvent aboutir à des consensus implicites avec ces collaborateurs pour assurer la continuité de service et son efficacité.

Graphe 4-12 : Appréciation des relations avec la hiérarchie



60% des femmes enquêtées qualifient leurs relations fonctionnelles avec la hiérarchie comme étant d'excellentes. Ce constat témoigne d'une certaine entente mutuelle entre la femme en poste de responsabilité et sa hiérarchie et qu'elle parvient à gagner l'adhésion de ses supérieurs à son style de management de poste de responsabilité. Par ailleurs, dans le pire des cas, la femme compte sur son esprit consensuel pour pouvoir faire équipe avec ses supérieurs hiérarchiques.

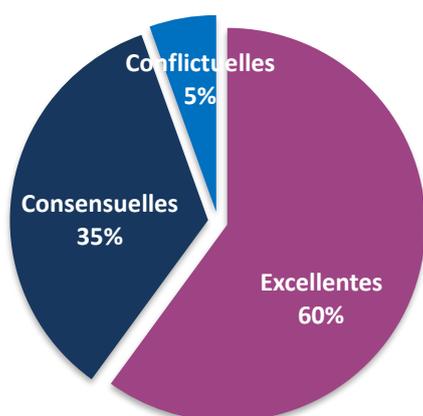
Graphe 4-13 : Appréciation des relations avec les collègues



63% des femmes enquêtées estiment leurs relations fonctionnelles avec leurs collègues comme étant excellentes. Cela signifie que la majorité des femmes expriment une préférence pour un management d'équipe de proximité, qui privilégie le développement d'un talent pour pacifier les relations, notamment interpersonnelles.

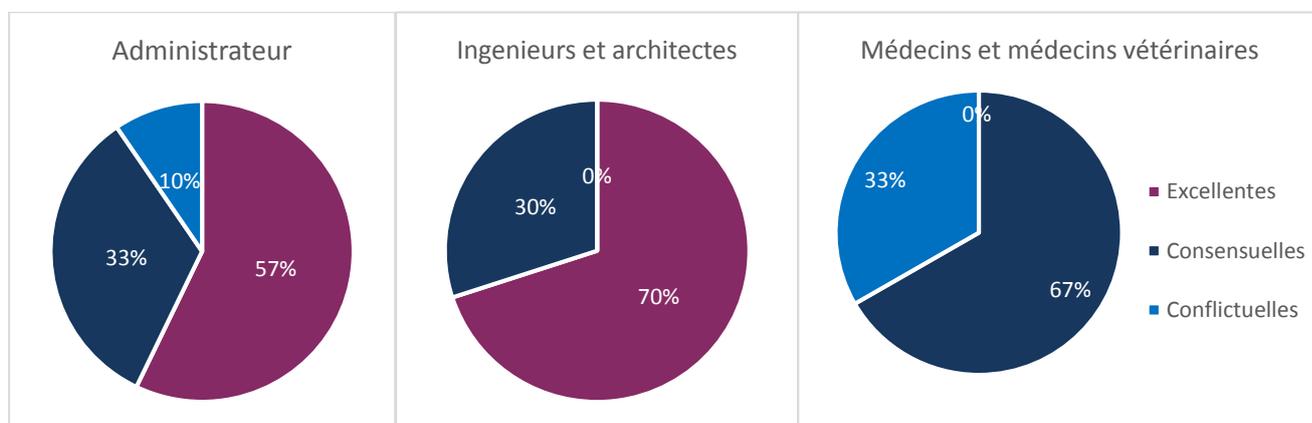
► La majorité des femmes enquêtées considèrent que les conditions ergonomiques dans l'exercice de leurs responsabilités sont satisfaisantes, mais cette satisfaction s'en tient proportionnellement en fonction de la catégorie professionnelle des enquêtés (administrateur, ingénieurs et architectes, médecins, magistrats).

Graphe 4-14: Appréciation globale du degré de reconnaissance de l'entourage socio-administratif



95% des femmes enquêtées considèrent que leur reconnaissance communautaire (hiérarchie, subordonnées, usagers, collègues externes, familles, ...) est excellente ou dans une moindre mesure basée sur des consensus mutuels, contre uniquement 5% qui estiment que leur entourage ne leur accorde pas le climat d'une relation stable et paisible.

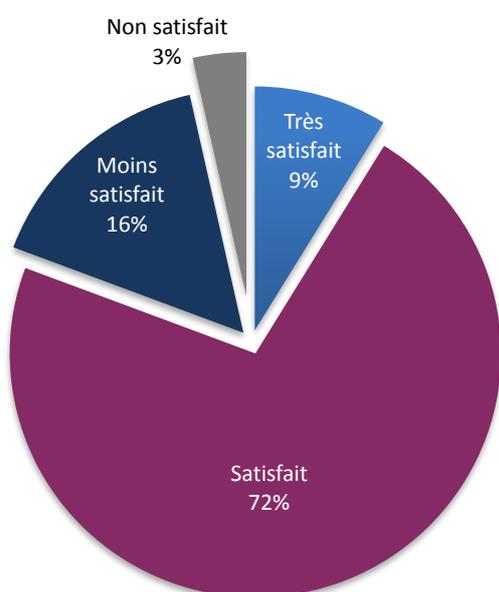
Toutefois, ces proportions diffèrent en fonction de la catégorie professionnelle de la population enquêtée.



Les femmes ingénieurs et architectes semblent les plus satisfaites ; 100% d'entre elles estiment avoir une reconnaissance communautaire consensuelle et dans une large mesure excellente (70%). En retour, les femmes médecins sont les moins satisfaites de leur entourage socio-administratif ; 33% d'entre elles reconnaissent avoir des relations conflictuelles avec leur entourage.

► Plus que la moitié des femmes interrogées réaffirment leur capacité à concilier entre vie professionnelles et vie personnelles ou/et familiales, mais cette détermination est susceptible d'être nuancée selon les exigences du poste.

Graphe 4-15 : Équilibre entre obligations familiales et obligations professionnelles



81% des femmes enquêtées n'ont pas de difficultés à concilier entre leurs obligations professionnelles et leurs exigences personnelles ou/et familiales, contre uniquement 16% qui témoignent d'une certaine insatisfaction, en considération des spécificités du poste de responsabilité et/ou des contraintes familiales qui pèsent sur elles.

Seulement, le constat reste substantiellement admissible tant pour les fonctions administratives (de bureau) que pour les fonctions techniques (de terrain)

5. Persistance des symptômes du «plafond de verre »

La métaphore de « plafond de verre » veut dire l'ensemble des obstacles visibles et invisibles qui sont susceptibles d'empêcher les femmes fonctionnaires d'accéder à des positions de pouvoir et à des postes de responsabilité. La notion de « plafond de verre » renvoie au fait que les femmes peuvent progresser dans la hiérarchie de l'entreprise mais seulement jusqu'à un certain niveau donné et par conséquent elles sont en grande partie absentes du sommet de la hiérarchie. Ainsi, cette analyse du « plafond de verre » est censée apprécier les symptômes de ces obstacles qui empêchent les femmes d'accéder aux postes de responsabilité, sachant que leurs compétences ne peuvent être mises en cause et leurs aptitudes managériales sont en principe indiscutables²⁵.

Les entretiens menés au niveau de la population cible (femmes et hommes) ont pu justement faire ressortir certains symptômes significatifs, comme il sera développé ci-après. Seulement, l'analyse des témoignages relevés nous poussent à nuancer ces assertions et les mettre dans leur contexte : si certaines estiment que les femmes doivent davantage « *faire preuve* » pour s'imposer dans un contexte majoritairement masculin et « *faire carrière dans des entreprises dont la hiérarchie demeure masculine, c'est encore le parcours du combattant* », d'autres soulignent que « *la situation minoritaire des femmes n'est pas aussi gênante et qu'elle a même pu être source de certaines opportunités* ».

Au demeurant que, les femmes occupant des postes de responsabilité se sentent « différentes » ou non, ce serait plutôt l'attitude des hommes qui contribuerait à leur faire ressentir plus ou moins cette différence.

²⁵ Cf. Belghiti-Mahut, s., Landrieux-KarToChian, s., (2008) « Le plafond de verre, encore et toujours », in A. Cornet, J. Laufer et S. Belghiti-Mahut (dir.) GRH et genre. Les défis de l'égalité hommes-femmes. Éditions Vuibert-Agrh.

5.1.1. Diversité des stimuli de prise de responsabilité

Outre la motivation financière, d'autres stimulus poussent les femmes à prétendre à un poste de responsabilité :

► Stimulus 1 : élargir ses compétences

Certaines femmes interrogées se déclarent très attentives au contenu des postes de responsabilité qu'elles occupent en tenant compte de certains prérequis : élargir leurs compétences, ne pas être mises dans la case d'un « travail réductionniste », pouvoir obtenir « un poste à développer », que ce soit un poste à forte dimension managériale ou un poste à fort contenu d'innovation :

- Privilégier des postes de management qui comprennent des responsabilités d'encadrement hiérarchique, de management d'équipes et la recherche de performance pour leurs équipes ;
- Cibler un poste qui constitue un tremplin pour un poste plus important à atteindre ;
- Se débarrasser des ornières des « postes enfermants » et sans grandes perspectives prometteuses ;
- Se sentir prête à relever le challenge d'un poste beaucoup plus visible.

► Stimulus 2 : sortir de l'ordinaire et être plus manifeste

Les femmes interviewées sont nombreuses à considérer que le fait d'émerger dans leur carrière est un élément essentiel de leur progression professionnelle.

Pour ce faire ces femmes recourent à certaines pratiques, telles que :

- Affirmer sa capacité à prendre des risques dans des domaines critiques ;
- Mobiliser, utiliser ses mentors et ses réseaux et répondre à leurs sollicitations ;
- Faire preuve d'une grande énergie pour rebondir, notamment lorsque divers événements font irruption au cours de leur carrière.

► Stimulus 3 : engouement pour l'exercice de l'autorité hiérarchique

Souvent, les femmes interrogées n'hésitent pas à invoquer l'absence d'engouement pour l'exercice de l'autorité hiérarchique comme l'une des explications qui rendent difficile leur accès à des postes de responsabilité. À l'inverse, une minorité exprime ses aspirations en termes d'exercice de l'autorité hiérarchique ou d'un poste de « supérieure ».

Dans cet ordre de logique, plusieurs femmes interrogées soulignent qu'effectivement, « *la progression dans les échelons de la fonction publique n'est tout simplement pas le moteur qui les anime dans leur carrière ; c'est surtout « l'opportunité » qu'elles ont eues qui est mise en avant* ». Mais, à l'opposé de ces assertions, une femme parmi les interviewées, bien qu'insuffisamment représentative, a expressément affirmé qu'elle

« privilégie l'exercice de l'autorité hiérarchique, car sinon elle ne serait pas là où elle est, mais elle le privilégie par persuasion ».

5.1.2. Un climat socio-administratif pourvu de stéréotypes-genres

► Une représentation socio-culturelle encore prégnante sur l'esprit de différenciation entre homme/femme

La question de « la différence » entre les hommes et les femmes fait l'objet de propos contrastés selon les personnes enquêtées. Certains, (notamment les hommes) reconnaissent cette distinction en affirmant que « *chaque sexe a ses propres spécificités naturelles, et[qu'] il est très difficile de ne pas percevoir les femmes à travers le prisme de ces spécificités* ». Une autre femme affirme « *le regard des hommes sur les femmes n'est jamais neutre... ils vous jaugent. Il faut une grande affirmation de soi* ». Par ailleurs, d'autres (aussi parmi les hommes), s'inscrivent en faux par rapport à ces idées préconçues, en défendant que « *la femme avec ses spécificités féminines a pu émerger avec succès dans plusieurs secteurs qui étaient anormalement et traditionnellement réservés au sexe masculin* ». Mais, en nuanciant ces assertions certaines femmes défendent l'idée selon laquelle « *il est bien de se mettre sur le même pied d'égalité qu'un homme dans le domaine professionnel tout en restant féminine* ».

Dans le même ordre d'idées certaines interviewées ont posé explicitement, la question de la légitimité des femmes en position de pouvoir dans l'esprit ou dans le « surmoi » de certains hommes, en affirmant à haute voix et inconsciemment « *ce n'est qu'une femme* » !

► Prééminence de la masculinisation des postes de responsabilité

S'il est admis, sur le plan du principe, que la fonction publique se veut un espace de reconnaissance méritocratique où des femmes de mieux en mieux formées accèdent en nombre croissant à des métiers qualifiés, il n'en demeure pas moins que c'est dans cet espace où se structurent les relations de pouvoir et les processus informels, souvent inégalitaires, qui déterminent l'accès aux postes de responsabilité.

Pour certaines, elles sont bien convaincues qu'« *il persiste encore plusieurs critères impersonnels et masculinisés qui conditionnent encore les décisions de recrutement, de promotion ou de nomination : l'âge, l'ancienneté et le mérite. Ces critères n'ont pas la même portée pour les hommes et pour les femmes et peuvent se révéler de fait discriminatoires à l'égard de celles-ci* ». D'après ces assertions, il paraît que le contexte socio-administratif est toujours pourvu de plusieurs stéréotypes, selon lesquels « *certaines qualités sont intrinsèques aux hommes : endurance, pugnacité, compétitivité, leadership « héroïque », ..., et qui sont nécessaires pour tenir des postes à responsabilité, qualités dont les femmes seraient dépourvues* ».

Certes, une minorité de femmes interrogées se sont alignées sur les exigences d'un modèle de carrière au masculin. Elles ont ainsi longtemps constitué des exceptions qui

confirment la règle au sein de la fonction publique et qui ont conforté, par leur modèle de carrière très contraignant, la rareté des femmes au sommet de la fonction publique. Ce chemin de carrière peut donc être adopté par certaines femmes mais de manière très minoritaire. À l'inverse, elles peuvent se retrouver dans les configurations suivantes dont elles sauront se jouer pour en esquiver les pièges du point de vue de la construction d'un parcours ascensionnel.

Devant ces attitudes stéréotypées, toutes les personnes enquêtées, sans exception, réclament que le recrutement et la promotion des femmes et des hommes se fasse sur un pied d'égalité, sur la base de critères de compétences requises (savoir, savoir-faire et savoir-être) dûment adaptés aux spécificités du poste ou de l'emploi et exempte de tout jugement sur la situation personnelle.

En somme, le climat socio-culturel (stéréotype, discrimination, absence d'engouement pour l'exercice de l'autorité hiérarchique...) qui règne au sein de l'Administration Publique participe également, voire grandement, à la valorisation d'un modèle de référence d'un fonctionnaire au poste de responsabilité masculin dans lequel les femmes ne se reconnaissent pas et qui ne les incite donc pas à se projeter dans ces postes.

Par ailleurs, les impératifs de la fonction (forte disponibilité, mobilité, sollicitations...) et les sacrifices requis peuvent constituer autant d'obstacles pour les femmes, également très investies dans la sphère familiale.

A cet effet, l'enjeu est de revisiter cette logique patriarcale qui favorise la nomination des hommes en poste de responsabilité » et de renouveler les pratiques managériales qui s'y réfèrent afin d'accorder une égale opportunité d'accès des femmes et des hommes aux postes de responsabilité. Par là même, c'est aussi une occasion de remettre en question les modes de direction des structures hiérarchiques de l'Administration, et d'assurer qu'ils font une plus large part à la co-construction et à la participation, à la responsabilisation collective et à l'innovation nourrie de la diversité des profils.

5.1.3. Une combinaison moins évidente entre vie privée et développement de la carrière

► Une synchronisation pénible entre la carrière et la maternité

Même avec des textes non discriminatoires et neutres, de fortes discriminations sont relatées par les femmes enquêtées. Il semble que les femmes en âge de procréer ne se placent pas véritablement dans le mouvement de l'avancement de la hiérarchie, en considérant que « *la contrainte d'être suffisamment présentes auprès de leurs enfants pèse davantage sur leur choix entre la vie professionnelle et la vie familiale* », « *l'iniquité de la répartition des charges domestiques entre hommes et femmes et la difficulté pour ces dernières de cumuler vie privée et professionnelle* », « *La carrière de l'épouse parfois vue comme secondaire et son salaire comme complément de revenus* ».

A vrai dire, la maternité demeure pour beaucoup de femmes un frein à la carrière. Dans l'enquête, il a été révélé que le fait d'avoir une famille est compatible avec des responsabilités élevées. Cela peut être aussi un gage d'équilibre personnel propice à la performance. Néanmoins, pour plusieurs des femmes en postes de responsabilité, les plus âgées surtout, le dilemme « maternité ou carrière » a fait l'objet d'un « choix » ; celui de la carrière. Tandis que chez les plus jeunes et les diplômées, il ne s'agit plus de « choisir » entre maternité et carrière mais bien d'articuler au mieux les deux.

Dans ce contexte il est constaté également l'importance de la marge de manœuvre dont les femmes en postes de responsabilité peuvent bénéficier pour organiser leur absence durant le congé de maternité. Pour certaines, on peut aussi évoquer le rôle de leur combativité pour que leurs droits acquis soient respectés concernant leur promotion (et leur rémunération) lors du congé mais aussi concernant les conditions de retour sur leur poste (ou sur un poste équivalent). Pour d'autres « *la maternité peut, par ailleurs, avoir une incidence positive sur la dynamique de carrière de certaines dirigeantes en créant des moments de « ressourcement » et de réflexivité qui redynamisent ensuite un investissement dans la carrière* ».

A cet effet, plusieurs observations alternent avec des questions à cet égard, tels que : Comment améliorer l'intégration positive du congé de maternité au parcours professionnel ? Comment « normaliser » et anticiper l'organisation de cette période du congé de maternité pour éradiquer dans la mesure du possible sa dimension « culpabilisante » ?

► La mobilité professionnelle au cœur de la négociation familiale

Cette mobilité professionnelle sous toutes ses formes (fonctionnelle, hiérarchique, géographique, sectorielle, d'une structure à l'autre, ou encore internationale, ...) est au centre de la question des carrières et a *fortiori* au cœur des carrières des femmes en poste de responsabilité, dans la mesure où « *les freins de carrière des femmes dans la fonction publique sont imputable, en partie, à l'inopportunité de la mobilité* ». L'organisation de la mobilité professionnelle constitue donc l'un des facteurs essentiels dans le franchissement du plafond de verre.

Dans le cas des couples à double carrière, la question de la mobilité géographique (de l'un des deux conjoints) apparaît notamment comme l'un des enjeux majeurs de la construction des parcours des femmes en poste de responsabilité. L'équilibre des deux carrières peut être notamment trouvé par le refus de la mobilité pour éviter de grever la carrière du conjoint.

Également, la mobilité professionnelle de la dirigeante se combine avec la mobilité de son conjoint et peut s'inscrire alors dans un projet familial. Selon les femmes interrogées « *souvent, c'est la femme qui est censée suivre son conjoint et très rarement le contraire* ».

5.1.4. Une certaine aversion aux risques des postes de responsabilité

L'enquête souligne l'importance de la proactivité des femmes dirigeantes dans la construction de leur parcours mais aussi le poids d'une certaine aversion aux risques des postes de responsabilité, ou encore l'attitude qui consiste à souligner d'abord ses points faibles, en se faisant freiner par une « autocensure ». D'autres facteurs peuvent influencer la proactivité des femmes vis-à-vis de leur carrière et de leur parcours : la lisibilité des parcours, les sollicitations ou le soutien de la hiérarchie, les démarches d'évaluation proposées. D'où l'importance de chercher comment transcender ces syndromes d'autocensure à travers, d'une part un travail de sensibilisation auprès des femmes et des autres acteurs sur les freins que les femmes rencontrent dans la prise en charge de leur parcours et d'autre part, par une mise à leur disposition des moyens et des interlocuteurs qui leur permettraient de bien cerner et faire évoluer leurs aspirations et leurs motivations qui peuvent ne pas être les mêmes pour chacune.

D'après l'enquête, certaines femmes interviewées ont affirmé leur « *hésitation à prendre une responsabilité par crainte de ne pas avoir les compétences requises* ». Il s'agit là d'un souci qui gagne même l'adhésion des hommes avant les femmes.

► Attitudes et comportements différents face aux opportunités de promotion offertes

L'analyse des parcours des femmes en poste de responsabilité démontre des situations très contrastées. Si dans de nombreuses situations on identifie clairement le rôle moteur des femmes dans l'administration publique. Dans d'autres, ce sont davantage les sollicitations dont elles font l'objet qui apparaissent déterminantes. Dans d'autres cas encore, les décisions concernant l'évolution de leurs carrières semblent résulter d'une alternance de séquences. Ces situations n'excluent pas par ailleurs le refus de certains postes ou les négociations intenses avec leurs supérieurs, ou encore la mobilisation des réseaux et la recherche de soutiens auprès d'un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques. Certaines possibilités peuvent donner le sentiment que certaines femmes qui ont affirmé que « *nous faisons notre carrière par nous-mêmes* », tandis que d'autres déclarent malgré leurs efforts pour s'imposer « *elles sont souvent dépendantes des propositions de l'autorité hiérarchique* ».

Pourtant des points communs unissent ces femmes, comme par exemple leur capacité à prendre des risques ou à rebondir face aux difficultés, ainsi que leur volonté d'évolution même si certaines refusent de se qualifier de « carriéristes ». Enfin, l'analyse de la construction de ces parcours conduit à souligner les attitudes ambivalentes des femmes en poste de responsabilité face à l'exercice du pouvoir, ce qui les amène à relativiser leur accès à la structure hiérarchique à laquelle elles appartiennent.

► Manque de vision sur la carrière

Une autre attitude attribuée souvent aux femmes : « *elles manquent parfois de vision de leur carrière* ». Plusieurs dirigeantes soulignent et regrettent que leurs jeunes collègues n'envisagent pas leur carrière de manière suffisamment « ouverte » et ne

visent pas suffisamment des postes opérationnels qui pourraient les conduire à occuper des fonctions stratégiques. Plusieurs critiques ont été formulées par les femmes et les hommes interrogés : « *les jeunes femmes ne seraient donc pas assez « carriéristes » et « stratèges » dans leurs choix de poste : elles ont peur de lâcher les fonctions d'expertise qui pourtant les « enferment » dans une fonction ; elles ne profitent pas des opportunités qui leur sont offertes pour aborder la question de leur développement de carrière ; elles ne se mettent pas en avant car elles veulent garder leur équilibre ; elles ne sont pas assez « assertives » et ne cherchent pas assez la visibilité, ce qui est le cas des hommes ».*

Cette attitude comportementale des femmes peut s'expliquer selon l'approche socioculturelle avançant que les femmes manquent de motivation et d'ambition en raison de la socialisation qu'elles ont reçue et de par leur environnement familial et social. Celui-ci les incite à adopter des comportements nuisibles à leur performance et à leur avancement dans la carrière.

Dans ce sens, l'approche organisationnelle affirme aussi que les spécificités du comportement managérial des femmes sont déterminées par leur nombre relativement faible dans les positions managériales, ce qui les démotivent à avancer dans leur carrière professionnelle.

5.1.5. Rôle polymorphe de la hiérarchie

Les assertions des femmes font directement référence à la relation avec leurs différents supérieurs hiérarchiques et aux circonstances de tel blocage ou telle promotion. Les entretiens conduits ont permis de distinguer plusieurs types de supérieurs hiérarchiques :

► Une hiérarchie de type « mentorat »

D'après les témoignages le mentorat de la hiérarchie peut prendre plusieurs formes : aider les femmes à se projeter, à envisager de faire carrière ; assurer un accompagnement au cheminement de carrière, hors des relations hiérarchiques directes, assorti de conseils très précis sur le type de compétences qu'il faudra développer ; créer des occasions très concrètes d'apprentissage et de mise en valeur ; jouer un rôle d'encouragement et de miroir positif mais elle peut aussi intervenir activement dans la définition de solutions si telle ou telle nomination n'apparaît pas possible.

Par ailleurs, l'attitude du responsable hiérarchique peut aussi conduire nombre de femmes dirigeantes à se confronter à lui et à refuser tel ou tel poste proposé. Il s'agit donc d'un rôle à double tranchant.

► Hiérarchie protectrice

Si, dans certains cas, la hiérarchie « traditionnelle » pouvait avoir tendance à ne pas favoriser le développement de carrière de ses collaborateurs, notamment pour ne

pas perdre de pouvoir, elle avait aussi tendance à assigner les femmes à certains postes et fonctions en évoquant leur plus faible mobilité ou disponibilité.

► Une hiérarchie à tendance préférentielle en faveur des hommes

Certaines femmes rencontrées soulignent l'existence parfois d'une hiérarchie dominée par ses préjugés à l'égard des femmes et prête à coopter les hommes exclusivement.

Il convient de rendre compte des facettes multiples du rôle de la hiérarchie dans l'identification et le développement des femmes-cadres à potentiel.

5.1.6. Besoin de soutenabilité du leadership féminin

En général, les femmes au Maroc occupent une position distincte et sont devenues des centres de leadership, elles sont devenues un modèle à suivre dans d'autres départements de la fonction publique. Les femmes sont devenues, en effet, des décideurs dans tous les domaines, menant à des postes de responsabilité plus élevés.

Cependant, bien que de nombreuses femmes aient ces qualités de leadership, elles ne peuvent atteindre des postes de responsabilité avec des obstacles invisibles (plafond de verre). Cela nous amène à dire qu'il ne s'agit pas seulement de développer le leadership des femmes, même si beaucoup d'entre elles n'en souffrent pas. Mais en tout état de cause, le réexamen des lois et règlements en place pour se conformer aux exigences constitutionnelles, en termes de parité et de genre, reste primordial pour surmonter les stéréotypes socioculturels de l'administration publique.

Selon certaines femmes interrogées, le leadership commence de l'éducation à un jeune âge, et requiert de se faire instiller la confiance en soi, en sus du rôle de la communauté dans le développement du leadership personnel. De même le leadership des femmes doit avoir une présence et une participation effective, en jouant un rôle influent et en laissant une impression honorable sur son parcours professionnel. Cette personnalité de leadership ne vient pas seulement instinctivement et son raffinement vient avec l'apprentissage et l'expérience.

De même, selon d'autres femmes interrogées le leadership ne signifie pas seulement occuper des postes de direction, mais l'ambition est encore plus importante.

La capacité d'influencer et d'ajouter l'empreinte, en particulier dans le processus de développement est l'une des exigences de leadership les plus réussies, identifiée par quelques-unes des femmes dirigeantes, selon certaines assertions : *« le leadership ne consiste pas nécessairement à être un gestionnaire ou une personne responsable, mais à avoir de l'expérience et des incitations pour que les autres puissent compléter le processus »*.

D'autres femmes interrogées ont également signalé que le leadership signifie que les femmes ont la confiance, la volonté et la détermination et que les femmes ont déjà des qualités de leadership à partir de la famille.

Conclusions & Recommandations

La présente étude a appréhendé les questions liées à la féminisation des postes de responsabilité dans la fonction publique marocaine suivant une approche plurielle : juridique, institutionnelle, statistique et empirique. A cet égard, l'analyse rétrospective des caractéristiques les plus saillantes de cette catégorie socio-professionnelle a permis de faire ressortir des lectures croisées, à la fois quantitative et qualitative, sur les inégalités de genre et des ségrégations professionnelles et sectorielles au niveau des postes de responsabilité.

Comme un premier constat, il est bien remarqué que la féminisation des postes de responsabilité dans la fonction publique a connu, sur le plan quantitatif, une certaine évolution, du fait que le taux de cette féminisation est en nette évolution depuis 2001 ; le taux est passé de 10% en 2001, puis à 16% en 2012, contre 22% en 2016, soit une évolution de 120% en l'espace de 15 ans.

Seulement, sur le plan qualitatif, il y a lieu de nuancer ce constat arithmétique, dans la mesure où l'analyse empirique a pu révéler que la situation n'est pas sans accroc et le taux atteint, jusqu'à l'heure actuelle, reste relativement faible par rapport aux exigences de la parité et l'égalité des opportunités entre les sexes.

Ceci étant, de nombreux défis, sous-jacents aux constats précités, restent encore à affranchir :

- Bien que le dispositif juridico-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 du principe de la parité et de l'égalité entre les sexes conformément aux dispositions constitutionnelles. Ce dispositif doit être basé sur une analyse différenciée selon le genre en vue de déceler les discriminations indirectes et de mettre en place des mesures institutionnelles, qui prennent en considération les besoins différenciés des hommes et des femmes fonctionnaires dans les lois, règlements, et pratiques de la FP et préserver ainsi les droits des femmes au même titre que les hommes.
- En effet, malgré la réaffirmation d'une politique délibérée visant à encourager une féminisation accrue des postes de responsabilité dans la fonction publique, des revers invisibles (plafond de verre), notamment à cause des stéréotypes ; des clichés culturels vétustes et des résistances qui persistent encore, sont susceptibles de décélérer l'accès des femmes aux postes de responsabilité.
- Dans ce cadre, même si le taux de féminisation est en ascension, il est important de lever tous les obstacles à l'accès des femmes au poste de responsabilité pour rattraper le retard existant entre les hommes et les femmes dans ce domaine et de renforcer davantage le leadership des femmes sous

peine de ne pas réduire la féminisation en succès apparent et sans profondeur sur la performance de l'administration publique. Il s'agit donc de développer chez les femmes fonctionnaires en générale, et les femmes en poste de responsabilité en particulier, les qualités d'un leader leur permettant de : créer le changement et/ou s'adapter au changement ; savoir partager sa conviction avec son entourage et gagner son adhésion ; avoir confiance en soi ; jouir d'esprit pâtissant et combattant.

- Toutefois, il est à préciser que certaines femmes, bien qu'ayant toutes ces qualités requises, n'arrivent pourtant pas à accéder à des postes de responsabilité, en présence d'obstacles invisibles (plafond de verre). Cependant, il ne s'agit pas seulement de développer le leadership des femmes, dont plusieurs n'en souffrent guère, mais surtout de revisiter les lois et règlements en vigueur pour qu'ils soient conformes aux prescriptions constitutionnelles, en termes de parité et d'égalité, tout en espérant agir sur les mentalités et la culture patriarcale de l'administration marocaine.

A cet effet, pour renforcer davantage la place de la femme dans les postes de responsabilité, il y a un besoin pluriel de :

- 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.

Dans ce sillage et en réponse aux constats précités, à chaque besoin sera suggéré un nombre de recommandations qui peuvent être agréées dans le cadre d'un « plan de progrès » à mettre en œuvre, selon un échelonnement temporel à court et/ou à moyen terme, comme synthétisé dans la matrice ci-dessous :

MATRICE DES RECOMMANDATIONS

Axe	Actions de progrès	CT	MT
Amélioration du contexte juridico-institutionnel de la féminisation des postes de responsabilité	Revisiter la procédure de nomination aux postes d'emploi supérieur en intégrant la règle de parité dans le jury de sélection et les commissions de nomination, en recourant le cas échéant à des éléments extérieurs dans le cas où le nombre de femmes aptes à siéger n'est pas assez élevé dans le ministère concerné.	X	
	Recourir systématiquement à l'appel à candidature pour les nominations aux postes à responsabilité et réajuster la procédure d'appel à la candidature aux postes de Chef de Division CD et de Chef de Service CS, notamment pour intégrer la règle de parité dans le décret n° 2.11681, du 25 novembre 2011.	X	
	Standardiser les questions adressées, lors de la conduite des entretiens, que ce soit pour les hommes ou les femmes afin d'éviter toute discrimination indirecte et tout particulièrement interdire toutes les questions susceptibles d'être entachées par des connotations discriminatoires, sous peine de frapper la nullité la procédure de sélection.	X	
	Généraliser une procédure de sélection visant à renforcer la neutralité des jurys et commissions de sélection en recourant, le cas échéant, à des membres externes à l'Administration concernée, afin de garder le plus d'objectivité possible.	X	
	Instaurer des mesures de discrimination positive par la mise en place d'un quota de femmes pour chaque ministère concernant les postes de responsabilité, en prévoyant un programme pluriannuel permettant d'atteindre progressivement les quotas souhaités.	X	
	Afficher, par tous les moyens appropriés, les PV des résultats de délibérations des jurys ou commissions, dans les 24 h qui suivent la clôture de leurs travaux de sélection. Permettre au candidat(e) évincé(e) de demander les motifs de son écartement, et la formulation des réponses par écrit.	X	
	Reconstituer la composition du Conseil Supérieur de la Fonction Publique (décret Royal portant loi n° 354 -67 du 26 juin 1967), notamment pour intégrer le principe de l'équité et de l'égalité des sexes dans ces instances.	X	
	Revoir l'article 11 au SGFP, tel qu'il a été modifié et complété, pour intégrer la parité dans la composition des commissions administratives paritaires.	X	

Axe	Actions de progrès	CT	MT
	<p>Prévoir dans la future charte de déconcentration des mesures en faveur de la parité d'accès aux postes de responsabilité au niveau des services extérieurs, notamment par le renforcement de l'égalité des opportunités dans l'accès aux postes de responsabilité ; la fluidité et la motivation de la mobilité fonctionnelle et géographique des femmes ; l'institution d'un quota autant que possible pour les postes de responsabilité à pourvoir au niveau des services extérieurs.</p>	X	
	<p>Prévoir des dispositions qui tiennent comptes des besoins spécifiques de la femme dans les procédures de mobilité et de redéploiement (art.38 du SGFP) en organisant des consultations dans les administrations avec les femmes fonctionnaires pour identifier les mesures nécessaires. A titre d'exemple : respect de la vie privée, promouvoir la flexibilité des horaires à travers des mesures « réglementées » en proposant des aménagements temporaires de travail dans des situations particulières et pour une période déterminée.</p>	X	
	<p>Institutionnaliser le recrutement sur la base du référentiel des emplois et des compétences (REC) au niveau de toute la fonction publique, en tenant compte dans la description individuelle des postes du principe de l'équité et de l'égalité de genre.</p>	X	
	<p>Accorder un bonus (ex. un trimestre) pour chaque enfant en faveur des femmes-mamans à prendre pour compenser les différences de carrières dues notamment à la maternité.</p>		X
<p>Réorganisation du travail en équilibrant entre vie professionnelle et vie personnelle</p>	<p>Prévoir et instituer des mesures telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des horaires de travail raisonnablement aménagés et respectés, favorisant une certaine souplesse de l'organisation personnelle ; - Un respect de la vie privée : pas de sollicitations le soir, le week-end ou pendant les vacances ; - Utilisation mesurée des ordinateurs et téléphones portables professionnels en dehors des heures de bureau ; - Planification de la prise des congés payés, en limitant les options de report ; - Planification des réunions aux horaires habituels de travail ; - Délai de prévenance suffisant pour les déplacements ; - Le développement de prestations de services publics d'accueil à la petite enfance, de 		X

Axe	Actions de progrès	CT	MT
	transport scolaire et de cantines dans les écoles et collèges.		
	Adapter le cycle de vie au cycle professionnel : dans la mesure où c'est souvent entre l'âge de 30 et 45 ans que les fonctionnaires accèdent aux postes de responsabilité, âge également auquel les femmes sont souvent moins disponibles professionnellement du fait de leur maternité ou de jeunes enfants. Ceci étant et afin de ne pas pénaliser ce « retard professionnel » féminin, l'AP doit permettre l'accès des femmes à des PR en s'adaptant à leur cycle de vie professionnel.		X
Renforcement des modalités de reporting sur la féminisation des postes de responsabilité	Concevoir et mettre en place un système d'information et de suivi de la politique de féminisation des postes de responsabilité de la fonction publique.		X
	Intégrer la question de féminisation des postes de responsabilité dans la fonction publique aussi bien dans le Rapport Annuel de Performance, tenant compte l'approche genre des Ministères (art.38 de la LOF) que dans le Rapport des Ressources Humaines (art.38 de la LOF)	X	
Consolider les actions d'incitation et d'accompagnement	Mettre en avant des modèles « de réussite » féminins, en valorisant les femmes qui sont à des postes de direction pour inciter les autres femmes-fonctionnaires.	X	
	Donner des occasions de se tester dans un rôle à responsabilité, par exemple en mettant en place une séquence « Vis ma vie » avec une collègue cadre-responsable qui permet de poser toutes ses questions sur l'exercice de la fonction, ou encore à l'occasion d'un remplacement.	X	
	Systématiser les démarches de « mentoring formalisé » pour soutenir les femmes éligibles pour des postes de responsabilité.		X
	Faire bénéficier les fonctionnaires en postes de responsabilité d'un accompagnement par un coach externe lors de la prise d'une fonction à responsabilité, ou lors de situations professionnelles difficiles, leur permettant la prise de recul, une meilleure confiance en soi et un appui dans l'action.	X	
	Institutionnaliser le « soutien managérial » par une structure hautement hiérarchisée (secrétaire générale, directrice générale ou directrice), dans la mesure où il semble important de définir comment le premier responsable de la structure va également appuyer la prise de fonction de la personne, cadrer des missions et les suivre.	X	

Axe	Actions de progrès	CT	MT
Développer le leadership des femmes	Intégrer dans les cursus de formation (certifiante ou diplômante) dédiés aux femmes des modules de formation sur le développement des « compétences immatérielles » (soft skills) en vue de soutenir les femmes à mieux appréhender l'environnement des postes de responsabilité.	X	
	Animer des modules pour accompagner le passage au statut de cadre ou l'exercice de nouvelles responsabilités de management. Les formules inter-administratives peuvent permettre aux femmes fonctionnaires de s'inscrire dans des réseaux de pairs, qui sont de précieux appuis pour leur carrière.		X
	Inciter les femmes à s'intégrer à des réseaux de femmes inter-administratifs est utile pour échanger sur les pratiques et réflexions qui favorisent le développement des carrières des femmes et notamment dans les filières techniques.	X	
Acculturer les stéréotypes	<ul style="list-style-type: none"> - Stimuler un grand débat institutionnel, voire public sur la place de la femme dans l'administration publique et spécialement dans les postes de responsabilité ; - Impliquer des médias pour mener des actions de sensibilisation et lutter contre les stéréotypes sexistes au sein de l'Administration ; - Associer la société civile pour le déploiement des exigences constitutionnelles en matière de parité et d'égalité des sexes ; - Mettre en exergue et vulgariser les « succès stories » des cas de femmes leaders au sein de l'Administration. 		X

*CT : Court terme ; MT : Moyen terme

▶ Questionnaire

Le questionnaire est structurée en 20 questions fermes et une question ouverte en quatre sections comme suit :

SECTION 1 : PROFIL DE L'ENQUETEE	
Q1 : Tranche d'âge <input type="checkbox"/> 20-29 ans <input type="checkbox"/> 30-39 ans <input type="checkbox"/> 40-50 ans <input type="checkbox"/> Plus de 50 ans	Q2 : Ancienneté dans la fonction publique <input type="checkbox"/> 01-05 ans <input type="checkbox"/> 05-10 ans <input type="checkbox"/> 10-20 ans <input type="checkbox"/> Plus de 30 ans
Q5 : Catégorie professionnelle <input type="checkbox"/> Administrateur <input type="checkbox"/> Ingénieurs et des architectes <input type="checkbox"/> IGF ou IGAT <input type="checkbox"/> Magistrats et conseillers juridiques <input type="checkbox"/> Médecins et médecins vétérinaires <input type="checkbox"/> Autre	Q4 : Groupe d'échelle <input type="checkbox"/> moins de 10 ou assimilé <input type="checkbox"/> 10 ou assimilé <input type="checkbox"/> 11 ou assimilé <input type="checkbox"/> Hors échelle ou assimilé
Q6 : Situation familiale <input type="checkbox"/> Célibataire <input type="checkbox"/> Mariée avec enfants à charge <input type="checkbox"/> Mariée sans enfants à charge <input type="checkbox"/> Divorcée <input type="checkbox"/> Veuve	
SECTION 2 : CONDITIONS D'ACCES AU POSTE DE RESPONSABILITE	
Q7 : Mode d'accès au poste de responsabilité <input type="checkbox"/> Nomination sur proposition de la hiérarchie <input type="checkbox"/> Satisfaction d'un appel à la candidature	Q8 : délai d'attente pour accéder au poste de responsabilité <input type="checkbox"/> 01-05 ans <input type="checkbox"/> 05-10 ans <input type="checkbox"/> 10-20 ans <input type="checkbox"/> Plus de 20 ans
Q9 : Système de quota et discrimination positive en faveur des femmes pour accéder aux postes de responsabilité <input type="checkbox"/> Pour <input type="checkbox"/> Contre <input type="checkbox"/> Indifférent	Q10 : Pourcentage des femmes postulant pour le poste de responsabilité <input type="checkbox"/> moins 25% <input type="checkbox"/> entre 20% à 50% <input type="checkbox"/> entre 50% à 75% <input type="checkbox"/> entre 75% à 100%
Q11 : Poste était occupé avant par : <input type="checkbox"/> un homme <input type="checkbox"/> une femme <input type="checkbox"/> nouvellement créé	Q12 : Ancienneté dans les postes de responsabilité <input type="checkbox"/> 01-05 ans <input type="checkbox"/> 05-10 ans <input type="checkbox"/> 10-20 ans <input type="checkbox"/> Plus de 20 ans

SECTION 3 : CONDITIONS D'EXERCICE DE LA RESPONSABILITE	
<p>Q12 : Ancienneté dans les postes de responsabilité</p> <input type="checkbox"/> 01-05 ans <input type="checkbox"/> 05-10 ans <input type="checkbox"/> 10-20 ans <input type="checkbox"/> Plus de 20 ans	<p>Q13 : Ancienneté dans les postes de responsabilité</p> <input type="checkbox"/> 01-05 ans <input type="checkbox"/> 05-10 ans <input type="checkbox"/> 10-20 ans <input type="checkbox"/> Plus de 20 ans
<p>Q14 : Relations avec les collaborateurs</p> <input type="checkbox"/> Excellentes <input type="checkbox"/> Consensuelles <input type="checkbox"/> Conflictuelles	<p>Q15 : Relations avec la Hiérarchie</p> <input type="checkbox"/> Excellentes <input type="checkbox"/> Consensuelles <input type="checkbox"/> Conflictuelles
<p>Q16 : Relations avec les homologues</p> <input type="checkbox"/> Excellentes <input type="checkbox"/> Consensuelles <input type="checkbox"/> Conflictuelles	<p>Q17 : Equilibre entre engagements professionnels et obligations familiales</p> <input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> moins satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
<p>Q18 : Motivations du poste par rapport à la pesanteur des responsabilités</p> <input type="checkbox"/> Très satisfaisant <input type="checkbox"/> Satisfaisant <input type="checkbox"/> moins satisfaisant <input type="checkbox"/> Non satisfaisant	<p>Q19 : Conditions ergonomiques de travail</p> <input type="checkbox"/> Très satisfaisant <input type="checkbox"/> Satisfaisant <input type="checkbox"/> moins satisfaisant <input type="checkbox"/> Non satisfaisant
<p>Q20 : Conditions ergonomiques de travail</p> <input type="checkbox"/> Très satisfaisant <input type="checkbox"/> Satisfaisant <input type="checkbox"/> moins satisfaisant <input type="checkbox"/> Non satisfaisant	
SECTION 4 : SUGGESTIONS	
<p>Avez-vous des suggestions pour améliorer la place des femmes fonctionnaires dans les postes de responsabilité</p>	

Questions Types / catégorie d'interlocuteur cible dans ESD

Questions aux Femmes occupant déjà un poste de Responsabilité

- Estimez vous que vous avez pris beaucoup de temps pour accéder au poste de responsabilité
- Le fait d'occuper ce poste de responsabilité est une motivation pour aller au devant ou pas ?
- Votre poste de responsabilité permet-il de valoriser vos compétences ?
- Vos collaborateurs (homme) facilitent-ils vos rôles d'encadrement ?
- Développez-vous des outils de conciliation vie privée-vie professionnelle et de nouvelles pratiques de travail ?
- la Hierchie facilite suffisamment l'exercice de vos responsabilités ?
- Autres questions

Questions aux Femmes ayant postulé à un poste de responsabilité, mais sans résultat positifs

- Comment vous appréciez le système de promotion interne pour accéder au poste de responsabilité ?
- Estimez-vous l'existence d'un favoritisme dont les hommes jouissent par rapport aux femmes ?
- Estimez-vous que formation initiale est suffisamment rentabilisée et que les opportunités vous permettant l'épanouissement professionnel sont suffisantes ?
- Comment vous appréciez la communication professionnelle avec votre hierarchie ?
- Comment évaluez vous le processus de renforcement des capacités pour préparer les femmes aux postes de responsabilité ?
- Eprenez-vous des difficultés de communication avec l'entourage professionnel et particulièrement avec le supérieur hiérarchique direct ??
- Autres questions

Questions aux Centres de Décision sur les promotions

- Y-a-t-il une sensibilisation suffisante sur l'équilibre des genres au niveau du management ?
- Adoptez vous une communication sensible à la question du genre ?
- Utilisez-vous des indicateurs pour mesurer le degré de féminisation des postes de responsabilité au niveau de votre Administration ?
- Comment appréciez-vous globalement le rendement des femmes occupant des postes de responsabilités ?
- Développez-vous des systèmes de recrutement et de promotion transparents et non sexistes ?
- Développez-vous des systèmes de recrutement et de promotion transparents et non sexistes ?
- Autres questions ...

Ressources pour approfondir

► Articles

- MELLAKH Kamal, Les femmes cadres diplômées dans la fonction publique au Maroc, in Cahiers du CREAD n°74, 2005, pages 91-102.
- CHRAIBI sabah, les femmes dans la hiérarchie administrative, 2003, pp. 17 à 22.
- BELGHITI-Mahut, s., land Rieux-Karto Chian, s., (2008) « Le plafond de verre, encore et toujours », in A. Cornet, J. Laufer et S. Belghiti-Mahut (dir.) GRH et genre. Les défis de l'égalité hommes-femmes. Éditions Vuibert-Agrh.

► Rapports & Études

- Banque Mondiale, Mémoire économique : le Maroc à l'horizon 2040 - Investir dans le capital immatériel pour accélérer l'émergence économique
- GENDER BALANCE POWER MAP, L'accès des femmes aux postes à responsabilité en Belgique, Novembre 2015
- GTZ, conciliation travail- vie de famille pour les femmes et les hommes fonctionnaires au Maroc, GTZ, juin 2011
- Ministère de l'Économie et des Finances, Rapport sur les Ressources Humaines, PLF 2018
- Ministère de la fonction publique, Guide du Réseau Comité de Concertation Interministérielle de l'égalité entre les femmes dans la fonction publique
- OCDE (2016), Recommandations de 2015 du Conseil de l'OCDE sur l'égalité hommes-femmes dans la vie publique, Ed. OCDE, Paris
- OIT, Rapport annuel sur le travail dans le monde, 2016
- ONU FEMMES, La place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans l'administration publique au Maroc. Fonctionnaires aux postes de responsabilité, 2012
- ONU FEMMES, le progrès des femmes dans le monde 2015-2016, 2016
- ONU FEMMES, présence des femmes dans la fonction publique et accès aux postes de décision en Tunisie, 2017
- PNUD, Égalité dans la fonction publique, 2014

- PNUD, Égalité des sexes et autonomisation des femmes dans l'administration publique, 2011
- UDESS, Guide pratique sur l'égalité professionnelle femmes/hommes dans l'ESS, 2014
- Union, Européenne, les femmes aux postes de direction, Eurobaromètre spécial 376, 2012

► Portails et site web

- Portail Observatoire du genre dans la fonction publique : Base de données statistiques
- Portail du Ministère chargé de la fonction publique : Base de données statistiques

