



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 en Egypte, Jordanie, Maroc et Tunisie



Juin 2018

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Résumé Exécutif

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

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

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

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

Cette compilation est présentée selon les sections suivantes :

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

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

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

Présentation synthétique des quatre études nationales

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

1. Présentation des variables quantitatives.

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

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

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

2. Présentation des variables qualitatives.

Cinq variables qualitatives ont été abordées :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Les mentalités masculines dominantes,
- L'environnement socioculturel qui ralentit le processus d'émancipation des femmes dans ces pays, et les représentations sur le travail des femmes qui réduisent son rôle et sa fonction première à la reproduction et à la famille,
- L'organisation du travail (la responsabilité est liée au nombre d'heures du travail et à la disponibilité en dehors des heures réglementaires, etc.),
- La difficulté pour les femmes de conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle (en l'absence d'infrastructures aidantes comme les crèches, le transport, etc.).

3. Mesures et recommandations proposées afin de réduire les inégalités constatées en matière d'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la fonction publique.

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

Ces recommandations concernent :

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

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

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

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

Les opportunités concernent principalement :

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

Les défis sont généralement liés à :

- L'effectivité de la volonté politique et sa traduction en mesures concrètes et réalisations des projets et programmes,
- La réforme des statuts de la fonction publique pour les rendre équitables, garantissant clairement l'égalité des chances entre les hommes et les femmes et l'introduction de mesures incitatives à l'égard des femmes,
- L'adoption de politique de gestion de ressources humaines égalitaires dans la fonction publique,

- L'adoption de réglementation pour l'accèsion aux postes de responsabilité non discriminatoires pour les femmes (notamment les aspects relatifs aux années d'expériences dans des postes de responsabilité qui pénalisent actuellement les femmes),
- Des programmes de sensibilisation pour lutter contre les stéréotypes sexistes au sein de la fonction publique,
- Des programmes d'accompagnement pour les femmes potentiellement candidates à des hautes fonctions et pour celles déjà en poste de responsabilité,
- Instaurer un système de redevabilité pour tous les programmes relatifs à l'égalité dans la fonction publique.

Bonnes pratiques et initiatives réussies

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

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

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

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

Mesures institutionnelles

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

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

Mécanisme régional : leviers d'action

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

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

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

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

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

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