



P N
U D

Au service
des peuples
et des nations



Programme des Nations Unies pour le développement

ÉGALITÉ DES SEXES ET AUTONOMISATION DES FEMMES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE



ÉTUDE DE CAS SUR LE MAROC



PRINCIPAUX FAITS	2
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	3
REMERCIEMENTS	5
MÉTHODOLOGIE	6
LA PARTICIPATION DES FEMMES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	7
La situation actuelle concernant la participation des femmes	7
La participation des femmes dans d'autres sphères publiques	10
Jalons concernant la participation des femmes au sein de l'administration publique	10
CONTEXTE	12
Contexte de l'administration publique	12
Contexte socio-économique	12
Contexte concernant l'égalité des sexes	13
EXAMEN DES POLITIQUES ET DE LEUR MISE EN OEUVRE	18
Constitutions nationales	18
Statut et politiques de l'administration publique	19
Législation et politiques en matière d'égalité des sexes	20
Politiques visant à mieux concilier vie professionnelle et vie privée	23
PRINCIPAUX ACTEURS ET INSTITUTIONS	30
INITIATIVES SPÉCIFIQUES	35
RECOMMANDATIONS	40
CONCLUSIONS	44
ANNEXE 1 : PRINCIPAUX CONCEPTS	45
ANNEXE 2 : QUESTIONS ET CADRE POUR LA RECHERCHE	46
ANNEXE 3 : BIBLIOGRAPHIE	49
ANNEXE 4 : LA PARTICIPATION DES FEMMES DANS DIVERS DÉPARTEMENTS MINISTÉRIELS	52
ANNEXE 5 : LA PARTICIPATION DES FEMMES AUX POSTES DE DÉCISION PAR DÉPARTEMENT MINISTÉRIEL	54
ANNEXE 6 : LA PARTICIPATION DES FEMMES DANS D'AUTRES SPHÈRES PUBLIQUES	56
ANNEXE 7 : EXPÉRIENCE DE PLUSIEURS ORGANISMES PUBLICS DANS LE CADRE DU PROGRAMME FAES	58
ANNEXE 8 : ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	61



PRINCIPAUX FAITS

PRINCIPAUX FAITS

INDICE DE DÉVELOPPEMENT HUMAIN	130e sur 187 pays en 2011 ¹
INDICE DES INÉGALITÉS DE GENRE	104e sur 146 pays en 2011 ²
CLASSEMENT ÉTABLI PAR TRANSPARENCY INTERNATIONAL	80e sur 183 pays en 2011 ³
% DE FEMMES DANS LA FONCTION PUBLIQUE	<ul style="list-style-type: none">• 34,31 % des postes de fonctionnaires sont occupés par des femmes⁴• 15,15 % des postes de décision dans la fonction publique sont occupés par des femmes⁵
MESURES D'ACTION POSITIVE CIBLÉES	<ul style="list-style-type: none">• Des mesures ont été mises en place par les pouvoirs publics• Absence de quotas et d'objectifs
CE QU'IL FAUT SAVOIR	<ul style="list-style-type: none">• Initiatives de programmation et enseignements tirés de grande importance

1 Rapport sur le développement humain (2011), PNUD. http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_EN_Table1.pdf

2 Rapport sur le développement humain (2011), PNUD. http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_EN_Table4.pdf

3 Corruption Perceptions Index (2011), Transparency International. <http://www.transparency.org/cpi2011/results>

4 Ministère de la Modernisation des Secteurs publics (2009).

5 Ibid.



RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Au cours des vingt dernières années (1990-2010), les initiatives se sont multipliées à l'échelon international en vue de renforcer la parité au sein des institutions. Au Maroc, ces initiatives ont consisté à mener des réformes législatives, à mettre en place de cadres stratégiques et à adopter des mesures visant à accroître la représentation des femmes, notamment aux postes de décision. Ces initiatives sont les suivantes :

- La mise en place, dès 2002, d'un cadre budgétaire sensible au genre, a permis de produire un rapport budgétaire annuel sensible au genre (le rapport de 2011 porte sur 25 secteurs gouvernementaux) ;
- La révision du Code du travail, en 2003, a introduit le principe de non-discrimination dans l'accès à l'emploi, interdit le harcèlement sexuel sur le lieu de travail et fait passer le congé de maternité de 12 à 14 semaines ;
- Des femmes ont été élues au Parlement en 2002 et 2007 (35 femmes sur 325 députés) ;
- Sept femmes ont été nommées ministres sur un total de 36 en 2007 ;
- Une Commission consultative pour la parité et l'égalité des chances a été créée dans chaque commune en 2009 ;
- Un nouveau Code de la famille a été adopté en 2004, consacrant le principe d'égalité et instituant la coresponsabilité des époux ;
- Une Charte visant à améliorer l'image de la femme dans les médias a été adoptée en 2005 ;
- La Stratégie nationale pour l'égalité et l'équité entre les sexes a été adoptée en 2006 dans l'objectif d'élaborer des politiques et programmes, accompagnée d'une Circulaire émanant du Premier Ministre (2007) demandant à plusieurs institutions d'intégrer les questions d'égalité des sexes dans l'ensemble des politiques et programmes de développement régional et dans tous les secteurs ;
- Le Code de la nationalité a été réformé en 2007, de façon à permettre à un enfant né d'un père étranger et d'une mère marocaine de bénéficier de la nationalité de sa mère ;
- Un Agenda gouvernemental pour l'égalité 2011-2015 a été adopté, comportant neuf axes prioritaires visant à garantir l'accès des femmes aux postes de décision dans l'administration publique ;
- Les réserves qui avaient été émises à la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF), que le Maroc avait ratifiée en 1993, ont été levées en 2008 ;
- La nouvelle Constitution, adoptée en juillet 2011, consacre les principes d'égalité et de non-discrimination en faveur des femmes.

Ces mesures représentent de réelles avancées au regard de la promotion des droits des femmes au Maroc et font partie d'un processus plus large visant à établir un pays fondé sur l'état de droit et le respect des droits individuels et des libertés personnelles. Seul le Statut général de la fonction publique, adopté en 1958 avant la promulgation de la première Constitution marocaine de 1962, n'a pas encore été révisé de façon à harmoniser ses dispositions avec la nouvelle Constitution (2011)^{6 7}.

Fait important à noter, le décret du 30 décembre 1975 portant réglementation de l'accès aux postes de responsabilité au sein des ministères, qui a été révisé en 2011 de façon à faciliter l'égalité d'accès

6 Statut général de la fonction publique (1958). (Dahir no. 1-58-008 du 4 chaabane 1377).

7 Constitution du Royaume du Maroc (1962), Constitution du Royaume du Maroc (2011).



aux postes de décision et aux hautes fonctions publiques pour les femmes, satisfait désormais aux exigences constitutionnelles de parité et d'égalité.

Le nombre de femmes occupant des postes de responsabilité au sein de la fonction publique demeure toutefois très faible, à peine 15 % en 2009⁸. Dans leur carrière professionnelle, les femmes continuent de se heurter à des obstacles qui découlent des rôles sociaux fondés sur la division du travail en fonction du sexe, et le progrès des femmes est entravé par les mentalités traditionnelles. Les femmes elles-mêmes n'échappent pas à ces mentalités stéréotypées.

Les initiatives de sensibilisation et de formation visant à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes qui ont été mises en place par plusieurs départements ministériels et sont coordonnées par le ministère de la Modernisation des Secteurs publics (MMSP) constituent des mesures importantes qui vont dans le bon sens et aussi des bonnes pratiques, dont ont été tirés des enseignements précieux pour d'autres pays. Ces efforts doivent toutefois s'inscrire dans le cadre d'un engagement sociétal plus large et être appuyés par des mesures visant à permettre aux femmes de mieux concilier vie privée et vie professionnelle, à reconnaître les talents des femmes et à soutenir le développement des compétences des femmes et leur accès à des postes de responsabilité. Les principes d'égalité et de non-discrimination, qui sont inscrits dans la Constitution de 2011, devraient être complétés par des politiques plus actives tels que des indicateurs mesurables, des quotas et des sanctions, comme c'est le cas dans un certain nombre de pays.

Les principaux défis que le Maroc doit relever consistent notamment à appuyer les efforts déployés en vue de faire de l'égalité des sexes une valeur fondamentale de l'administration publique et de la culture institutionnelle, par exemple en luttant contre les stéréotypes sexistes. Des procédures telles que celles relatives au recrutement et à la promotion ont également besoin d'être améliorées.

8 Ministère de la Modernisation des Secteurs publics (2009).



REMERCIEMENTS

Le PNUD tient à remercier l'ensemble des collègues, des partenaires nationaux et internationaux, des principales personnes qui ont répondu ou ont été interrogées, en particulier Najat Zarrouk, Naima Senhadji et Malika Najib, qui ont contribué, de par leurs connaissances et le temps qu'elles y ont consacré, à l'élaboration du présent document.

L'auteur principal est le professeur Malika Benradi.

Des orientations méthodologiques et des contributions de fond et d'ordre technique ont été fournies par Suki Beavers (PNUD), Patrick Keuleers (PNUD), Noëlla Richard (PNUD) et Soma Chakrabarti Fezzardi (Initiative GEPA du PNUD).

Sarah Lisenbee et Emily Siu ont également formulé des observations et fourni un appui à la recherche qui se sont révélés fort utiles.

Nous tenons à remercier sincèrement le Centre régional du PNUD et le bureau de pays au Maroc, notamment Bruno Pouezat, Alia Al-Dalli et Jihane Roudias, pour le soutien précieux qu'ils ont fourni dans le cadre de la présente étude de cas, sur le plan tant pratique que technique.

Nous tenons également à remercier les personnes qui ont relu le présent rapport pour leur retour d'information qui a été fort apprécié : Dr Hala Al Ahmadi (Centre régional du PNUD), Mrinalini Burn (ONU-Femmes) et Malika Najib (ministère de la Modernisation des Secteurs publics).

La présente étude de cas a été réalisée dans le cadre de la première phase d'une initiative mondiale du PNUD, à la fois intersectorielle et interthématique, sur l'égalité des sexes dans l'administration publique (Gender Equality in Public Administration - GEPA), qui a été lancée en 2011 sous la direction de Winnie Byanyima et Geraldine Fraser-Moleketi.



MÉTHODOLOGIE

OBJECTIF

Le principal objectif du PNUD est de déterminer la position des femmes marocaines dans l'administration publique, notamment à des postes de responsabilité. La présente étude examine également les facteurs qui favorisent ou desservent la représentation des femmes. Le Maroc est l'un des trois pays de la région des États arabes du PNUD dans lesquels une étude de cas a été menée.

Le Maroc a été choisi parce que ce pays a déployé des efforts concertés et soutenus en vue de s'attaquer au problème de la représentation inégale des femmes dans l'administration publique, et que partager les données de cette expérience pourrait se révéler utile pour d'autres pays. Le moment choisi pour la conduite de cette étude a également de l'importance et fait suite à la promulgation de la Constitution révisée du Maroc, adoptée par référendum le 1^{er} juillet 2011.

Nous espérons que les consultations menées aux fins de la présente étude et le présent rapport lui-même contribueront à sensibiliser les décideurs et la société civile à l'importance de l'égalité des sexes dans l'administration publique.

La présente étude se fonde sur les principales questions de recherche communes à toutes les études de cas (voir également les annexes 1 et 2) :

- Quel est le niveau de participation des femmes et des hommes dans l'administration publique à différents niveaux et quelles sont les caractéristiques et tendances émergentes ?
- Quel est le cadre législatif et stratégique ? Quelles sont les actions menées en vue de promouvoir l'égalité des sexes dans l'administration publique, et quels sont les écarts constatés et/ou les obstacles rencontrés ?
- Quelle est l'expérience faite en matière de mise en œuvre des politiques ? Quelles difficultés et bonnes pratiques ont été recensées ?
- Qu'est-ce qui semble donner de bons résultats et pourquoi ?
- Quelles sont les priorités et les mesures recommandées en vue d'établir l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans le secteur public ?



LA PARTICIPATION DES FEMMES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

La présente section donne un aperçu de la participation des femmes dans l'administration publique et présente quelques-unes des caractéristiques et tendances.

LA SITUATION ACTUELLE CONCERNANT LA PARTICIPATION DES FEMMES

Une participation pyramidale

Les femmes sont dans l'ensemble assez bien représentées au sein de l'administration publique, mais leur présence est proportionnellement plus faible que celle des hommes à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie. Le tableau ci-après montre que, alors que la participation des femmes est de 30 %, voire plus, au niveau du personnel d'exécution et des cadres moyens, elle dépasse tout juste 23 % pour les cadres supérieurs, soit moins que la participation minimum de 30 % de femmes à des postes de décision telle que recommandée par la CEDEF.

Tableau 1 : Répartition du personnel selon le grade

	FEMMES	HOMMES	TOTAL	PROPORTION DE FEMMES	PROPORTION D'HOMMES
CADRES SUPÉRIEURS	21 844	72 192	94 006	23,20 %	76,80 %
CADRES MOYENS	51 051	72 461	123 512	41,33 %	58,67 %
PERSONNEL D'EXÉCUTION	94 015	174 806	268 821	34,97 %	65,03 %
TOTAL	166 939	319 677	486 616	34,31 %	65,69 %

Source : MMSP (2009).



LA PARTICIPATION DES FEMMES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Le tableau ci-après montre également dans quelle mesure la proportion de femmes occupant certains postes de décision est encore plus faible. La participation des femmes – la moyenne de l'ensemble des postes dans le tableau ci-après – dépasse tout juste les 15 %.

Tableau 2 : Répartition des postes de décision ventilée par sexe

	FEMMES	HOMMES	TOTAL	POURCENTAGE
ADMINISTRATION CENTRALE				
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL	2	25	27	7,41 %
DIRECTEUR GÉNÉRAL	0	3	3	0,00 %
INSPECTEUR GÉNÉRAL	2	19	21	9,52 %
DIRECTEUR	40	234	274	14,60 %
CHEF DE DIVISION	177	1 495	1 672	10,59 %
CHEF DE SERVICE	751	3 471	4 222	17,79 %
ADMINISTRATION RÉGIONALE				
DIRECTEUR RÉGIONAL ET PROVINCIAL	2	117	119	1,68 %
DÉLÉGUÉ	9	86	95	9,47 %
AMBASSADEUR	9	66	75	12,00 %
CONSUL ET CONSUL GÉNÉRAL	3	49	52	5,77 %
TOTAL	994	5 565	6 559	15,15 %

Source : MMSP (2009).

La proportion de femmes occupant des postes de décision au sein de la fonction publique s'est améliorée, mais reste faible.



Accès des femmes à des postes de décision par organisme et par secteur

La proportion de femmes occupant des postes de décision aux niveaux les plus élevés de l'administration centrale varie selon les organismes publics. Les taux sont généralement faibles ; en 2010, 18 postes de direction sur 189 étaient occupés par des femmes⁹. Les femmes sont beaucoup plus nombreuses dans les ministères dont le mandat est lié à des sphères considérées traditionnellement comme féminines, telles que l'éducation et la santé. Or, même dans ces ministères, la participation des femmes demeure faible aux postes les plus élevés. En outre, l'accès aux postes de décision reste limité dans certains ministères, comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 3 : Participation des femmes dans différents départements ministériels

DÉPARTEMENT MINISTÉRIEL	POURCENTAGE DE FEMMES	POURCENTAGE DE FEMMES OCCUPANT DES POSTES DE DÉCISION
Santé	52,6 %	13,5 %
Développement social	51,7 %	44,2 %
Modernisation des Secteurs publics	43 %	18 %
Relations avec le Parlement	43 %	20 %
Affaires économiques et générales	42,6 %	48,2 %
Hauts commissaires (anciens Résistants)	41 %	3,1 %
Justice	36,7 %	8,9 %
Eau et Forêts	12,1 %	3,3 %
Énergie et Mines	21,2 %	22 %

Source : Institutionnalisation de l'égalité entre les sexes : dynamiser la modernisation de l'administration publique, 2010, p. 63 (Journée internationale de la femme, mars 2010). À noter que les chiffres indiqués sont légèrement différents de ceux des annexes 4 et 5, les sources étant différentes.

Le contraste entre la participation générale des femmes dans un secteur donné et leur participation à des postes de décision peut être saisissant. Par exemple, le ministère de la Santé a atteint la parité pour ce secteur, mais seulement 13,5 % des postes de décision sont occupés par des femmes. Il est toutefois encourageant de noter les niveaux élevés de participation des femmes à des postes de décision et de façon générale dans certains ministères, tels que les ministères du Développement social et des Affaires économiques et générales.

La représentation plus élevée des hommes dans les postes de décision au sein de l'administration publique signifie qu'ils sont plus susceptibles de pouvoir influencer les politiques. Elle a également des incidences négatives sur l'autonomisation économique des femmes – voir ci-après la partie consacrée aux rémunérations.

9 MEMOMAP, Le guide des décisionnaires, 6^e édition, Agence Maghreb Presse, 2005-2006.



LA PARTICIPATION DES FEMMES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Répartition des femmes par ministère et organisme

Le tableau présenté à l'annexe 4 montre que de nombreux ministères ont atteint au moins 30 % de participation des femmes à tous les échelons de la hiérarchie – bien que ce pourcentage soit inférieur à 15 % dans un certain nombre de ministères. Par conséquent, il existe un vivier limité de femmes susceptibles d'être recrutées à l'avenir à des postes de décision. Étant donné que ce chiffre de 30 % correspond à une « masse critique » de femmes occupant des postes de décision, ainsi que le recommandent les instruments internationaux, il serait toutefois important d'avoir une plus grande proportion de femmes à des échelons inférieurs afin d'atteindre la participation minimale requise au niveau des postes de direction.

Certains de ces organismes peuvent être considérés comme relevant traditionnellement du domaine des hommes, comme ceux traitant de la Défense et de la sûreté nationale, des prisons et des transports.

Représentation urbaine et rurale

Le tableau ci-après montre un très faible taux de participation dans les administrations situées en milieu rural, qui n'a pratiquement pas augmenté depuis 2005.

Tableau 4 : Tendances relatives à la participation des femmes au niveau de l'administration centrale et des collectivités locale

ANNÉE	POURCENTAGE DE FEMMES DANS LE SECTEUR PUBLIC				
	2005	2006	2007	2008	2009
ADMINISTRATION CENTRALE ET COLLECTIVITÉS LOCALES	23,8 %	25,3 %	25,6 %	25,7 %	26 %
MILIEU URBAIN	25,7 %	26,9 %	27,4 %	27,5 %	27,4 %
MILIEU RURAL	10 %	11,5 %	8,2 %	8,4 %	10,6 %

Source : MMSP (2009).

LA PARTICIPATION DES FEMMES DANS D'AUTRES SPHÈRES PUBLIQUES

L'annexe 5 présente des informations relatives à la participation des femmes à des postes de décision dans d'autres sphères publiques. L'image est variable, mais des progrès ont été accomplis.

JALONS CONCERNANT LA PARTICIPATION DES FEMMES AU SEIN DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

La participation des femmes au sein de l'administration publique a été marquée par une série de jalons.



Années 1990

- En 1997, plus de 40 ans après l'indépendance, quatre femmes ont été nommées pour la première fois par le regretté roi Hassan II sous-secrétaires d'État dans un gouvernement constitué de trente membres. Depuis lors, des femmes ont été nommées dans les gouvernements successifs. Cette date a représenté un tournant au regard de l'intégration des femmes au niveau de l'exécutif.
- En 1998, deux femmes ont été nommées sous-secrétaires d'État, l'une étant chargée de la Coopération au sein du ministère des Affaires étrangères et l'autre des Personnes handicapées.
- Au niveau des postes de haut rang, en 1998, une femme a été nommée pour la première fois au poste de Directeur général de la Bourse ; elle avait également été nommée auparavant Directeur de l'Office national du tourisme.
- Dans le cadre du remaniement ministériel de septembre 2000, une femme a été nommée ministre pour la première fois au Maroc. À l'époque, le cabinet du Premier Ministre était le seul département du gouvernement dirigé par une femme. En outre, le ministère avait pour mandat « la condition des femmes, les enfants et les personnes handicapées », avec notamment des responsabilités relatives aux préoccupations sociales.

Depuis 2000

Le début des années 2000 a marqué un tournant et le nombre de femmes occupant des postes de décision a augmenté dans tous les secteurs. Le fait que trois femmes ont été nommées au gouvernement en octobre 2002 a confirmé ces tendances, mais les femmes avaient une grande place dans les portefeuilles ministériels qui leur ont été assignés, à savoir la Famille, les Marocains résidant à l'étranger, l'Alphabétisation et l'Éducation non formelle. Des femmes sont également représentées dans le domaine religieux - elles font partie du conseil des oulémas depuis le 30 avril 2004. En mars 2009, d'autres femmes ont été nommées. Seule l'École navale reste fermée aux femmes.

En 2004, après le remaniement ministériel, seules deux femmes sont restées au gouvernement. Mais, juste après les élections de 2007, sept femmes ont été nommées ministres et, pour la première fois, pas seulement dans le secteur social.

Certaines lacunes subsistent – il n'y a qu'une femme conseiller du Roi et aucune femme *wali* (gouverneur). La première femme parvenue au rang de gouverneur est la Directrice de l'Agence urbaine de Casablanca. La deuxième femme gouverneur a été nommée par le ministère de l'Intérieur, de même que la troisième femme gouverneur, qui est chargée de la formation des cadres supérieurs. En 2008, 19 femmes ont été nommées *Caïd* (représentant de l'autorité).

Il est important de mentionner que la Commission consultative chargée de réviser la Constitution, qui a été mise en place après les événements ayant bouleversé le Maghreb et le Moyen-Orient au début de 2011, est composée de cinq femmes et de 18 hommes représentant les différentes tendances idéologiques, qui sont toutefois considérées pour la plupart comme progressistes.

La présente analyse menée par l'auteur montre ainsi que des progrès importants ont été accomplis au regard de la représentation des femmes au niveau des postes de décision entre 2001 et 2011, tout en soulignant les limites et les difficultés qui subsistent.



CONTEXTE

CONTEXTE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Les priorités du gouvernement énoncées dans le Plan d'action (2010) de la réforme de de l'administration publique étaient les suivantes :

- Décentralisation et réorganisation de l'administration publique,
- Amélioration de la gestion des ressources humaines,
- Simplification des procédures,
- Création d'un nouveau code de déontologie¹⁰.

Un plan récent sur cinq ans a été mis en place, articulé autour de grands projets :

1. Réforme de l'administration publique, notamment élaboration d'un code de déontologie, meilleure organisation des horaires de travail, meilleure gestion des ressources humaines et investissement dans la formation et la revalidation des compétences ;
2. Renforcement des mécanismes de contrôle et de suivi ;
3. Mesures visant à permettre aux femmes de jouer un rôle plus important dans l'administration publique par un meilleur accès aux postes de décision et l'amélioration des perspectives de carrière¹¹.

Les deux premiers projets sont destinés à bénéficier aux femmes et aux hommes : une meilleure organisation des horaires de travail, en particulier, devrait aider les femmes à mieux concilier la double charge du travail professionnel et des responsabilités familiales qu'elles assument généralement. On notera, ce qui a beaucoup d'importance, que le gouvernement n'a pas séparé la réforme de l'administration publique de la question de l'accès des femmes à des postes de décision, mais qu'il les voit comme intégrées et se renforçant mutuellement.

CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Depuis plus de deux décennies, la question des femmes au Maroc est un sujet de débat important. D'abord abordée sous l'angle social, la promotion de l'égalité des sexes est aujourd'hui considérée par les parties prenantes comme un élément essentiel de la bonne gouvernance et une condition nécessaire au succès de la démocratie. Elle est également considérée comme un facteur essentiel du développement durable.

Le Maroc considère les femmes comme des agents de changement et a jeté les bases d'un soutien aux avancées en ce qui concerne la situation des femmes de toutes les couches de la société en procédant à une révision de tous les instruments juridiques hérités de l'époque coloniale, en créant de nombreuses institutions, en adoptant de nouvelles approches pour lutter contre la discrimination à laquelle les femmes sont en butte et en suivant une approche faisant intervenir de nombreuses parties. Le Maroc a également adopté des mesures concrètes afin de consacrer l'égalité des sexes dans les sphères publiques et privées.

Établir une égalité des sexes de fait, qui permette aux femmes et aux hommes de jouir de leurs droits dans la réalité et pas seulement en théorie et en droit, constitue un véritable défi. Étant donné

¹⁰ *Governance in the Middle East, North Africa and Western Balkans: Challenges and Priorities in Reforming Public Administrations in the Mediterranean*, UNDESA (2010) p. 170. Cette publication fournit également un bon résumé de l'histoire récente de l'administration publique, des principaux défis qu'elle doit relever et de son organisation.

¹¹ Ibid.



l'importance des nombreuses incidences du principe d'égalité des sexes pour le processus démocratique, ce défi concerne toutes les composantes de la société marocaine, en particulier dans les sphères de l'administration publique où sont prises les décisions. Le rôle de l'État, des partis politiques et de la société civile dans la réalisation des droits des femmes en tant qu'élément essentiel des droits humains a été considérable au Maroc, et démontre une véritable volonté politique.

Il n'est pas exagéré de dire que ce sont principalement les associations de femmes qui ont engagé des activités de plaidoyer ainsi que des initiatives en matière d'éducation et de formation. Il est indéniable que de telles actions ont exercé une influence sur l'agenda politique et conduit à mettre l'accent sur des questions telles que la refonte du Statut du personnel, la violence sexiste et la représentation des femmes à des fonctions électives et à des postes de décision dans l'administration publique. Leur engagement aux échelons régional et international leur a fourni des possibilités de travailler en réseau, de participer à des coalitions et de développer des relations parallèles.

Grâce à l'intervention de l'État, due à la pression exercée par la société civile aux échelons national, régional et international, les questions d'égalité des sexes ont énormément gagné en visibilité et de nombreuses mesures ont été adoptées depuis les années 1990. Par exemple, les femmes mariées n'ont plus besoin de l'autorisation de leur mari pour obtenir un passeport ou entreprendre une activité commerciale (Code de commerce, 1913).

C'est toutefois l'initiative politique prise par le regretté Roi Hassan II et consolidée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI qui a accéléré ces réformes et placé les questions d'égalité des sexes en tête des priorités. La détermination du Roi à améliorer la condition des femmes au Maroc bénéficie également d'un contexte national et international favorable. À l'échelon international, l'engagement contracté par le Maroc d'atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), en particulier l'OMD3 relatif à la promotion de l'égalité des sexes d'ici à 2015, et de mettre en œuvre la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF), constituent des jalons importants.

À l'échelon national, le Maroc s'est engagé dans la démocratisation des principales institutions et a mis en route le processus de réconciliation avec le passé en créant une instance Équité et Réconciliation. La Commission nationale des droits humains a été créée, le *Diwan Al Madalim* (autorité de médiation entre l'État et les usagers des services publics) a été réorganisé en 2011 et la Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle (HACA) a été créée. Le Conseil de la concurrence (2008) et l'Instance centrale de prévention de la corruption (2008) ont également été institués dans le but de renforcer la démocratie et la transparence.

Afin de promouvoir un développement équitable et durable servant les intérêts des segments défavorisés de la population, et suite à la promulgation du décret royal, l'Initiative nationale pour le développement humain a été lancée en 2005. L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes sont au cœur de cette initiative, qui vise à lutter contre les disparités régionales, la pauvreté et l'exclusion sociale, ainsi qu'à renforcer la situation des femmes en termes de jouissance de leurs droits humains fondamentaux, tels que l'accès à la santé et à l'éducation et la participation politique.

CONTEXTE CONCERNANT L'ÉGALITÉ DES SEXES

Comme mentionné précédemment, le ferme soutien apporté par le Roi aux droits des femmes, combiné à la pression exercée par le mouvement des femmes au cours des trente dernières années, a donné lieu à l'adoption de nombreuses réformes juridiques et de mesures visant à encourager l'égalité au sein de l'administration publique et au niveau de la famille. Nous examinerons dans cette partie comment l'intérêt pour les questions d'égalité des sexes dans l'administration publique a évolué.



Égalité des sexes dans l'administration publique : évolution de l'intérêt suscité et des démarches suivies

Les travaux de recherche menés sur ce sujet sont récents et fragmentés, de sorte qu'il n'est pas encore possible de le comprendre parfaitement. Les statistiques sont également insuffisantes pour permettre une analyse détaillée.

Jusqu'à la fin des années 1970, les problèmes des femmes au Maroc ont été traités essentiellement dans une perspective socioculturelle, et non pas comme une question importante pour le développement du pays. La question des « femmes dans la vie publique » n'a pas été complètement ignorée au cours de cette période, mais ce n'est qu'à partir des années 1980 que le sujet a été abordé sous un nouvel angle.

Si la participation politique des femmes a été une préoccupation majeure et un sujet d'étude, la question de la présence des femmes dans l'administration publique n'a commencé que récemment à susciter l'attention des chercheurs et des bailleurs de fonds¹². La participation des femmes à la prise de décision dans l'administration publique a généralement été traitée dans le contexte de la participation politique et de l'accès des femmes aux hautes fonctions publiques.

L'administration publique, bien qu'elle emploie un grand nombre de femmes, n'a pas stimulé l'intérêt des spécialistes, qui se sont plutôt concentrés sur l'activité économique des femmes dans d'autres secteurs, en particulier le secteur privé. Ce sont au contraire les théoriciens du droit qui ont engagé des travaux de recherche sur le rôle des femmes dans la fonction publique, en interprétant le Statut général de la fonction publique et en recensant les inégalités de fait et de droit auxquelles se heurtent les femmes tout au long de leur carrière au sein de l'administration publique.

Au cours des années 1970, des auteurs ont tenté d'expliquer pourquoi les femmes sont confinées aux échelons administratifs inférieurs de la hiérarchie et accèdent difficilement à des postes de décision¹³. Au cours des années 1980, le document stratégique élaboré par Moulay a traité pour la première fois la question de la présence des femmes dans l'administration publique et de leur absence à des postes de décision¹⁴. Les travaux de recherche universitaire et l'intérêt pour le rôle des femmes dans la fonction publique, notamment dans l'exécutif, datent de la fin des années 1970 et du début des années 1980¹⁵.

En outre, les préparatifs en vue de la Quatrième Conférence des Nations Unies sur les femmes, qui s'est tenue à Pékin au début des années 1990, ont relancé l'intérêt pour la question et donné lieu à de nouveaux travaux de recherche dans ce domaine. Le début des années 1990 a marqué le début des actions menées à l'échelon national dans le cadre du processus de démocratisation. Des chercheurs en sciences sociales se sont intéressés de plus en plus à la question, bien qu'en suivant une démarche largement descriptive et en menant des études ponctuelles et limitées sur la parité dans la fonction publique¹⁶.

12 Houria Alami : Genre et politique au Maroc, L'Harmattan, 2006.

13 Les femmes dans la fonction publique, Fouzia Imanssar, Mémoire du cycle supérieur de l'ENA (1977-1978) p. 132.

14 La condition de la femme au Maroc. Aberrazak Moulay Rachid. Faculté de sciences juridiques, économiques et sociales de Rabat (1985), pp. 506 à 537.

15 Le travail féminin : cas de la fonction publique au Maroc, Mémoire de l'ENA (1980), pp. 63 à 82, Cherifa Alaoui Mdaghri.

16 La participation des femmes dans la vie publique et politique au Maroc, Rafika Khatib, Mémoire de troisième année, Faculté de droit de Rabat-Agdal (1992) ; Femmes fonctionnaires au Maroc : enquêtes et témoignages, Driss Guerraoui Rafika Khatib et Malika Ghefrane. Éditions Toubkal, Rabat (2002) ; Les femmes dans le secteur de l'agriculture. Publication du ministère de l'Agriculture (2000), Nadia Lagdali.



En 1993, le Centre africain de formation et de recherches administratives pour le développement (CAFRAD) a été le premier à étudier la question dans plusieurs pays d'Afrique. Il a par la suite régulièrement le débat en vue d'évaluer les progrès accomplis, de recenser les obstacles et de faire pression sur les décideurs afin qu'ils mettent en place des politiques visant à promouvoir le souci de l'égalité des sexes sur le plan professionnel^{17 18}. Cette première étude sur la place et le rôle des femmes dans les structures de l'État en Afrique a reconnu que, en dépit d'un accès croissant des femmes à différents niveaux de l'administration, les femmes africaines continuent de sentir leurs aspirations professionnelles limitées par de nombreux obstacles. Les femmes sont souvent victimes de préjugés sociaux, freinées dans leur carrière professionnelle par la double charge du travail et des responsabilités familiales, et en butte à des discriminations sur le lieu de travail. Les femmes pourraient toutefois jouer un rôle capital dans le développement économique et la démocratisation de leur pays si on leur donnait les moyens de participer sur un pied d'égalité avec les hommes.

En 1993, le Maroc a ratifié la CEDEF, qui a été publiée au Bulletin officiel du Maroc sept ans plus tard. Dans le cadre du débat sur la réforme du Code du Statut personnel au Maroc, la Fondation Friedrich Ebert (FES) a mené une étude de 1993 à 2003. La partie de l'étude consacrée au genre et à la participation politique dresse le tableau de la situation des femmes et des hommes au regard des postes de cadre supérieur dans le secteur public et des postes de décision dans la diplomatie et la fonction publique¹⁹.

En mars 2003, vers le moment de la commémoration de la Journée internationale de la femme, plusieurs articles et rencontres ont été consacrés à la question de l'égalité professionnelle dans la fonction publique^{20 21}. Le débat a bénéficié des contributions d'enseignants et de chercheurs des deux sexes de la faculté de droit, ainsi que de l'École Nationale d'Administration. C'est à cette époque que le souci de l'égalité des sexes a commencé à être intégré dans l'administration et diverses activités stratégiques, encore que très timidement.

Le Haut-Commissariat au Plan a été la première structure administrative à se pencher sur la nécessité de disposer de connaissances sur l'égalité des sexes dans l'administration publique, comme l'a relevé le CAFRAD en 1993. Le Bureau a mené en 2003 une étude avec l'appui d'UNIFEM, du PNUD et de la Commission économique et sociale des Nations Unies pour l'Asie occidentale, intitulée *Femmes et hommes au Maroc : analyse de la situation et des tendances des écarts dans une perspective genre*²².

Les agences de développement actives dans la promotion de l'égalité des sexes dans la sphère publique soutiennent de plus en plus d'études et de programmes visant à institutionnaliser l'égalité de sexes.

17 La place et le rôle des femmes dans les administrations africaines, Benradi, M. Collection Études et Documents n°7, CAFRAD (1993), pp. 173 à 212.

18 En 2009, le CAFRAD a organisé à Tanger, du 23 au 25 mars, une conférence sur le thème « Renforcer les capacités des femmes dans l'administration, la gouvernance et le leadership ».

19 Féminin-Masculin : la marche vers l'égalité au Maroc, 1993-2003, pp. 91 à 147, Publication de la FES (2004).

20 Les femmes dans la hiérarchie administrative, Sabah Chraïbi (2003), pp. 17 à 22.

21 Les femmes fonctionnaires au Maroc et la réforme administrative. Leila Dinia Mouddani (ENA, mars 2003).

22 Haut-Commissariat au Plan : Femmes et hommes au Maroc : analyse de la situation et des tendances des écarts dans une perspective genre. Direction des statistiques (2003), pp. 229 à 260.



L'Agence canadienne de développement international (ACDI) fournit un appui à des programmes visant à institutionnaliser l'égalité des sexes à moyen terme dans le secteur public (2006), en partenariat avec quatre départements ministériels – le ministère de la Communication, le ministère de la Modernisation des Secteurs publics, le ministère de l'Éducation nationale et le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle²³. Nous reviendrons sur ce programme ultérieurement dans la présente étude de cas.

Au niveau régional, l'Association des femmes africaines pour la recherche et le développement (AFARD) a mené une étude de terrain sur les « Perceptions et représentations des hommes et des femmes africains concernant l'égalité entre les hommes et les femmes » dans cinq pays d'Afrique (Maroc, Nigéria, République démocratique du Congo, Tanzanie, Tunisie), notamment dans des environnements publics et privés²⁴. Cette étude conclut que les progrès accomplis en vue de garantir la présence des femmes dans le secteur public, y compris au niveau décisionnel, sont importants, alors que c'est dans le secteur privé que l'on trouve la résistance la plus forte. Dans la région du Maghreb, le Centre Kawtar soutient des travaux de recherche sur le thème « femmes aux postes de décision » menés par le sociologue marocain Mokhtar El Harras²⁵. Ces travaux font état d'avancées, mais soulignent également les nombreux obstacles auxquels les femmes se heurtent pour accéder à des postes de décision.

Les organismes des Nations Unies, en partenariat avec les départements ministériels, les institutions publiques et particulièrement les associations de femmes, ont également mené des activités similaires. ONU-Femmes, anciennement UNIFEM, en partenariat avec l'Association démocratique des Femmes marocaines (ADFM), a mené des travaux de recherche sur « La représentation des hommes et des femmes fonctionnaires et agents de la fonction publique en 2009 »²⁶.

Des départements ministériels de plus en plus nombreux ont commencé à élaborer des plans et programmes visant à promouvoir l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et à améliorer la visibilité des femmes dans les postes de décision, sur la base d'évaluations de diagnostic participatives menées en partenariat avec l'ACDI²⁷. Plus récemment, leurs travaux ont davantage porté sur l'évaluation des programmes en matière d'égalité²⁸.

En 2010, le MMSP, avec le soutien d'ONU-Femmes et de l'Agence allemande pour la coopération internationale (GTZ, désormais GIZ), a entrepris une étude sur la question sensible de la possibilité pour les femmes de concilier vie privée et vie professionnelle, dont les résultats ont été présentés récemment à Casablanca²⁹. L'objectif de l'étude est d'établir un point de référence, de mener une évaluation de diagnostic de la situation actuelle et d'élaborer des stratégies et des mesures visant à faciliter la possibilité pour les fonctionnaires de concilier vie privée et vie professionnelle.

23 Programme stratégique à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de l'administration publique, SFEBS-FAES/ACDI, décembre 2006 / août 2006 et mai 2008.

24 La représentation des fonctionnaires hommes et femmes dans la fonction publique en 2009. AFARD (2007), p. 505.

25 Femmes aux postes de décision. Mokhtar El Harras (2008) p. 142.

26 Représentations des fonctionnaires femmes et hommes dans la fonction publique au cours de 2009, UNIFEM-ADFM.

27 L'égalité en emploi et le renforcement du leadership des femmes au sein de l'administration publique marocaine. Sophie Brière, France Paquet et Martin Gemme, ACDI (2005).

28 Diagnostic de la situation en matière d'égalité/équité dans le secteur de l'emploi, de la formation professionnelle et de la protection sociale, Demos consulting, R. Naciri et A. Lotfi. Étude menée par le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle avec l'appui de l'ACDI, janvier 2010.

29 GTZ (Équilibre travail/vie de famille, étude non publiée, GTZ (2010).



En général, la plupart des travaux de recherche soulignent les obstacles auxquels se heurtent les femmes dans leur carrière professionnelle, sans aborder la question des relations sociales dans la fonction publique entre les hommes et les femmes.

Les enquêtes sensibles à la dimension de genre sont rares et ne portent pas sur tous les aspects du problème ; à ce jour, aucune étude de terrain n'a comparé les attitudes et comportements des hommes et des femmes sur le lieu de travail et évalué les politiques et mesures adoptées en la matière. Très peu de travaux ont été menés sur la situation des fonctionnaires qui vivent en couple, par exemple sur l'accès des femmes à des postes de décision lorsqu'elles assument une coresponsabilité au foyer³⁰.

La participation politique des femmes : élargir l'espace décisionnel pour les femmes

L'importance attachée, à l'échelon tant national qu'international, à une plus grande participation politique des femmes a contribué à ce que les femmes occupent davantage de postes de décision, et à modifier les perceptions des femmes occupant cette catégorie de postes. Dans le monde arabe, le Maroc est classé en deuxième position après la Tunisie en ce qui concerne la participation politique des femmes³¹.

Le rôle actif joué par les associations de femmes dans le débat, le nombre considérable de travaux de recherche sur les politiques de quotas et l'appui politique apporté à la promotion de l'égalité des sexes ont tous contribué à la révision de la loi relative aux élections à la Chambre des représentants. En même temps, quelques femmes ont été nommées à des postes de haut niveau : en octobre 2003, une femme a été nommée seconde vice-présidente et une autre femme a été nommée questeur, sur un ensemble de trois questeurs. Des femmes ont été admises à la Chambre des représentants et, après les élections de 2007, sept femmes ont été nommées à des fonctions ministérielles.

L'évolution des droits des femmes au Maroc a également été déterminée par le Printemps arabe, lequel a affecté le mouvement des femmes et accéléré l'adoption de nombreuses réformes dans le domaine politique, en particulier la révision de la Constitution en 2011.

30 Il n'existe aucune statistique du MMSP relative à cette question.

31 Voir www.ipu.org/wmn-f/classif.htm.



EXAMEN DES POLITIQUES ET DE LEUR MISE EN OEUVRE

Dans cette partie, nous commencerons par passer en revue les principales politiques avant d'aborder les questions cruciales recensées par les personnes interrogées et les répondants clés tout au long de la présente étude.

CONSTITUTIONS NATIONALES

Depuis l'indépendance, les constitutions successives affirment que les femmes et les hommes jouissent de l'égalité des droits politiques³². La Constitution actuelle du Maroc est examinée ci-après dans la perspective de la promotion de l'égalité des sexes.

*Constitution du Maroc (2011)*³³

Cette Constitution consacre l'égalité des hommes et des femmes dans l'exercice de l'ensemble de leurs droits. Le texte constitutionnel, adopté par référendum le 1er juillet 2011, affirme dans son préambule trois principes pertinents en la matière :

1. Égalité des chances ;
2. Attachement aux droits de l'homme ;
3. Lutte contre toute discrimination en raison du sexe, de la couleur, des croyances, de la culture, de l'origine sociale ou régionale, de la langue, du handicap ou de toute autre particularité individuelle³⁴.

L'article 6 de la Constitution précise que les pouvoirs publics œuvrent à la création des conditions permettant de généraliser l'exercice effectif de la liberté et de l'égalité des citoyennes et des citoyens, ainsi que de leur participation à la vie politique, économique, culturelle et sociale. L'article 19 promeut expressément le principe d'égalité :

« L'homme et la femme jouissent à égalité des droits et libertés à caractère civil, politique, social, culturel et environnemental, énoncées dans le présent Titre et dans les autres dispositions de la Constitution, ainsi que dans les conventions et pactes internationaux dûment ratifiés par le Maroc, et ce, dans le respect des dispositions de la Constitution, des constantes du Royaume et de ses lois. L'État œuvre à la réalisation de la parité entre les hommes et les femmes. Il est créé, à cet effet, une Autorité pour la parité et la lutte contre toutes formes de discrimination ».

L'article 30 affirme le principe d'égalité d'accès des femmes et des hommes aux fonctions électives, mais pas dans l'administration publique. L'article 31 de la nouvelle Constitution dispose que le mérite est le seul critère d'accès aux fonctions publiques :

« L'État, les établissements publics et les collectivités territoriales œuvrent à la mobilisation de tous les moyens disponibles pour faciliter l'égal accès des citoyennes et des citoyens aux conditions leur permettant de jouir de leurs droits [...] : à l'accès aux fonctions publiques selon le mérite ».

32 Constitutions de 1962, 1970, 1972, 1992 et 1996.

33 Disponible à l'adresse <http://www.maroc.ma/NR/rdonlyres/2298ADD6-703C-471E-B924-A5E4F396FEA2/0/Texteint%3%A9gralduprojetdenouvelleConstitution.pdf>.

34 Bulletin officiel N° 5964 (30 juillet 2011). Voir : www.maroc.ma.



La nouvelle Constitution consacre pour la première fois la priorité des conventions internationales ratifiées par le Maroc sur le droit interne du pays et formule l'obligation d'harmoniser la législation nationale avec les instruments internationaux.

Ceux qui œuvrent à la promotion de l'autonomisation des femmes sont d'avis que la nouvelle Constitution représente une mesure importante sur la voie d'une véritable citoyenneté pour les femmes et les hommes, à condition que des mesures soient prises pour mettre en œuvre ces dispositions. La législation marocaine doit faire l'objet d'une réforme en profondeur, conforme à l'esprit de la nouvelle Constitution.

STATUT ET POLITIQUES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Statut général de la fonction publique (1958)³⁵

Ce statut est la loi principale régissant la fonction publique. L'accès à la fonction publique a été ouvert aux hommes et aux femmes depuis 1958. L'article premier du Statut dispose que tout Marocain a droit d'accéder dans des conditions d'égalité aux emplois publics. Aucune distinction n'est faite entre les deux sexes³⁶. Les pratiques discriminatoires qui ont cours, en particulier pour ce qui est de l'accès à des postes de décision et de décision, sont par conséquent sans fondement juridique.

Le principe de la neutralité en ce qui concerne le droit d'accéder aux emplois publics et aux postes de décision peut toutefois entraver l'accès des femmes à de tels postes si des mesures spéciales ne sont pas mises en place pour s'attaquer à ces inégalités historiques.

Cet instrument juridique date des années 1950 et il est important d'harmoniser le Statut avec les obligations internationales, telles que celles énoncées dans la CEDEF, dans l'esprit du développement et de la modernisation. Un grand nombre de réformes ont effectivement été entreprises, comme on peut le voir en consultant le site Internet du ministère de la Modernisation des Secteurs publics, notamment par voie de décrets et de réglementations, tels que ceux relatifs :

- à la maternité (Circulaire N° 5/2011) ;
- aux modalités d'application du Dahir No 2.11.270 (2011), portant mise à jour du Dahir No 2.04.403 (2005) concernant la promotion des fonctionnaires (Circulaire N° 9/2011)³⁷.

Un grand nombre de ces textes vise à garantir des critères objectifs et des mécanismes de transparence dans l'intérêt à la fois des femmes et des hommes. Il est cependant important d'examiner ces textes dans une « perspective de genre », afin de s'assurer qu'ils sont en conformité avec la CEDEF et d'apprécier si leurs dispositions n'ont pas plus d'effets, par mégarde, sur les femmes que sur les hommes en raison des normes culturelles et des rapports traditionnels entre les hommes et les femmes. Les répondants clés ont également indiqué que le Statut général de la fonction publique devrait être révisé en profondeur afin de l'harmoniser avec la Constitution de juillet 2011, de même en ce qui concerne la mission du Conseil supérieur de la fonction publique (voir ci-après).

Le gouvernement a également engagé un programme de grande ampleur visant à améliorer l'égalité des sexes dans l'administration publique, comme nous le verrons plus en détail ci-après.

35 <http://www.mmsp.gov.ma/uploads/documents/StatutFPFranc.pdf>

36 <http://report.globalintegrity.org/Morocco/2008/scorecard/54>

37 <http://www.mmsp.gov.ma/fr/documents.aspx?t=3>



EXAMEN DES POLITIQUES ET DE LEUR MISE EN OEUVRE

Formation professionnelle continue

Il ressort de tous les entretiens conduits avec les répondants clés que si la formation est très importante en termes de perspectives de carrière, elle est souvent organisée après les heures de travail, loin du domicile des personnes concernées ou sur de longues périodes – autant d'éléments qui rendent ces formations moins accessibles aux femmes. Si les femmes sont involontairement pénalisées en raison de leurs responsabilités familiales, leur promotion n'est pas assurée sur la même base que celle de leurs collègues masculins. Les répondants clés pour la présente étude de cas ont également associé le problème de la présence limitée des femmes dans l'administration publique à la question des difficultés qu'elles peuvent avoir pour concilier vie professionnelle et vie privée.

LÉGISLATION ET POLITIQUES EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ DES SEXES

Cadres internationaux

Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF, 1979)

Le Maroc a ratifié la CEDEF en 1993 ; cette convention internationale énonce clairement l'obligation qui est faite aux pouvoirs publics de soutenir l'accès des femmes à des postes de décision, notamment en recourant à des mesures temporaires telles que des quotas³⁸.

Le Programme d'action de Beijing (1995)

Élaboré en 1995, le Programme d'action de Beijing est un autre cadre international important formulant des recommandations claires en termes d'amélioration de la participation des femmes (particulièrement en ce qui concerne l'objectif stratégique G « Les femmes et la prise de décisions »). Le Programme d'action de Beijing souligne la nécessité de prendre des mesures propres à assurer aux femmes l'égalité d'accès et la pleine participation aux structures de pouvoir et à la prise de décisions, et à donner aux femmes les moyens de participer à la prise de décisions et d'exercer des responsabilités. « Des actions prioritaires à mener » sont suggérées aux pouvoirs publics³⁹.

Politiques nationales

Elles sont présentées ci-après et déterminées par les engagements contractés par le Maroc. En outre, il existe une forte volonté au plus haut niveau de susciter des changements, ainsi qu'il ressort clairement de l'appui explicite apporté par les autorités royales dans leurs déclarations publiques.

Le Roi a déclaré le 29 août 1999 :

« Comment espérer atteindre le progrès et la prospérité alors que les femmes, qui constituent la moitié de la société, voient leurs intérêts bafoués, sans tenir compte des droits par lesquels notre sainte religion les a mises sur un pied d'égalité avec les hommes, des droits qui correspondent à leur noble mission, leur rendant justice contre toute iniquité ou violence dont elles pourraient être victimes, alors même qu'elles ont atteint un niveau qui leur permet de rivaliser avec les hommes, que ce soit dans le domaine de la science ou de l'emploi ? »⁴⁰

38 http://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=IV-8&chapter=4&lang=en. Voir les articles 4 et 7.

39 Voir : <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/decision.htm>

40 Extraits de discours et de déclarations de Sa Majesté le Roi Mohammed VI concernant la condition de la femme dans la société. Textes publiés par la Direction générale des collectivités locales, 2011.



Le Roi a réaffirmé la même préoccupation en 2003 :

« Nous tenons à féliciter les nouveaux fonctionnaires élus, et nous nous réjouissons des très bons résultats obtenus par la majorité des jeunes les plus qualifiés. Le faible taux de représentation des femmes dans les collectivités locales nous mène toutefois à nous demander pendant combien de temps nous devons recourir à des méthodes de discrimination positive afin de garantir une large participation des femmes dans les institutions. Cette question requiert de toute évidence un véritable renouveau, une transformation majeure des mentalités désuètes et de la conscience collective. Elle présuppose la nécessité de confier aux femmes la capacité de s'intégrer dans tous les aspects de la vie du pays, notamment parce que les femmes ont montré qu'en affirmant leurs capacités, leurs droits et leur engagement, elles apportaient une contribution essentielle au bien-être général⁴¹ ».

L'attachement au principe d'égalité et à la participation des femmes à la gestion des affaires publiques a également été affirmé dans l'allocution prononcée par le Roi le 19 décembre 2008 :

« Je réaffirme ainsi notre attachement au cadre des droits de l'homme, qui sont en accord avec notre identité religieuse et notre identité en tant que civilisation. À cet égard, nous continuons à travailler en équipe avec les femmes marocaines afin de leur permettre d'être parties prenantes au processus démocratique et institutionnel, en encourageant les femmes à s'investir dans la vie du pays et à occuper différentes fonctions publiques sans obstacles. Nous veillons également à faire en sorte qu'elles puissent bénéficier d'un taux de représentation équitable au sein du gouvernement, du Parlement, des collectivités locales et de tous les centres décisionnels⁴² ».

De nombreuses circulaires ont émané du Premier Ministre (4 et 25 janvier et 26 septembre 2001) en vue d'améliorer l'accès des femmes aux postes de décision : stimuler les efforts menés en vue de mesurer l'influence des femmes à des postes de décision dans divers ministères ; évaluer le rôle joué par les femmes à des postes de cadres supérieurs de la fonction publique ; déceler les inégalités entre les hommes et les femmes et prendre des mesures afin de remédier à ces inégalités.

Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité entre les sexes (2006)

La Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité entre les sexes (2006) vise à rassembler diverses parties prenantes et à leur apporter un appui afin qu'elles prennent les mesures nécessaires pour établir l'égalité des sexes dans tous les domaines. Les besoins, les aspirations et les intérêts spécifiques des hommes et des femmes dans les politiques et programmes nationaux de développement reçoivent la priorité dans la cadre de cette Stratégie nationale, qui offre une vision globale de la réduction des disparités entre les sexes dans différents domaines.

Le but principal est de réduire les disparités entre les hommes et les femmes en ce qui concerne la jouissance des droits fondamentaux, l'accès aux possibilités et aux ressources et la participation à la sphère publique, notamment aux postes de haut niveau. La Stratégie nationale comporte deux objectifs stratégiques et cinq niveaux d'articulation, lesquels fournissent un cadre général pour développer et soutenir des plans d'action en vue de réaliser l'égalité des sexes dans les domaines indiqués ci-après :

41 Ibid.

42 Ibid.



EXAMEN DES POLITIQUES ET DE LEUR MISE EN OEUVRE

- Droits civiques ;
- Représentation et participation à la prise de décisions ;
- Droits économiques et sociaux ;
- Comportements sociaux et individuels ;
- Consolidation institutionnelle et politique.

La Stratégie nationale répond aux besoins fondamentaux et pratiques des femmes et s'attaque aux différents types d'inégalités et de discrimination auxquels elles sont en butte, contrairement aux hommes, dans leur environnement public. Elle est complétée par une approche transversale qui prend en compte les rapports entre les hommes et les femmes dans tous les champs d'action : juridique, économique, social et culturel, à tous les stades (conception, mise en œuvre, suivi et évaluation) et à tous les niveaux (macro, intermédiaire et micro). Cette approche vise à prévenir la discrimination et à instaurer une culture de l'égalité dans les principales institutions.

En 2007, à l'occasion de la commémoration de la Journée internationale de la Femme, une Circulaire du Premier Ministre a confirmé l'importance de la Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité des sexes et invité les ministères, les *walis* et les gouverneurs à intégrer la dimension de genre dans l'ensemble des politiques et programmes de développement régional/sectoriel. Il est important de noter que, au Maroc, cette Stratégie revêt une dimension interne (représentation égale des femmes avec les hommes) et constitue également une mission de service public.

Agenda gouvernemental pour l'égalité (2011-2015)

L'Agenda gouvernemental pour l'égalité (2011-2015) a été adopté par le Conseil du Gouvernement le 17 mars 2011 et comporte neuf domaines prioritaires :

1. Consolidation des institutions chargées de promouvoir l'égalité des sexes ;
2. Équité et égalité d'accès des filles et des garçons à un système éducatif de qualité et offrant des qualifications ;
3. Équité et égalité d'accès des filles, des femmes, des garçons et des hommes aux services de santé ;
4. Équité et égalité d'accès des filles, des femmes, des garçons et des hommes aux infrastructures de base ;
5. Équité et égalité d'accès des femmes et des hommes aux droits civiques et à la lutte contre la discrimination et la violence à l'égard des femmes ;
6. Équité et égalité d'accès à des fonctions électives et à des postes de décision dans l'administration ;
7. Initiatives visant à lutter contre les inégalités de caractère sexiste sur le marché du travail,
8. Initiatives visant à réduire la pauvreté et diverses formes de vulnérabilité auxquelles font face les filles et les femmes ;
9. Initiatives visant à lutter contre les stéréotypes sexistes dans l'éducation, la culture et les médias.

Ce programme d'action se répartit en 30 objectifs et propose 100 mesures d'action. La sixième priorité, qui est pertinente pour la présente étude de cas, comporte deux sous-objectifs :



- Accroître la représentation politique des femmes (Objectif 17) ;
- Accroître la représentation des femmes dans les secteurs public, semi-public et privé (Objectif 18).

Sept mesures ont été proposées dans le cadre de cette sixième priorité, dont trois se rapportent à l'Objectif 18 : accroître le nombre de femmes dans les secteurs public, semi-public et privé. Il est important de noter que le gouvernement a mentionné explicitement dans l'Agenda la présence des femmes à des postes de haut niveau ainsi que dans l'administration publique.

POLITIQUES VISANT A MIEUX CONCILIER VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVEE

Comme nous l'avons vu plus haut, en 2010, le MMSP, avec l'appui fourni par ONU-Femmes et la GIZ, a mené une étude sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée concernant les femmes, dont les résultats ont été présentés récemment à Casablanca.

Maternité et paternité

L'article 46 du Statut général de la fonction publique (1958) prévoit un congé de maternité de 14 semaines pendant lesquelles les femmes perçoivent l'intégralité de leur rémunération. Les congés de paternité ne sont pas mentionnés, mais les salariés ont droit à un congé pour des raisons familiales dans une limite de 10 jours (article 41). Le Code du travail (2003) prévoit le même nombre de jours pour les congés de maternité – en d'autres termes, l'administration publique n'offre pas d'avantages supplémentaires comme c'est souvent le cas dans d'autres pays. Le Code du travail prévoit également trois jours de congé de paternité sans perte de rémunération (article 269) et les femmes enceintes peuvent bénéficier d'une année supplémentaire de congé sans solde⁴³.

Entretiens conduits avec les répondants clés : Facteurs contribuant au « plafond de verre »

Bien que la participation des femmes dans l'administration publique au niveau du personnel d'exécution et des cadres moyens soit élevée, ce n'est pas le cas pour les cadres supérieurs et les conseillers. Cela tient à différents facteurs qui sont examinés en détail ci-après. Nous présenterons dans cette partie les résultats des entretiens et des consultations avec des répondants clés, notamment les membres du Comité de concertation interministériel (CCI) qui ont fait part de leur avis sur cette question. Les entretiens avaient pour objet de recueillir des informations sur les parcours professionnels des femmes, du recrutement à la cessation de service, afin de permettre une analyse des principales difficultés auxquelles les femmes se heurtent et des problèmes qu'elles rencontrent au long de leur carrière.

Inégalité des parcours professionnels

Pour avoir des perspectives de carrière, il faut avoir une estime de soi et un sentiment d'autonomie et de contrôle de son avenir professionnel, ce qui est inégalement partagé par les hommes et les femmes au Maroc, comme c'est le cas dans d'autres pays. Sans exception, toutes les personnes interrogées ont indiqué que l'objectif était de veiller à ce que les systèmes d'évaluation et les critères d'avancement soient fondés uniquement sur le mérite et les compétences du fonctionnaire en question, indépendamment de son sexe. Cela indique qu'il y a encore une conscience limitée de la nécessité d'adopter des mesures spéciales, ainsi que le prévoient les principaux instruments en matière de droits humains, tels que la CEDEF.

43 Voir : <http://genderindex.org/country/morocco>.



EXAMEN DES POLITIQUES ET DE LEUR MISE EN OEUVRE

En d'autres termes, l'égalité des chances doit être encouragée par des mesures d'action ciblée afin de parvenir à une égalité de résultats, sachant que les femmes partent d'une position désavantagée. En règle générale, les femmes ont un parcours professionnel beaucoup moins linéaire (interruptions, congés) que les hommes, ce qui a également des conséquences sur le montant des pensions au moment de la retraite.

Recrutement

Les entretiens menés pour la présente étude de cas ont principalement porté sur différents types de recrutement et de jurys de recrutement.

L'ensemble des personnes interrogées ont reconnu que la composition des jurys de recrutement demeure très inégale dans presque tous les secteurs. Si la proportion de femmes a augmenté dans certains secteurs, il a souvent été souligné que les présidents de ces jurys étaient pour la plupart des hommes. En outre, les répondants ont noté l'absence de critères d'évaluation clairs afin d'éviter tout recrutement fondé sur des critères informels. C'est un aspect important, étant donné que les femmes tendent à bénéficier moins que les hommes de ces critères informels en raison des normes liées au genre, qui favorisent les hommes en tant que soutien de famille, avec une plus grande visibilité dans la vie publique hors du foyer. Les femmes disposent également de moins de temps que les hommes pour développer un capital social et constituer des réseaux, étant donné qu'en règle générale, elles assument la responsabilité principale des tâches domestiques.

Pour la plupart des répondants, la question du recrutement sur la base des qualifications, au moyen de simples entretiens ou même d'un examen d'entrée, manque de transparence et privilégie les hommes. Lorsque des femmes candidates sont choisies, la docilité et la soumission sont des éléments qui semblent entrer en ligne de compte dans la décision du jury. Face à un candidat et à une candidate ayant des compétences ou des qualifications similaires, de nombreux employeurs préfèrent recruter des femmes que des hommes, car ils pensent que les femmes ont moins tendance à protester, qu'ils peuvent plus facilement « les contrôler » ou « les gérer » que les hommes. Une personne interrogée a dit : « dans notre département ministériel, toutes choses égales par ailleurs, les responsables préfèrent recruter des femmes, parce qu'ils pensent qu'elles sont plus « faciles à vivre », qu'elles sont plus agréables, qu'elles écoutent plus et ne posent pas de problèmes [...] »⁴⁴.

Il ressort des entretiens conduits que, si les femmes sont avantagées par les stéréotypes sexistes lorsqu'il s'agit de rôles subalternes, les hommes sont avantagés par les stéréotypes sexistes lorsqu'ils sont candidats à des postes de décision. Les hommes et les femmes dans l'administration publique ont internalisé la perception selon laquelle le pouvoir est fondamentalement masculin. Cela indique qu'il est probablement nécessaire de passer au crible les raisons pour lesquelles les femmes présentent leur candidature à des fonctions « appropriées » et de s'attaquer à ce problème.

Raisons faisant croire que les femmes ne sont pas faites pour les postes de décision

Les femmes font parfois l'objet de pratiques discriminatoires, mais ces pratiques n'expliquent pas à elles seules le « plafond de verre » et les raisons pour lesquelles elles ne sont pas choisies pour occuper des postes de décision. Plusieurs études ont porté sur les facteurs psychologiques liés aux stéréotypes et aux comportements normatifs. L'ambition et l'esprit de compétition sont perçus comme des qualités masculines. Ces stéréotypes peuvent avoir une incidence non seulement sur le recrutement, mais aussi

44 Entretiens réalisés dans le cadre de la présente étude de cas (2011).



sur les choix de carrière opérés par femmes lorsqu'elles choisissent une carrière. Cela expliquerait un plus faible degré d'ambition professionnelle et une moindre confiance parmi les femmes lorsqu'elles postulent à certains postes dans certains secteurs. Il peut aussi s'agir d'une décision rationnelle, afin d'éviter le « coût psychologique » que les femmes doivent souvent assumer pour réussir dans des carrières dominées par les hommes.

Concilier vie professionnelle et vie privée

Le lien entre vie privée et vie professionnelle est essentiel pour comprendre le « plafond de verre ». Les employeurs valorisent la disponibilité, que les femmes qui doivent s'occuper de la quasi-totalité des tâches domestiques ont souvent plus de difficulté à offrir. La maternité, parce qu'elle peut entraîner des interruptions de carrière, peut aussi avoir une incidence négative sur la carrière des femmes. En outre, l'importance que les employeurs attachent à la mobilité pose des problèmes, car cela revient à présupposer que les femmes doivent mettre leur carrière de côté lorsqu'elles fondent une famille, alors que ce n'est pas le cas pour les hommes.

Comme les femmes sont tiraillées entre leurs rôles de fonctionnaires et d'épouses et mères, des études telles que celles réalisées par le MMSP avec l'appui de la GIZ et d'ONU-Femmes (2010), et mentionnées ci-dessus, ont mis en évidence les problèmes complexes auxquelles les femmes doivent faire face pour concilier vie privée et vie professionnelle, une situation à laquelle les hommes ne sont pas confrontés et qui nuit à la carrière des femmes. C'est la raison pour laquelle, lorsqu'on analyse la carrière professionnelle des femmes, il est nécessaire à chaque étape de comprendre les relations qu'ont les hommes et les femmes avec d'autres institutions, en particulier la famille et la communauté. C'est encore plus pertinent aujourd'hui, étant donné le nombre considérable de femmes désireuses d'occuper un emploi rémunéré, au moment même où la famille et la communauté connaissent des bouleversements de grande envergure

Ce sujet a tenu une place prépondérante et il est revenu constamment dans les entretiens menés dans le cadre de la présente étude de cas et de nombreux exemples ont été fournis pour illustrer ces contraintes :

- Des réunions sont tenues à des heures tardives/indues, des sessions de formation organisées loin du domicile ;
- Les horaires de travail ont un effet direct sur l'accès des femmes à des postes de décision.

Pour les personnes interrogées, travailler tard le soir est un signe d'engagement, c'est une vision très marocaine de l'exercice de hautes responsabilités au sein de la fonction publique qu'il convient de remettre en cause.

Les femmes interrogées ont indiqué que concilier vie privée et vie professionnelle était un problème, et qu'elles attendaient par conséquent des mesures de l'État et des décideurs, alors que les hommes interrogés ont estimé qu'il s'agissait d'un problème concernant uniquement les femmes qui travaillent. L'un des répondants a fait remarquer « [c]'est aux femmes de mieux concilier leurs responsabilités familiales et leur profession [...] »⁴⁵.

D'autres répondants ont indiqué que, étant donné que les hommes ne semblent pas participer à la gestion des responsabilités domestiques, ils souscrivent pleinement à la division du travail par sexe comme

45 Entretiens réalisés dans le cadre de la présente étude de cas (2011).



EXAMEN DES POLITIQUES ET DE LEUR MISE EN OEUVRE

étant le fondement sur lequel les rapports entre hommes et femmes sont établis. De même, la question du congé parental, qui est aussi ouverte aux pères, a été perçue comme une question importante que la société marocaine n'est toutefois pas encore prête à accepter.

De telles inégalités sont encouragées par les politiques de la famille, qui perpétuent une perception de la famille fondée sur une répartition traditionnelle des rôles entre les parents et encouragent les mères à se retirer du marché du travail pour s'occuper de leurs enfants ou de leurs proches. Des modèles de famille différents pourraient être mieux soutenus (par ex., les familles monoparentales).

La répartition inégale des tâches domestiques est influencée par une représentation stéréotypée des rôles des femmes et des hommes. Les changements sociétaux requièrent un changement de ces perceptions.

Il s'agit là d'un processus à long terme qui affecte l'ensemble des parties prenantes au sein de leurs organisations respectives et dans leurs relations avec le monde extérieur. Que ce soit dans les travaux de recherche sur la sociologie du travail ou sur les politiques sociales, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est considéré comme un problème légitime pour les femmes plus que pour les hommes. Lorsqu'ils évoquent leur carrière professionnelle, les hommes sont en effet nombreux à ne pas mentionner leur vie privée, tandis que les femmes parlent de leur famille comme d'un facteur essentiel dans l'évolution de leur carrière professionnelle.

Il semblerait que la relation entre les femmes et la vie professionnelle continue de faire problème au Maroc. Il faudrait non seulement mettre en place des mesures permettant de mieux concilier vie privée et vie professionnelle, mais également développer l'offre de services à cet effet (crèches, moyens de transport, cantines, systèmes de garde pour les enfants). Il est important également d'apporter une aide à ceux qui s'occupent d'enfants, de malades et de personnes âgées et de lutter contre les stéréotypes et la perception des femmes dans la société comme chargées en premier lieu de dispenser des soins. Il est important de veiller à ce que l'harmonisation de la vie privée et de la carrière professionnelle soit traitée comme une question sociétale affectant aussi bien les hommes que les femmes.

Nécessité de fixer des objectifs en matière de parité des sexes

Toutes les personnes interrogées se sont déclarées favorables à l'instauration d'objectifs quantifiables. Elles ont souligné la nécessité de disposer de données permettant d'évaluer l'incidence des politiques d'égalité professionnelle. L'Observatoire des emplois publics a été appelé à jouer un rôle dans ce cadre, en tant que mécanisme chargé d'évaluer l'égalité numérique au moyen d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs⁴⁶. Il devrait mesurer l'évolution du rôle des femmes dans l'ensemble des institutions publiques et des départements ministériels.

Manque de volonté au niveau institutionnel

Les personnes interrogées ont reconnu que l'accès des femmes à des postes de décision dépendait de la volonté des décideurs. Dans les ministères au sein desquels il existe une volonté affirmée de promouvoir les femmes à des postes de direction, les femmes sont plus nombreuses à occuper ce type de postes que dans les départements ministériels où cette volonté n'existe pas : « Tout dépend de la volonté des décideurs⁴⁷ ».

46 Voir le site Internet du ministère de la Modernisation des Secteurs publics : <http://www.mmsp.gov.ma>

47 Entretiens réalisés dans le cadre de la présente étude de cas (2011).



Les personnes interrogées ont affirmé que le Statut général de la fonction publique était égalitaire, mais qu'au-delà de droits établis par la loi, d'autres critères sont pris en considération pour un certain nombre de postes. La nomination des directeurs des administrations centrales relève ainsi des ministres. Les ministres et les hauts fonctionnaires sont traditionnellement des hommes qui ont développé leurs réseaux et leurs *modus operandi* – comme le montrent les décisions en matière de recrutement et de promotion⁴⁸. Certains répondants clés interrogés dans le cadre de la présente étude de cas ont indiqué que selon eux, la discrimination à ce niveau affecte autant les hommes que les femmes, du fait que le ministre et/ou secrétaire général recrute des personnes extérieures au ministère et souvent sans expérience – pratiquant ainsi une sorte de népotisme. De telles pratiques peuvent désavantager les femmes encore plus que les hommes, celles-ci n'ayant généralement pas de réseaux informels tels que ceux que les hommes entretiennent. La plupart des personnes interrogées ont toutefois affirmé que la nouvelle Constitution représentait une avancée dans la lutte contre ces pratiques discriminatoires.

Les femmes veulent-elles assumer des responsabilités ?

Un certain nombre d'observations ont été formulées au cours des entretiens :

- Si les filles ont souvent de meilleurs résultats que les garçons dans les examens, elles choisissent des carrières moins prestigieuses et souvent moins bien rémunérées, et progressent moins rapidement une fois admises dans l'administration publique. Dire que « Les femmes ne veulent pas assumer de responsabilités » est perçu comme un argument fallacieux, car très peu de femmes ayant des responsabilités familiales refusent une promotion à un poste de responsabilité.
- Pour quelques hommes interrogés, le refus d'une promotion s'explique par un manque d'ambition, de confiance et d'aspiration, tandis que, selon les femmes interrogées, la responsabilité professionnelle a un prix plus élevé pour les femmes que pour les hommes :

« Les directeurs, qu'ils soient hommes ou femmes, doivent gérer les mêmes facteurs de stress, mais les femmes doivent souvent faire face à des difficultés supplémentaires, à la fois sur le lieu de travail et dans la famille et le milieu social, par rapport aux hommes qui occupent les mêmes fonctions. Les rôles assignés à chacun des sexes sont l'une des principales explications de la faible représentation des femmes dans les postes de direction⁴⁹ ».

Écarts de rémunération entre les hommes et les femmes

La discrimination dans la fonction publique et la participation inégale des femmes aux postes de décision dans l'administration publique sont exacerbées par des rémunérations plus élevées pour les hommes que pour les femmes, ainsi que par des avantages en leur faveur (par ex. une voiture de fonction). Ce n'est pas seulement parce que les hommes sont plus nombreux que les femmes à accéder à des postes de décision, mais aussi parce que les professions perçues comme masculines sont largement dominées par les hommes. Ces préjugés sexistes servent à établir la suprématie des hommes dans la sphère privée, parce qu'ils assurent les revenus de la famille, ainsi que dans la sphère publique et l'environnement professionnel. Le tableau ci-après montre que des progrès ont été faits pour réduire les écarts de rémunération.

48 D. Guerraoui : op. cit.

49 Entretiens réalisés dans le cadre de la présente étude de cas (2011).



EXAMEN DES POLITIQUES ET DE LEUR MISE EN OEUVRE

Tableau 5 : Écarts de rémunération entre les hommes et les femmes dans la fonction publique

	1990	1994	1998	2002	2004
ADMINISTRATION CENTRALE	36 927	43 728	55 676	66 642	78 660
HOMMES	47 742	46 690	59 742	71 813	84 523
FEMMES	31 586	37 300	47 291	56 762	67 868
RAPPORT RÉMUNÉRATIONS HOMMES/FEMMES (%)(%) (POURCENTAGE)	66,2	79,9	79,2	79,0	80,3
ÉCART DE RÉMUNÉRATION POUR LES FEMMES (POURCENTAGE)	51,1	25,2	26,3	26,5	24,5

Source : Genre et emploi au Maroc, Banque mondiale (2007) (il n'existe pas de statistiques plus récentes concernant la fonction publique).

Activités de plaidoyer pour lutter contre les stéréotypes sexistes

De toute évidence, une volonté politique au plus haut niveau du gouvernement est essentielle si l'on veut que des progrès puissent être réalisés sur le plan de l'égalité des sexes dans l'administration publique. Les répondants clés interrogés ont également souligné la nécessité d'évaluer les personnes chargées des questions d'égalité entre les hommes et les femmes sur le lieu de travail, pour ce qui est de la pertinence des mesures prises, de la mise en œuvre des programmes de formation, du suivi des activités de plaidoyer et de la sensibilisation.

Plusieurs travaux de recherche portant sur l'image des femmes dans les médias révèlent des stéréotypes profondément ancrés : les femmes sont davantage reconnues comme les gardiennes des traditions qui assument l'essentiel des responsabilités familiales (travail ménager, éducation des enfants, soins dispensés aux malades et aux personnes âgées) et les hommes comme ceux qui assurent les revenus de la famille. Le travail des femmes et leurs salaires sont perçus comme de simples compléments à la prospérité familiale et non comme un droit pouvant être exercé ou une occasion de développement personnel.

Des activités de plaidoyer et de sensibilisation sont nécessaires pour transformer l'image des femmes et des hommes dans les rôles stéréotypés et traditionnels attribués à chacun des sexes. Compte tenu de l'importance de la télévision, des actions de plaidoyer associant ce média, l'ensemble des partenaires et la société marocaine dans son ensemble seront nécessaires pour produire des changements à long terme.



Harcèlement sur le lieu de travail

Le harcèlement des femmes sur le lieu de travail a été souligné par l'ensemble des personnes interrogées, qui ont toutefois indiqué que très peu de femmes victimes de harcèlement dénonçaient les personnes qui les avaient harcelées. La question qui a mobilisé le mouvement des femmes est celle de la violence domestique⁵⁰. Le harcèlement dans l'environnement professionnel, notamment dans les administrations publiques, n'a pas encore fait l'objet de nombreux travaux de recherche ni suscité l'intérêt des associations de femmes. Cela peut sembler surprenant au vu du rôle important que joue l'administration publique en tant qu'institution démocratique essentielle.

Le Code du travail (2003) a fait du harcèlement sexuel sur le lieu de travail une infraction pénale et un crime grave, de sorte que le Statut général de la fonction publique, dont la refonte est attendue depuis l'adoption de la nouvelle Constitution en juillet 2011, devrait ériger en infraction pénale le harcèlement de femmes fonctionnaires et l'abus de pouvoir qu'il constitue. D'après les personnes interrogées, les femmes sont moins harcelées dans le secteur public que dans le secteur privé, où les femmes courent plus de risques d'être licenciées si elles ne cèdent pas aux exigences inappropriées de leur chef ou de leurs collègues. Il a toutefois été reconnu que les femmes occupant des postes de décision faisaient également preuve de pratiques de harcèlement moral envers les hommes se trouvant sous leur supervision, par ex. les écarter brusquement de fonctions essentielles, leur refuser l'accès à la formation, faire preuve d'indifférence à leur égard ou ignorer délibérément les résultats atteints par un collègue.

Conditions de travail

L'une des principales observations des répondants se rapporte aux conditions de travail. L'application d'un horaire de travail ayant donné lieu à une « cohabitation » plus longue entre collègues hommes et femmes ne s'est pas accompagnée de mesures facilitant une telle cohabitation et respectant les normes minimales en termes d'hygiène, de sécurité et de « rapports amicaux » sur le lieu de travail, à savoir des espaces de détente respectant les normes de santé et de sécurité, des lieux de prière, des lavabos et des toilettes séparées pour les femmes et pour les hommes.

Ces conditions nuisent aux performances et ne rendent pas l'administration publique attirante pour les femmes. Il a été noté dans des entretiens que cet horaire de travail n'était pas appliqué dans le système scolaire – ce qui oblige de nombreux fonctionnaires à quitter leur travail pour gérer la prise en charge de leurs enfants, et qui ainsi perturbe le fonctionnement de l'administration publique, nuit à la qualité des services rendus par les organismes publics et affecte l'organisation du travail.

Absence de services d'appui professionnels

Une observation finale des répondants clés se rapporte à l'absence, dans l'administration publique, de personnel médical, de personnel chargé du bien-être des employés et de conseillers du personnel, contrairement à ce qui se pratique dans certaines entreprises privées, ce qui permettrait une gestion plus efficace des ressources humaines.

50 Le troisième rapport d'évaluation du réseau ANARUZ souligne l'importance de la violence domestique dont les femmes sont victimes. Cf. Rapport ANARUZ–UNIFEM (2010).



PRINCIPAUX ACTEURS ET INSTITUTIONS

Ministère de la Modernisation des Secteurs publics

Le ministère de la Modernisation des Secteurs publics (MMPS) est un acteur essentiel qui a pour mission de développer et d'assurer la mise en œuvre de l'action du gouvernement en matière de modernisation de la fonction publique et du secteur public, afin de renforcer la bonne gouvernance et de jeter les bases d'une administration moderne, efficace, transparente et compétente, ainsi que d'accélérer le rythme du développement économique et social du pays.

Il a été réorganisé par le décret no 2.06.82 (2006) et la décision prise par le ministre chargé du secteur public (no 2499.06), lesquels portent sur le mandat et l'organisation des départements et services centraux du MMPS⁵¹.

Conseil supérieur de la fonction publique

L'article 10 du Statut général de la fonction publique (1958) a institué le Conseil supérieur de la fonction publique, lequel peut examiner tout projet de loi visant à modifier le Statut général de la fonction publique. Il est également compétent pour examiner toutes questions d'ordre général concernant la fonction publique que le gouvernement lui soumet. Il est également chargé de donner son avis sur les projets de loi et règlements concernant les fonctionnaires soumis au Statut général de la fonction publique. Le Conseil donne son avis sur les orientations de la politique gouvernementale en matière de formation continue des fonctionnaires et agents de l'État et des collectivités locales. Il peut également proposer toutes mesures susceptibles d'améliorer le système de gestion des ressources humaines.

Selon le MMPS (7 décembre 2010), les travaux du Conseil porteront principalement sur la mise à jour du statut le 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.

Le pourcentage de femmes membres du Conseil est de 12,5 % parmi les représentants de l'administration et de 16,7 % parmi les représentants des fonctionnaires – un chiffre relativement modeste.

Division de l'Observatoire des emplois publics

Créée par le MMPS, la Division de l'Observatoire des emplois publics a la mission suivante :

« Gérer le suivi de l'emploi public en tenant à jour une base de données sur les fonctionnaires et en préparant une évaluation sociale avec les autres départements ministériels⁵² ».

51 Source : <http://www.undp-pogar.org/resources/ac/stakeholders.aspx?sh=2>

52 Voir le site Internet du Ministère de la Modernisation des Secteurs publics : <http://www.mmmp.gov.ma>



Cette Division est composée de deux services : le service du suivi des emplois publics et le service de l'évaluation sociale⁵³. Le travail de la Division consiste notamment à :

- Prendre part à l'élaboration d'un plan d'action général en matière de gestion ;
- Contribuer au système de suivi et mettre en œuvre un système d'information pour les emplois publics ;
- Fournir en temps utile des informations fiables aux décideurs ;
- Assurer le suivi des tendances et des caractéristiques relevant de son mandat et en rendre compte en temps utile ;
- Recenser et suggérer des priorités en termes de recherche et d'analyse, de besoins de formation et d'autres interventions nécessaires pour le développement de l'emploi public ;
- Piloter, coordonner, contrôler et superviser la mise en œuvre des activités relevant de son mandat ;
- Assurer une bonne circulation de l'information ;
- Superviser la préparation des rapports ;
- Contribuer à l'institutionnalisation de l'égalité des sexes dans l'administration publique ;
- Coopérer avec les parties prenantes afin de veiller à la cohérence et à la fiabilité des données ;
- Fournir des outils et des indicateurs aux fins d'évaluer la mise en œuvre des plans d'action ;
- Communiquer des informations succinctes pour le site Internet sur les emplois publics ;
- Assurer la mise en œuvre et l'utilisation de l'évaluation sociale de la fonction publique et des collectivités locales.

À ce jour, seule l'évaluation sociale des agents civils de l'État et des collectivités locales a été publiée, mais il est clair que la mission de cet organisme porte sur des domaines qui affectent directement l'accès des femmes à l'emploi et à la promotion à des postes de haut niveau dans la fonction publique.

Comité de concertation interministériel de l'égalité entre les hommes et les femmes dans la fonction publique (CCI)

Afin de consolider les acquis en matière d'institutionnalisation de l'égalité des sexes dans la réforme de la gestion des ressources humaines et d'inciter les différents départements ministériels à prendre des mesures concrètes, le MMPS a mis en place le CCI. L'objectif général est d'institutionnaliser l'égalité des sexes dans la fonction publique. Ses objectifs spécifiques sont les suivants :

- Promouvoir la discussion, l'échange d'expériences et des actions conjointes en matière d'institutionnalisation de l'égalité des sexes dans la fonction publique ;
- Surveiller l'intégration de l'égalité des sexes dans les programmes de la réforme de l'administration publique, notamment ceux se rapportant à la gestion des ressources humaines ;

53 Voir le Bilan social des fonctionnaires et agents de l'État et des collectivités locales, Rapport annuel, 2006, pp. 84 à 90.



PRINCIPAUX ACTEURS ET INSTITUTIONS

- Développer la synergie entre les différents départements ministériels en ce qui concerne l'intégration de l'égalité des sexes dans la fonction publique ;
- Promouvoir une culture d'équité et d'égalité dans la fonction publique ;
- Développer des partenariats avec les différentes parties prenantes en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, en particulier le réseau des directeurs des ressources humaines ;
- Promouvoir des partenariats internationaux en vue de procéder à des échanges d'expériences et de bonnes pratiques en matière d'intégration de l'égalité des sexes dans la gestion des ressources humaines⁵⁴.

Il convient à cet effet de mettre en place :

- Des mécanismes de prévention et de correction afin d'intégrer le principe de l'égalité des sexes dans les programmes et projets liés à la gestion des ressources humaines ;
- Des mesures institutionnelles visant à permettre une représentation égale des femmes et des hommes à tous les niveaux et dans tous les secteurs de la fonction publique ;
- Une formation en matière d'égalité des sexes, adaptée aux besoins des fonctionnaires ;
- Un système de suivi des bonnes pratiques en matière d'égalité des sexes dans l'administration publique ;
- Une stratégie de communication entre les différentes parties prenantes.

Dans la pratique, le CCI a donc pour obligation :

- D'élaborer un plan d'action conjoint en vue d'institutionnaliser l'égalité des sexes dans la gestion des ressources humaines dans la fonction publique ;
- De diffuser le plan d'action auprès des responsables des départements ministériels membres du CCI ;
- D'encadrer la mise en œuvre et d'assurer le suivi des activités énoncées dans le plan d'action ;
- De promouvoir le partenariat et d'assurer la coordination entre les différentes parties prenantes ;
- De veiller à la cohérence des actions et à la synergie entre les différents départements ministériels en matière d'intégration de l'égalité des sexes dans la gestion des ressources humaines ;
- D'encourager la discussion afin d'identifier les mesures permettant une pleine adhésion des départements ministériels aux initiatives mises en œuvre en vue de l'intégration de l'égalité des sexes ;
- De mener des activités de plaidoyer et d'appui auprès des décideurs en matière d'institutionnalisation de l'égalité des sexes dans l'administration publique.

54 Pour plus d'informations sur le CCI, voir le site Internet du MMSP : <http://www.mmssp.gov.ma/fr/declina.aspx?m=2&r=192>



Le CCI est composé de 15 départements ministériels et sera étendu dans le cadre d'une deuxième phase à l'ensemble des départements ministériels. Il est présidé par le ministre délégué auprès du Premier Ministre chargé de la réforme du secteur public et comprend des représentants des ministères indiqués ci-après :

- Ministère de la Modernisation des Secteurs publics
- Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération
- Ministère de l'Intérieur
- Ministère de la Justice
- Ministère de l'Économie et des Finances
- Ministère de l'Équipement et du Transport
- Ministère de l'Urbanisme et de l'Aménagement du Territoire
- Ministère de la Santé
- Ministère de l'Agriculture
- Ministère de la Communication
- Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle
- Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies
- Ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité
- Ministère chargé des Affaires économiques et générales
- Secrétariat d'État chargé de l'Enseignement scolaire.

Le CCI est organisé en trois commissions :

- Commission Information, Documentation et Communication
- Commission Programmes et Partenariat
- Commission Suivi et Évaluation.

Les membres du CCI ont bénéficié d'une formation qui leur a permis de finaliser les plans de travail et de réunir une documentation sur les engagements contractés. Ils ont également bénéficié d'un appui en matière de communication, de prise de parole en public et de développement d'un argumentaire, ainsi que :

1. D'une formation en matière d'intégration de l'égalité des sexes dans la fonction publique visant à :
 - consolider leurs connaissances sur les mécanismes institutionnels visant à promouvoir l'égalité des sexes au Maroc ;
 - valider le mandat, les rôles et les responsabilités du CCI ;
 - mener un débat conjoint sur les obstacles susceptibles d'entraver la durabilité et le bon fonctionnement du CCI et les mesures à mettre en place pour contrer ces obstacles ;
 - déterminer les modalités de fonctionnement du CCI.



PRINCIPAUX ACTEURS ET INSTITUTIONS

Cinq thèmes ont été jugés prioritaires :

- Thème 1 : Institutionnalisation et mise en œuvre du CCI ;
- Thème 2 : Intégration de l'égalité des sexes dans le cadre des processus de recrutement, de sélection, de nomination, de mobilité, de promotion et d'évaluation de la performance ;
- Thème 3 : Mesures institutionnelles visant à promouvoir un meilleur accès des femmes aux postes de décision ;
- Thème 4 : Mesures institutionnelles visant à permettre aux femmes de mieux concilier vie privée et vie professionnelle ;
- Thème 5 : Intégration de l'égalité des sexes dans les programmes de formation en cours d'emploi.

2. D'une formation en matière de communication et de travail d'équipe pour le CCI.

Le rôle du CCI, qui est chargé de coordonner 15 départements sous la supervision du MMSP, a été contesté par des répondants clés à plusieurs reprises. Ceux qui soutiennent le CCI sont d'avis qu'il a favorisé la sensibilisation à l'égalité des sexes dans l'administration publique et souligné les disparités d'accès aux postes de décision. D'aucuns considèrent cependant que la coordination fournie par le MMSP n'a pas été efficace. Certains répondants clés ont indiqué que les membres du CCI étaient pour la plupart des femmes qui manquent d'expérience et d'expertise technique, ainsi que de connaissances politiques. Cette école de pensée affirme que le CCI devrait être composé d'un plus grand nombre de hauts responsables (ministres ou secrétaires généraux) des différents départements ministériels, qu'il devrait relever directement du cabinet du Premier Ministre et disposer de ressources financières suffisantes pour mettre en œuvre son plan d'action.



INITIATIVES SPÉCIFIQUES

Nous nous intéresserons dans cette partie non pas aux politiques et aux avancées institutionnelles dont il a été question précédemment, mais à plusieurs initiatives spécifiques.

INITIATIVES NATIONALES

Programme stratégique à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur public (FAEE)

Avec l'appui de l'ACDI, la première phase (FAES I) comprenait une évaluation participative qui a été menée dans quatre ministères cibles (Ministère de la Communication, MMSP, Ministère de l'Éducation Nationale, MEFP). Ces ministères ont ensuite bénéficié d'un appui au cours de la seconde phase (FAES II) en vue d'atteindre trois jalons :

1. Créer un processus pour l'institutionnalisation de l'égalité des sexes ;
2. Élaborer et adopter un programme à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité des sexes ;
3. Mettre en œuvre et assurer le suivi d'un programme à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité des sexes.

Ces étapes ont été adaptées au contexte de chaque ministère ; l'expérience de deux ministères est présentée ci-après (l'expérience des autres ministères est présentée à l'annexe 7). Bien que les ministères poursuivent les mêmes buts et suivent une démarche générale commune, ils mettent en œuvre des pratiques différentes avec des résultats variables. Les enseignements tirés et les bonnes pratiques du programme FAES ont été repris dans l'objectif de les diffuser et d'en faire bénéficier d'autres réformes plus vastes du secteur public.

Ministère de la Modernisation des Secteurs publics (MMSP)

La contribution du MMSP à l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans l'administration publique est transversale, d'où son importance stratégique en tant que ministère participant. Depuis 2005, un comité stratégique pour l'égalité entre les sexes a été mis en place, rattaché au Secrétariat général. Il a préparé un programme stratégique à moyen terme (MTSP) visant la modernisation de l'administration publique et le développement des ressources humaines⁵⁵. Les membres du comité stratégique, qui représentent les quatre directions du Ministère, ont bénéficié d'une formation sur les moyens de promouvoir l'égalité entre les sexes. Ce programme, qui a été validé par le Ministère et adopté en janvier 2007, comprenait quatre points prioritaires :

1. Intégrer les questions d'égalité dans la structure et les pratiques du MMSP en renforçant la capacité institutionnelle ;
2. Réduire les disparités entre les sexes en ce qui concerne la gestion des ressources humaines par le renforcement des capacités et la fourniture d'un appui aux décideurs et parties prenantes du MMSP et d'autres ministères ;
3. Accroître la représentation des femmes et leur participation aux postes de prise de décisions ;
4. Promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale.

⁵⁵ Programme stratégique à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de l'administration publique. MMSP (décembre 2006), p. 88.



INITIATIVES SPÉCIFIQUES

Ce programme est l'un des premiers plans sectoriels pour l'égalité entre les sexes mis en place dans le cadre de la réforme de l'administration publique. Il avait notamment pour objectif de corriger les pratiques discriminatoires dans les processus de recrutement, de sélection, de nomination et d'évaluation de la performance.

Quatre projets ont été menés dans le cadre de ce programme à moyen terme entre décembre 2007 et mars 2010 :

1. Programme de plaidoyer et de sensibilisation à l'intégration de l'égalité des sexes dans le référentiel des emplois et des compétences. Ce projet a été mené en partenariat avec l'École Nationale d'Administration.
2. Formulation d'un cadre méthodologique afin de réaliser une étude sur la sous-représentation des femmes dans l'administration publique.
3. Renforcement de la capacité du comité de pilotage et du comité stratégique sur l'égalité entre les sexes. Grâce à ce projet, 20 professionnels des quatre ministères participant au projet (MMSP, MC, MEN, MEFP) ont pu être formés.
4. Programme de plaidoyer et de sensibilisation à l'intégration de l'égalité des sexes dans le recrutement, la sélection et la nomination des fonctionnaires. Grâce à ce projet, 20 professionnels de 10 ministères et des Académies régionales d'Éducation et de Formation ont pu être formés, ainsi que des femmes jugées fort capables venues de six ministères. C'est dans ce contexte que le MMSP a mis en place le CCI pour l'égalité des sexes, qui inclut un plan d'action pour 2011.

Ce programme se répartit en sept projets, dont deux sont considérés comme prioritaires et sont en cours d'élaboration en collaboration avec l'ACDI, l'École Nationale d'Administration, et le Haut-Commissariat au Plan⁵⁶. Pour soutenir ce programme, le MMSP a également lancé une étude (2008-2009) dans le but de concevoir un nouveau système pour la rémunération des fonctionnaires. Les résultats de cette étude, qui intègre l'approche genre, permettent de réviser la grille des salaires et d'appliquer un nouveau système de rémunération, fondé sur les qualifications, la complexité des tâches et les efforts accomplis. C'est là un aspect potentiellement positif, étant donné que les augmentations dues à l'ancienneté peuvent ne pas être à l'avantage des femmes, lesquelles tendent à avoir des interruptions de carrière plus longues.

Ce département a une importante responsabilité en ce qui concerne la coordination des mesures prises par les différents départements ministériels. L'examen institutionnel permet d'évaluer les actions et de proposer des mesures visant à renforcer l'égalité des sexes et de lutter contre la discrimination au regard de l'accès aux postes de prise de décisions.

Ministère des Finances : un rôle de pionnier pour la budgétisation sensible au genre

La mise en œuvre de la Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité dépend principalement de la capacité du ministère à fournir un appui concret à cet effet. La question de savoir comment le budget de l'État soutient les hommes et les femmes est importante. Le ministère des Finances, avec l'appui d'ONU-Femmes, a ainsi mis sur pied un programme relatif à la budgétisation tenant compte des besoins des femmes et des hommes. Le ministère des Finances a commencé en 2002 à intégrer l'approche

⁵⁶ Idem.



genre dans le budget de l'État. Dans le cadre de cette initiative pilote, les départements ministériels sont tenus d'intégrer cette approche dans leurs budgets. Le ministère des Finances, avec l'appui d'ONU-Femmes, a produit en 2008 un guide pratique sur la budgétisation sensible au genre dans les départements ministériels.

Programme de sensibilisation des responsables des ressources humaines à la prise en compte des questions d'égalité des sexes dans les référentiels des emplois et des compétences (2008)

Ce projet vise à contribuer à la prise en compte institutionnelle des questions d'égalité des sexes dans les référentiels des emplois et des compétences dans l'administration publique en étudiant les facteurs qui excluent les femmes d'une participation sur un pied d'égalité dans l'administration publique.

Programme de sensibilisation et de formation à l'intégration de l'égalité des sexes dans le recrutement, la sélection et la nomination des fonctionnaires

Ce projet, mené en 2010, avait pour objet de contribuer à une démarche institutionnelle de l'égalité des sexes dans les processus de recrutement, de sélection et de nomination des fonctionnaires. Il était destiné aux responsables des ressources humaines au sein du MMSP et de ses partenaires, ainsi qu'à un groupe de femmes fonctionnaires à fort potentiel en vue de renforcer leurs capacités à occuper des postes de direction. Deux modules de formation ont été mis au point.

1. Un module destiné aux responsables des ressources humaines dans les départements ciblés :
 - Obstacles systématiques auxquelles se heurtent les femmes pour accéder aux postes de prise de décisions ;
 - Mesure dans laquelle les critères de recrutement, de sélection et de nomination peuvent entraîner une exclusion disproportionnée des femmes ;
 - Outils et indicateurs pour accroître la représentation des femmes aux postes de prise de décisions.
2. Un module destiné à un groupe de femmes occupant des postes de prise de décisions, concernant :
 - Les obstacles systématiques à l'exercice du pouvoir, à sa culture et à sa dynamique ;
 - Les comportements stratégiques ayant démontré leur efficacité aux postes de prise de décisions ;
 - Les compétences en management dans le contexte de l'administration publique.

Le MMSP, par l'intermédiaire de sa direction de la fonction publique, coordonne les actions visant à renforcer la présence des femmes dans l'administration publique et aux postes de prise de décisions. C'est un ministère d'importance stratégique.

Bonnes pratiques

L'expérience de l'intégration de l'égalité des sexes dans 15 départements ministériels a été analysée sous deux angles : le cadre conceptuel et les stratégies employées. L'analyse a permis de mettre en évidence des bonnes pratiques. Ces bonnes pratiques ont été examinées à l'aune de six critères : la pertinence, l'appropriation, le partenariat, la reproductibilité, la durabilité et l'innovation. Sur la base de ces critères, 18 bonnes pratiques ont été recensées, lesquelles couvrent les trois phases du processus d'intégration de l'égalité des sexes par les quatre ministères (MC, MMSP, MEN, MEFP), dans le cadre du programme FAES⁵⁷.

57 Référentiel des leçons apprises et des bonnes pratiques, mars 2011. http://www.faes.ma/medias/referentiel_pratique.pdf



INITIATIVES SPÉCIFIQUES

Processus d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes

Quatre bonnes pratiques ont été recensées :

1. Améliorer l'appropriation et la mise en œuvre du processus d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes à travers son ancrage dans les réformes des secteurs concernés ;
2. Intégrer le mécanisme chargé de l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le dispositif organisationnel mis en place pour la conduite de réformes sectorielles ;
3. Conjuguer les fonctions stratégiques et opérationnelles dans la conception de mécanismes chargés de l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes au niveau d'un ministère ;
4. S'assurer de l'adhésion des décideurs.

Programmes à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes

Deux bonnes pratiques ont été recensées :

1. Un diagnostic participatif, multidimensionnel et fédérateur comme clé de réussite du processus ;
2. Des programmes adaptés aux besoins des ministères pour appuyer l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes ;

Mise en œuvre et suivi

Douze bonnes pratiques ont été recensées :

1. Former, accompagner et conseiller le mécanisme chargé de l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes tout au long du processus ;
2. Faire du mécanisme chargé de l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes une équipe gagnante : l'approche 'coaching' ;
3. Constituer un réservoir de compétences pour des initiatives complémentaires ;
4. Alimenter la constitution d'un réservoir de compétences par la mise en place d'un Master « Genre et politiques publiques » ;
5. Donner la parole aux femmes marocaines sur leurs attentes en matière de représentation de leur image dans les médias ;
6. Former les journalistes et les étudiants en journalisme, hommes et femmes, à l'égalité entre les sexes ;
7. Réduire les disparités entre les sexes dans la gestion des ressources humaines dans l'administration publique ;
8. Mettre en place un comité interministériel pour l'intégration de l'égalité entre les sexes dans la gestion des ressources humaines ;
9. Éliminer les stéréotypes sexistes dans les manuels scolaires ;



10. Intégrer des modules sur l'égalité entre les sexes dans le cursus de formation initiale et en cours d'emploi des cadres pédagogiques, par ex. des inspecteurs et des formateurs ;
11. Plaider pour l'égalité entre les sexes à l'intérieur et en dehors de l'administration publique ;
12. Développer une culture de partage et d'échange d'expériences entre les ministères en ce qui concerne l'institutionnalisation de l'égalité des sexes.

Le fait de documenter ces expériences a contribué dans une large mesure à l'élaboration de l'Agenda gouvernemental 2011-2015 et confirmé la volonté politique d'intégrer l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans l'administration publique. Il existe toutefois des difficultés en ce qui concerne la durabilité du programme et le statut des organismes chargés de la promotion de l'égalité des sexes. De nombreuses personnes interrogées ont exprimé le souhait que le CCI relève du cabinet du Premier Ministre et dispose d'un financement adéquat.

ORGANISMES INTERNATIONAUX

Depuis plus de deux décennies, la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes au Maroc ont bénéficié de l'engagement des organismes de l'ONU, en partenariat avec la société civile et les départements ministériels. Le PNUD, ONU-Femmes et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) contribuent par leurs actions à promouvoir les droits des femmes au Maroc. L'Agenda gouvernemental pour l'égalité (2011-2015) est soutenu par des organismes de l'ONU.

ONU-Femmes, en collaboration avec le FNUAP et le PNUD, mène un grand nombre d'activités visant à renforcer les capacités des femmes dans tous les environnements et vient de lancer un grand programme en vue d'atteindre l'OMD3 d'ici 2015.

Les interventions du FNUAP portent essentiellement sur des questions prévues dans son mandat, telles que la santé reproductive et la lutte contre les violences sexistes. Le FNUAP appuie le renforcement des capacités des femmes dans le contexte des collectivités locales, par ex. s'agissant d'élaborer des plans communaux de développement sensibles au genre, de soutenir les systèmes d'information locaux, d'appuyer l'accès des femmes aux rôles comportant une prise de décisions au plan local, et de former des femmes magistrats.

L'ACDI et GTZ (désormais GIZ) sont des exemples d'agences bilatérales ayant soutenu des programmes visant à institutionnaliser l'égalité des sexes dans différents départements ministériels.



RECOMMANDATIONS

Les entretiens réalisés dans le cadre de la présente étude de cas ont permis de recenser un certain nombre de questions clés et de recommandations s'y rapportant en vue de renforcer la présence des femmes dans l'administration publique, notamment leur accès à la prise de décision.

Mettre à jour le Statut général de la fonction publique (1958)

Le Statut général de la fonction publique est un texte législatif essentiel qui a besoin d'être révisé afin de mieux soutenir la réforme de l'administration publique et la gestion des ressources humaines, ainsi que l'égalité des sexes. Il est important de mettre en place des procédures de recrutement, de nomination et de promotion transparentes et fondées sur le mérite, notamment aux postes de direction. Ces procédures doivent également être passées au crible afin de s'assurer qu'elles ne désavantagent pas les femmes par défaut d'attention – en d'autres termes, afin de s'assurer qu'elles ne sont pas « indifférentes aux questions de genre ». Des mesures actives et une stratégie claire en vue d'améliorer l'accès de femmes qualifiées aux postes de prise de décisions sont également nécessaires, conformément aux dispositions de la CEDEF.

Adopter un nouveau système d'évaluation de la performance

Les évaluations de la performance doivent porter principalement sur les capacités et les compétences professionnelles des fonctionnaires dans leur travail, dans le cadre des objectifs fixés pour leur département. Il devrait y avoir des évaluations continues et les directeurs eux-mêmes pourraient être évalués pour ce qui est de leur efficacité à mettre en œuvre les objectifs en matière d'égalité des sexes.

Mettre à jour le système de formation en cours d'emploi

La formation en cours d'emploi, qui est une question fondamentale répertoriée par le Programme d'action de Beijing, est importante pour la visibilité et les perspectives de promotion de carrière. Il est nécessaire de mettre en œuvre une stratégie cohérente en matière de formation en cours d'emploi tenant compte de questions telles que la décentralisation. La participation des femmes à ce type de formation devrait faire l'objet d'un suivi et être au moins égale à celle des hommes – ce qui pourrait nécessiter d'aménager les horaires et les lieux de formation afin de tenir compte des contraintes spécifiques auxquelles les femmes doivent faire face. Des formations spéciales destinées aux femmes pourraient également se révéler nécessaires pour les femmes à fort potentiel, afin de les aider à s'élever rapidement dans le système.

Améliorer les statistiques en vue de mieux recenser les obstacles auxquels les femmes se heurtent dans leur carrière et établir de nouveaux indicateurs

Les statistiques sur la situation des femmes dans la fonction publique ont été grandement améliorées, mais il faudrait développer leur analyse et leur utilisation afin de déterminer quels sont les questions et les obstacles spécifiques. Un effort conjoint doit être entrepris par l'Observatoire des emplois publics, les départements ministériels et les collectivités locales. De façon plus générale, la situation des hommes et des femmes dans la fonction publique doit faire l'objet d'un suivi régulier au moyen de l'établissement de rapports sur la situation dans les administrations centrales et locales afin de recenser les progrès accomplis et de cerner les obstacles.



Établir des objectifs clairs et contraignants pour ce qui est de la proportion de femmes aux postes de direction

La Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité des sexes requiert des ministères qu'ils encouragent une plus grande représentation des femmes aux postes de prise de décisions en mettant en place des mesures concrètes. La Stratégie a été bien mise en œuvre par certains ministères et moins bien par d'autres. Chaque ministère était chargé de définir les mécanismes à mettre en œuvre en vue d'atteindre des objectifs chiffrés pour la représentation des femmes aux postes de direction, en particulier pour ce qui est de la formation et de l'organisation du travail.

Chaque ministère doit avoir pour obligation d'élaborer ou de réviser ces plans et de fixer des objectifs pour la participation des femmes, d'au moins 30 % de femmes aux postes de direction d'ici à 2015 (OMD 3). Les ministres pourraient devoir rendre compte au chef du gouvernement.

Le MMSP pourrait aussi établir et publier un classement annuel des ministères pour ce qui est de la participation des femmes aux postes de prise de décisions. Cela encouragerait les ministères à examiner le vivier de femmes compétentes et les parcours de carrière des hommes et des femmes.

Il est important de souligner que ces mesures ne seront efficaces que si des viviers de femmes possédant les qualités requises reçoivent un soutien approprié et durable. À ce jour, aucune initiative spécifique n'a été mise en place en vue de développer un tel vivier de compétences dans la perspective d'accroître la proportion des femmes occupant des postes de décision.

Appliquer un quota d'un tiers de femmes dans tous les recrutements jusqu'en 2015

Les entretiens ont montré que les hommes considèrent que l'accès des femmes aux postes de décision doit se fonder non pas sur des quotas, mais sur la « méritocratie ». Cette position semble présomptueuse, en partie parce que les hommes veulent donner l'impression qu'ils ont obtenu leur poste de cadre uniquement en raison de leurs mérites, et en partie parce que cela implique que la participation inégale des femmes aux postes de décision est due au fait qu'elles ne peuvent obtenir ces postes uniquement par le mérite. De nombreuses études ont mis en lumière les obstacles réels à une présence égale des femmes aux postes de décision : les préjugés, les stéréotypes traditionnels concernant les rôles masculins et féminins, le manque de confiance en soi, l'absence d'encouragement familial, l'accumulation de responsabilités domestiques et l'absence de mesures permettant aux femmes de contrer ces obstacles.

Les membres des jurys de recrutement, de promotion et de nomination devraient être formés aux questions d'égalité des sexes, notamment à la manière d'appliquer ces quotas, afin qu'elle soit compatible avec les systèmes fondés sur le mérite. De telles mesures sont déjà en place, mais il faudrait aller plus loin et les appliquer systématiquement. Ce quota pourrait être porté à 33 % d'ici à fin 2015. Des sanctions pour non-respect de ces dispositions sont tout aussi importantes pour que cette mesure soit efficace. L'expérience des autres pays a montré que la définition de quotas précis et contraignants était davantage susceptible d'encourager la parité dans les postes de prise de décisions à toutes les phases du processus de recrutement. Il est possible d'atteindre le quota de 33 % de femmes d'ici à 2015 au niveau des postes de prise de décisions dans l'administration publique au Maroc – cela dépend de l'engagement politique et des pressions exercées par le mouvement des femmes.



RECOMMANDATIONS

Gérer les ressources humaines de façon à améliorer la trajectoire professionnelle des femmes

Nous avons vu à travers l'expérience d'entreprises privées que les activités de promotion des femmes étaient plus efficaces lorsqu'un contrôle régulier était établi au moyen d'indicateurs simples mesurant le type de responsabilités qui leur ont été assignées. Ces indicateurs de suivi du parcours professionnel pourraient être rendus obligatoires pour l'ensemble du personnel d'exécution dans la fonction publique. Ces indicateurs permettraient également de mettre en place des viviers de compétences pour les postes de direction et de définir des mesures objectives pour que les femmes puissent avancer dans leur carrière sur la base de critères autres que la mobilité ou la disponibilité. L'interruption de la carrière des femmes au cours des premiers mois qui suivent la naissance de leurs enfants est légitime et reconnue par la loi. L'administration publique continue toutefois de considérer que cette période ne fait pas partie intégrante de la vie professionnelle ou du parcours de carrière des femmes.

Promouvoir le mentorat des femmes de talent

Un système de mentorat destiné aux femmes compétentes désireuses d'occuper des postes de direction pourrait être organisé dans chaque ministère, collectivité locale ou organisme public. Ce serait une ressource importante pour les femmes, qui souvent ne disposent pas d'un réseau professionnel à même de faciliter l'accès aux postes de direction. Le mentorat va également dans le sens d'une plus grande visibilité pour les femmes, dont le manque est souvent identifié comme un obstacle à l'avancement professionnel.

Mettre en place des mesures permettant de mieux concilier vie privée et vie professionnelle

Les réunions avant 9 heures et après 18 heures ne devraient pas être permises dans l'administration publique marocaine, sachant que l'organisation de réunion à de telles heures pénalise particulièrement les femmes. Cette mesure pourrait être intégrée à des « diagrammes de la gestion du temps » afin de leur permettre de mieux concilier vie privée et vie professionnelle. Des crèches, des moyens de transport, des cafétérias et des indemnités spéciales pour délivrance de soins aideraient également les femmes à équilibrer leurs doubles journées de travail.

Mettre en œuvre un plan national de formation et de communication visant à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes

Afin de changer les mentalités, le ministère de la Modernisation des Secteurs publics devrait mener des activités de communication et de sensibilisation à l'égalité entre les hommes et les femmes, qui porteraient notamment sur la situation actuelle et les engagements nationaux et internationaux visant à améliorer la participation des femmes. Ces activités devraient donner lieu elles-mêmes à une importante visibilité médiatique et pourraient toucher la population marocaine dans toutes ses composantes. Le personnel devrait être sensibilisé aux questions de genre dans le cadre de la formation initiale dispensée dans les écoles d'administration publique et de la formation en cours d'emploi.



Mettre en place des délégués chargés de traiter des questions d'égalité des sexes

Il est nécessaire, tout comme dans d'autres pays, de mettre en place des délégués chargés de traiter des questions d'égalité des sexes. Un réseau de délégués ministériels pour l'égalité professionnelle pourrait être mis en place dans chaque ministère, à un niveau hiérarchique suffisamment élevé afin qu'ils disposent d'un réel pouvoir au sein de l'organisme concerné. De même, des « points focaux pour l'égalité des sexes » pourraient être nommés dans chaque ministère. Ils formeraient un réseau à même d'assurer le suivi de la mise en œuvre des plans d'action et de proposer des mesures.

Équilibre entre les hommes et les femmes dans les organismes clés exerçant une influence sur la représentation

Il convient par ailleurs d'assurer une représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les organismes clés, notamment dans les jurys de recrutement et les écoles d'administration publique.

En outre, sur la base de l'examen des politiques et des études pertinentes, nous formulons les recommandations ci-après :

- Le Gouvernement marocain devrait redoubler d'efforts en vue d'atteindre l'OMD3 d'ici à 2015, particulièrement en ce qui concerne l'accès des femmes aux hautes fonctions publiques.
- Il devrait également rendre pleinement opérationnelle l'Autorité pour la parité et lutter contre toutes les formes de discrimination dans le cadre de la nouvelle Constitution et de l'Agenda gouvernemental pour l'égalité (2011-2015). Tous les conseils et institutions établis par la nouvelle Constitution devraient être mis en place et tous les organismes de l'ONU devraient soutenir ces mécanismes à titre prioritaire et dans un souci de bonne gouvernance.
- Les mécanismes gouvernementaux chargés des questions d'égalité des sexes devraient bénéficier d'un financement suffisant et d'un degré de priorité élevé. L'ensemble des programmes, projets, politiques et budgets du gouvernement devrait être préparé et évalué en tenant compte des questions de genre.
- Des réseaux de femmes devraient être créés afin de soutenir la concertation avec les ministères et les groupes d'intérêts spéciaux. Ces réseaux peuvent aussi constituer des partenaires utiles en matière d'élaboration de politiques générales et de programmes. Les priorités et stratégies devraient tenir compte du point de vue des femmes afin de s'attaquer aux problèmes qui se posent en ce qui concerne le recrutement, la promotion, le harcèlement sexuel, la carrière et les régimes de retraite. La société civile et les ministères peuvent soutenir de tels réseaux et revitaliser la Ligue nationale des femmes fonctionnaires.
- À l'école et sur le lieu de travail, les filles et les femmes devraient bénéficier d'une formation pour apprendre à développer leur estime de soi, ce qui les aiderait à surmonter les obstacles posés par des normes liées au genre, par ex. l'idée que le travail des femmes à l'extérieur de la maison a peu de valeur. Cela devrait à son tour les aider à accéder à des postes dans l'administration publique et à progresser dans la hiérarchie, notamment à occuper des postes de décision.



CONCLUSIONS

Des progrès importants ont été accomplis en vue de promouvoir la présence des femmes dans l'administration publique au Maroc, notamment au niveau décisionnel. Ces progrès ont été possibles grâce à l'engagement politique et aux pressions exercées par les mouvements de femmes, et les organismes internationaux ont soutenu ce processus. La participation égale des femmes a été reconnue et promue dans le cadre de réformes plus vastes visant à renforcer l'efficacité et la bonne gouvernance de l'administration publique. Des textes législatifs importants ont été promulgués et des programmes spécifiques ont été dirigés, expliqués et partagés.

Les femmes sont effectivement de plus en plus présentes dans la fonction publique. Des disparités et des difficultés subsistent toutefois. Le principal texte législatif régissant les ressources humaines dans la fonction publique n'est pas en phase avec l'instauration d'une démocratie progressiste et soucieuse de l'égalité des sexes. Des problèmes tels que le manque de transparence dans les décisions concernant le recrutement et la nomination continuent d'avoir des effets négatifs sur les femmes plus que sur les hommes, et il faudrait encore mettre en place des mécanismes destinés à permettre aux femmes de mieux concilier vie professionnelle et vie privée. D'une importance capitale, la participation des femmes au niveau de prise de décisions dans l'administration publique est bien en deçà du minimum de 30 % recommandé par des instruments en matière de droits de l'homme tels que la CEDEF.

Améliorer cette situation exige des efforts de l'ensemble de la société, où, en raison des rapports hommes-femmes et des stéréotypes sexistes, les femmes peuvent être découragées de viser haut et d'étudier des matières facilitant leur accès à la fonction publique. L'administration publique a également besoin d'être formée aux avantages et aux difficultés que comporte l'égalité en matière de représentation.

Le Maroc est une étude de cas intéressante pour d'autres pays, car il s'occupe depuis déjà un certain temps de l'égalité des femmes en termes de représentation dans l'administration publique. Il convient aujourd'hui de maintenir l'élan donné et d'envisager de mettre davantage l'accent sur les résultats, avec des objectifs chiffrés en ce qui concerne la présence des femmes aux postes de prise de décisions.



ANNEXE 1 : PRINCIPAUX CONCEPTS

Égalité des sexes

L'égalité des sexes signifie que tous les êtres humains, hommes et femmes, sont libres de développer leurs aptitudes personnelles et de faire des choix, indépendamment des limitations imposées par les stéréotypes ou une répartition rigide des rôles en fonction du sexe et les préjugés. L'égalité entre les hommes et les femmes signifie que les différents comportements, aspirations et besoins des hommes et des femmes sont examinés, évalués et soutenus sur un pied d'égalité. Cela ne veut pas dire que les hommes et les femmes doivent devenir identiques, mais que leurs droits, responsabilités et opportunités ne devraient pas dépendre de leur sexe.

Parité

Le concept de parité professionnelle désigne, pour les hommes et pour les femmes sur leur lieu de travail, une égalité d'accès à l'emploi. Cela peut vouloir dire 50-50.

Intégration de l'égalité des sexes

L'intégration de l'égalité des sexes signifie prendre en compte l'objectif d'égalité des sexes dans toutes les politiques et activités d'une communauté.

L'intégration de l'égalité des sexes propose un nouveau concept d'égalité entre les hommes et les femmes, où l'égalité des sexes n'est pas traitée en tant que question secondaire, mais destinée à faciliter des initiatives ayant pour objectif de parvenir de façon intégrée et permanente à la parité au niveau décisionnel.

Plafond de verre

En dépit de leur présence plus importante dans le monde du travail, les femmes restent largement minoritaires aux postes de décision. Le « plafond de verre » qui bloque leur carrière est une réalité indéniable et souvent concrète, qui résiste à toute explication simple. Le « plafond de verre » est une expression apparue aux États-Unis à la fin des années 1970 pour décrire toute la variété d'obstacles qui empêchent les femmes d'accéder à l'échelon supérieur dans la hiérarchie professionnelle.

Ségrégation professionnelle

Cette notion désigne la concentration des femmes et des hommes dans certains types et niveaux d'activités et d'emplois. Les femmes sont souvent cantonnées dans un éventail limité de métiers traditionnellement « féminins » (ségrégation horizontale) et à des niveaux de responsabilité moins élevés (ségrégation verticale).



ANNEXE 2 : QUESTIONS ET CADRE POUR LA RECHERCHE

DATE DE L'ENTRETIEN

INSTITUTION

POSTES DE PRISE DE DÉCISIONS

I. CONNAISSANCE DU PROBLÈME

- Études, rapports, programmes, etc. consacrés à la question ? Présentant un intérêt pour les chercheurs ? Présentant un intérêt pour la société civile ? Présentant un intérêt pour les institutions (départements ministériels, agences de développement, organismes de l'ONU) ? Existe-t-il un cadre statistique ?

II. LA CARRIÈRE ADMINISTRATIVE DES FEMMES

1. RECRUTEMENT

- Quel type d'égalité au regard du recrutement et des procédures de recrutement par voie de concours (jurys de recrutement, etc.) ?
- En ce qui concerne le recrutement, quelles sont les différences entre les femmes et les hommes ? Est-ce le cas pour les épreuves orales dans le cadre des procédures de recrutement par voie de concours ?

2. PARCOURS PROFESSIONNEL

- Quel type d'égalité existe-t-il au regard de la promotion (est-ce une question de choix personnel, de cooptation ou existe-t-il de véritables possibilités d'avancement) ?
- En ce qui concerne la promotion, les hommes et les femmes sont-ils traités de la même manière ?
- Quel type d'égalité existe-t-il au regard de la formation (programmes de formation, congés pour formation professionnelle, durée et lieu de la formation) ?
- Y a-t-il une égalité de traitement en ce qui concerne l'accès à la formation ?
- Quelle est la place des femmes aux échelons supérieurs (nombre et nature des postes occupés, différence entre les hommes et les femmes, sexe et poste occupé) ?
- Y a-t-il une égalité en ce qui concerne les tâches, les responsabilités et les projets proposés selon les compétences ?
- Les responsabilités assumées sont-elles de nature comparable ?
- L'accès des femmes aux postes de prise de décisions se heurte-t-il au plafond de verre ? Quelles sont les mesures/actions prises par votre institution visant à assurer l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ?

3. RÉMUNÉRATION

- Quel type d'égalité existe-t-il au regard de la rémunération, notamment en ce qui concerne les primes et autres indemnités, etc. ?



4. CONCILIATION ENTRE VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE

- Quels sont les effets sur la carrière d'une femme liés au fait d'assumer la responsabilité des enfants et de faire les travaux domestiques ?
- Quel type d'égalité existe-t-il au regard de la mobilité (dans le cadre d'une mutation, de la réussite à une procédure de recrutement par voie de concours), etc.) ?
- Les femmes sont-elles moins mobiles que les hommes ? Pourquoi ?
- Quelles mesures proposez-vous afin de permettre aux femmes de trouver un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée ?

III. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- La gestion des ressources humaines par une femme est-elle identique à celle d'un homme ?
- Y a-t-il plus d'hommes ou de femmes dans votre département ? Pourquoi ?
- La parole d'une femme a-t-elle autant de poids que celles d'un homme assumant les mêmes responsabilités ? Assumant des responsabilités plus hautes ?
- La résolution des conflits est-elle menée de la même manière, indépendamment du fait qu'elle concerne :
 - des hommes ?
 - des hommes et des femmes ?
 - des femmes ?

IV. POLITIQUES ET COMPORTEMENTS

- Existe-t-il une position officielle en ce qui concerne la question de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et existe-t-il une différence entre la théorie et la pratique ?
- Quels sont les attitudes courantes, les comportements habituels et les pratiques ordinaires dont vous avez été personnellement le témoin ?
- Les questions d'égalité ou d'inégalité professionnelle entre les hommes et les femmes sont-elles discutées au cours de réunions ?
- Ces questions sont-elles examinées avec les organisations syndicales (et si oui, quel rôle jouent-elles) ?
- Les femmes ont-elles un accès égal à l'information ?

V. HARCÈLEMENT SEXISTE

- Existe-t-il une égalité de traitement entre les femmes ?
- Entre une jeune femme et une femme plus âgée ?
- Entre une femme qui est mère et une femme sans enfant ?
- Avez-vous remarqué des formes d'inégalité entre deux femmes selon qu'elles possèdent certaines qualifications ou un certain diplôme ou en fonction de leur apparence ?
- Des femmes sont-elles victimes de harcèlement dans votre administration ?



- Êtes-vous au courant de cas de harcèlement (moral, physique, psychologique, etc.) ?
- Les pratiques de harcèlement sont-elles dûment signalées ?

VI. VOS ÉVALUATIONS

- Quels sont les reculs et les avancées observés dans la carrière des femmes ?
- Quel est le rôle joué par les partenaires (organismes de l'ONU, agences de développement, etc.) ?
- Quels ont été les effets des programmes de formation (pour le personnel éducatif, au regard de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes) sur les comportements, les relations et d'autres attitudes profondément ancrées ?
- La situation a-t-elle évolué en ce qui concerne l'accès des femmes aux postes de prise de décisions, par exemple, en tenant compte des questions de conciliation entre vie privée et vie professionnelle (systèmes de garde pour les enfants, crèches sur le lieu de travail, échelonnement des horaires de travail, transport, congé familial, indemnités spéciales, etc.) ?

VII. ATTENTES

- Quelles sont les attentes des femmes dans votre département ?
- Quelles mesures proposeriez-vous en vue de renforcer l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans les administrations publiques,
 - à court terme ?
 - à moyen terme ?
 - à long terme ?



ANNEXE 3 : BIBLIOGRAPHIE

1 – Actes de colloque

Comprendre les inégalités hommes – femmes. L'approche genre : théorie et pratiques. Publication du GREGED et de la faculté de droit de Rabat-Agdal, 2005.

2 – Agenda gouvernemental pour l'égalité 2011-2015

3 – Articles

Sabah Chraïbi, Les femmes dans la hiérarchie administrative, 2003, pp. 17 à 22.

Dorra Mahfoudh Draoui, La conciliation vie professionnelle - vie familiale. *In* Revue des Droits de l'Enfant et de la Femme n° 10 2006, pp. 32 à 40.

Leila Dinia Mouddani, Les femmes fonctionnaires au Maroc et la réforme administrative. ENA, mars 2003.

4 – Évaluations

Bilan social des fonctionnaires et agents de l'administration de l'État et des collectivités locales, Année 2006. Publication, mai 2009.

5 – Études

La place et le rôle des femmes dans les administrations africaines, Publication du CAFRAD, 1993.

Genre et développement : aspects sociodémographiques et culturels de la différenciation sexuelle. Publication du CERED, 1998.

La femme fonctionnaire dans le secteur agricole : réalité et perspectives. Publication du ministère de l'Agriculture et de la Pêche, mars 2000.

Les représentations dominantes de la place des femmes dans la vie politique. Publication de l'ADFM, 2000.

Femmes et démocratie ? Collection Approches. Éditions Le Fennec, 2001.

Les Marocaines et les Marocains face au politique : quelle place pour les femmes ? Houria Alami et Malika Benradi. Publication de l'AFARD, 2002.

Les femmes fonctionnaires au Maroc – Étude et Témoignages. Éditions Toubkal, 2002. Driss Guerraoui et Malika Ghefrane.

Femmes et hommes au Maroc : analyse de la situation et de l'évolution des écarts dans une perspective genre. Publication du Haut-Commissariat au plan, 2003.

Féminin – Masculin : la marche vers l'égalité au Maroc 1993-2003. Publication de la FES-Maroc, 2004.



ANNEXE 3

L'égalité en emploi et le renforcement du leadership des femmes au sein de l'administration publique marocaine : Sophie Brière, France Paquet et Martin Gemme. ACDI, 2005.

Genre et activités économiques au Maroc : Livre blanc. Publication du Secrétariat d'État chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes handicapées /GTZ, 2005.

La femme marocaine sous le regard de son environnement social. Enquête du Haut-Commissariat au plan, 2006.

Les perceptions et représentations des Africains et des Africaines de l'égalité hommes – femmes. Publication de l'AFARD, 2007.

La femme dans les postes de décision (en arabe). Publication du Centre KAWTAR, 2008, Mokhtar El Harras.

Promotion et diffusion de la culture de l'égalité. MDSFS, juillet 2009.

Étude juridique et enquête sociologique sur l'état de l'intégration de l'approche genre dans la fonction publique, ADFM-UNIFEM, 2010.

Conciliation travail- vie de famille pour les femmes et les hommes fonctionnaires au Maroc, GTZ, juin 2011.

6 – Guides

Guide pratique : « Atteindre l'égalité et la parité professionnelle et salariale hommes – femmes », Publication du ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, avec le soutien de la GTZ, octobre 2011.

7 – Programmes

Programme à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de la communication, FAES-ACDI, août 2006, réédition, mai 2008.

Programme stratégique à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de l'administration publique. FAES-ACDI, décembre 2006.

8 – Rapports

Egalité des sexes : en quête de justice dans un monde d'inégalités. Publication de l'Institut de Recherche des Nations Unies pour le Développement Social. ONU, 2004.

3^e et 4^e Rapports périodiques du Maroc relatifs à la mise en œuvre de la CEDAW. Publication du SEFEPH, 2006.

Rapport ANARUZ, Les violences de genre, 2008.



9 – Stratégies

Stratégie de lutte contre les violences Publication du SEFEPH, 2002.

La Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité entre les sexes par l'intégration de l'approche genre dans les politiques et programmes de développement - Stratégie genre (2006). Publication du MDSFS, 2007.

10 – Textes

Recueil des documents et des textes juridiques relatifs à la condition de la femme au Maroc. Éditions Remald, 2001.

La Constitution du Maroc, Édition 2011.

11 – Articles et essais

Abderrazak Moulay Rachid, La condition de la femme au Maroc. Publication de l'université Mohammed V, 1985.

Cherifa Alaoui Mdaghri, Le travail féminin : cas de la fonction publique au Maroc. Mémoire de l'ENA, 1980.

Fouzia Imanssar, Les femmes dans la fonction publique. Mémoire du cycle supérieur de l'ENA, 1977- 1978.

Rafika Khatib, La participation des femmes à la vie politique et publique au Maroc.



ANNEXE 4 : LA PARTICIPATION DES FEMMES DANS DIVERS DÉPARTEMENTS MINISTÉRIELS

DÉPARTEMENT	FEMMES	HOMMES	TOTAL	% PARTICIPATION DES FEMMES
Ministère de la Santé	22 420	19 265	41 685	53,78 %
Ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité	133	119	252	52,78 %
Ministère des Affaires économiques et générales	97	116	213	45,54 %
Département de l'Environnement	136	175	311	43,73 %
Ministère du Tourisme et de l'Artisanat (Tourisme)	646	850	1 496	43,18 %
Ministère chargé des Marocains résidant à l'étranger	23	31	54	42,59 %
Ministère de la Modernisation des Secteurs publics	137	186	323	42,41 %
Département de l'Alphabétisation et de l'Éducation non formelle	22	30	52	42,31 %
Département des Postes, des Télécommunications et des Nouvelles Technologies	64	88	152	42,11 %
Ministère du Commerce extérieur	83	116	199	41,71 %
Ministère chargé des Relations avec le Parlement	48	68	116	41,38 %
Ministère de la Communication	168	240	408	41,18 %
Haut-Commissariat au Plan	927	1 372	2 299	40,32 %
Haut-Commissariat des anciens Résistants et des anciens membres de l'Armée de libération	164	246	410	40,00 %
Ministère de la Jeunesse et des Sports	1 652	2 542	4 194	39,39 %
Département de la Formation professionnelle	136	213	349	38,97 %
Cabinet du Premier Ministre	57	91	148	38,51 %



Ministère de la Culture	682	1 117	1 799	37,91 %
Ministère de l'Urbanisme et de l'Aménagement du Territoire	649	1 081	1 730	37,51 %
Département de l'Enseignement scolaire	102 256	170 977	273 233	37,42 %
Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle	392	680	1072	36,57 %
Département du Commerce et de l'Industrie	278	510	788	35,28 %
Département de l'Enseignement supérieur, de la Formation des cadres et de la Recherche scientifique	6 623	13 438	20 061	33,01 %
Ministère des Finances et de l'Économie	5 238	11 014	16 252	32,23 %
Ministère des Habous et des Affaires islamiques	639	1 349	1 988	32,14 %
Département de l'Énergie et des Mines	266	607	873	30,47 %

Source : MMSP (2009).



ANNEXE 5 : LA PARTICIPATION DES FEMMES AUX POSTES DE DÉCISION PAR DÉPARTEMENT MINISTÉRIEL

DÉPARTEMENT MINISTÉRIEL	FEMMES	HOMMES	TOTAL	% FEMMES
Ministère des Affaires économiques et générales	10	13	23	43,48 %
Ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité	21	29	50	42,00 %
Ministère de la Santé	49	82	131	37,40 %
Département du Commerce et de l'Industrie	46	86	132	34,85 %
Département de l'Environnement	24	46	70	34,29 %
Ministère de la Communication	14	33	47	29,79 %
Haut-Commissariat au Plan	72	181	253	28,46 %
Ministère de la Culture	41	107	148	27,70 %
Ministère de l'Urbanisme et de l'Aménagement du Territoire	79	207	286	27,62 %
Ministère du Commerce extérieur	9	26	35	25,71 %
Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle	18	55	73	24,66 %
Secrétariat général du Gouvernement	9	29	38	23,68 %
Ministère du Tourisme et de l'Artisanat	17	59	76	22,37 %
Ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement	32	112	144	22,22 %
Ministère chargé des Marocains résidant à l'étranger	3	11	14	21,43 %
Parlement	Aucune donnée			
Ministère de la Modernisation des Secteurs publics	11	51	62	17,74 %
Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération	46	228	274	16,79 %



Département des Postes, des Télécommunications et des Nouvelles Technologies	2	10	12	16,67 %
Délégation générale de l'Administration pénitentiaire et de la Réinsertion	3	16	19	15,79 %
Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle	13	77	90	14,44 %
Département de l'Enseignement supérieur, de la Formation et de la Recherche scientifique	31	199	230	13,48 %
Ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime	84	556	640	13,13 %
Ministère de l'Équipement et du Transport	64	432	496	12,90 %
Département de l'Alphabétisation et de l'Éducation non formelle	2	14	16	12,50 %
Département de l'Eau	16	130	146	10,96 %
Département de l'Enseignement scolaire	19	164	183	10,38 %
Ministère de l'Intérieur	130	1 134	1 264	10,28 %
Ministère de la Jeunesse et des Sports	5	45	50	10,00 %
Ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime	30	276	306	9,80 %
Ministère de l'Économie et des Finances	46	442	488	9,43 %
Direction générale de la protection civile	13	126	139	9,35 %
Ministère des Habous et des Affaires islamiques	17	184	201	8,46 %
Secrétariat d'État auprès du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, chargé de l'Artisanat	7	77	84	8,33 %
Haut-Commissariat aux eaux et forêts et à la lutte contre la désertification	5	147	152	3,29 %
Direction générale de la sûreté nationale	3	123	126	2,38 %
Haut-Commissariat des anciens Résistants et des anciens membres de l'Armée de libération	1	50	51	1,96 %
Total général	994	5 565	6 559	15,15 %

Source : MMSP (2009).



ANNEXE 6 : LA PARTICIPATION DES FEMMES DANS D'AUTRES SPHÈRES PUBLIQUES

La présente annexe présente de façon succincte la participation des femmes dans d'autres sphères publiques.

PRINCIPAUX COMITÉS ET COMMISSIONS : UNE RÉPONSE TIMIDE À L'EXIGENCE DE PARITÉ

- Conseil constitutionnel : une femme pour 12 hommes ;
- Conseil supérieur de la Magistrature : aucune femme ;
- Conseil supérieur de la fonction publique : 12,5 % des représentants des administrations sont des femmes et 16,7 % des représentants des fonctionnaires ;
- Commissions administratives : 18,5 % des représentants des fonctionnaires sont des femmes et 11,4 % des représentants des administrations sont des femmes.

Très récemment, un nombre limité de femmes a été nommé dans les institutions suivantes :

- CNDH : 13 femmes, dont cinq nommées par le Roi (contre 45 hommes) ;
- CES : six femmes contre 99 hommes, nommées par le Roi ;
- Haute Autorité de la Communication Audio-Visuelle (HACA) : deux membres (sur huit) sont des femmes, dont l'une a été nommée par le Roi et l'autre par le Président de la Chambre des conseillers ;
- Instance centrale pour la Prévention de la Corruption (ICPC) comprend 9 femmes (sur 35 sièges) au niveau de l'assemblée plénière ;
- Aucune femme ne siège au Conseil de la concurrence (dont les 12 membres sont des hommes).

Ces initiatives récentes témoignent de la détermination d'intégrer de plus en plus de femmes dans la construction démocratique du pays, mais elles n'ont pas répondu aux attentes du mouvement des femmes et ne tiennent pas compte non plus de l'idéal de parité, tel qu'expressément affirmé par la nouvelle Constitution de 2011.



COMMISSIONS ROYALES : UNE RÉPONSE A LA BONNE GOUVERNANCE

La Commission consultative chargée de la révision du Code du Statut personnel, instituée par l'allocution royale du 27 avril 2001, est composée d'oulémas et de juristes, dont trois membres sur 16 sont des femmes, et ce pour la première fois.

La Commission consultative de la régionalisation, créée en 2010, comprend trois femmes sur un total de 22 membres. Elle a recommandé des mesures clefs en faveur des femmes :

1. Des mesures d'action positive ciblées afin d'accroître la participation des femmes à la gestion des entreprises locales et régionales, stimulée par une disposition constitutionnelle autorisant les députés à soutenir l'égalité d'accès des femmes et des hommes aux fonctions électives ;
2. Des modes de scrutin et des mesures incitatives adaptées ont été adoptés afin de garantir l'accès des femmes à un tiers des fonctions électives et aux bureaux et autres organismes des conseils établis par les autorités locales, conformément aux OMD ;
3. L'intégration systématique de l'approche genre dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques, stratégies et de la gouvernance aux niveaux provincial, préfectoral et régional ;
4. Chaque conseil régional mettra en place une commission pour l'égalité des sexes, composée de personnes qualifiées des deux sexes. Cette commission consultative, qui rend compte au conseil, pourra être saisie de toute question se rapportant à son mandat en vue de promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes au niveau régional ;
5. Les partis politiques sont encouragés, notamment au moyen d'un financement public, à soutenir, dans le cadre de leurs structures régionales, la participation politique des femmes et leur accès aux fonctions électives et aux postes de direction.



ANNEXE 7 : EXPÉRIENCE DE PLUSIEURS ORGANISMES PUBLICS DANS LE CADRE DU PROGRAMME FAES

Ministère de la Communication

Le ministère de la Communication, qui mène des actions visant à intégrer l'égalité entre les hommes et les femmes, est le premier département à avoir engagé le processus d'institutionnalisation de l'égalité des sexes. C'est un ministère stratégique, étant donné que le fait de s'attaquer aux stéréotypes sexistes constitue un outil important pour soutenir l'égalité des sexes dans l'administration publique et de façon générale.

En 2004, avec l'appui de l'ACDI, le ministère a mené une évaluation de diagnostic participative sur la situation concernant l'égalité entre les sexes au sein du ministère. Cette évaluation a débouché sur l'élaboration d'un programme à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de la communication⁵⁸. Ce programme repose sur trois axes d'intervention stratégique et six projets contribuant à l'intégration de l'égalité des sexes dans ce secteur⁵⁹. Il a été entériné et adopté par le ministère en décembre 2006.

Ce programme relève du cadre de la Charte nationale visant à améliorer l'image de la femme dans les médias, adoptée en mars 2005, ainsi que de la Stratégie pour l'équité et l'égalité adoptée par le gouvernement en mai 2006.

Quatre projets ont été mis en œuvre entre avril 2007 et juin 2009 :

- Renforcement des capacités d'institutionnalisation de l'égalité des sexes au sein du Comité d'appui et de quatre organes de liaison au sein du secteur de la communication ;
- Matériel de formation sur l'égalité des sexes et ressources médiatiques pour la formation des journalistes et des étudiants en journalisme des deux sexes de l'Institut des sciences de l'information et de la communication ;
- Fourniture d'un appui en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de formation intitulé « Vers l'égalité dans les médias », et outils de sensibilisation
- Fourniture d'un appui à la réalisation d'une étude stratégique sur les attentes des femmes marocaines quant à la représentation de leur image dans les médias audio-visuels⁶⁰.

Le ministère de la Communication a mis en œuvre la quasi-totalité des projets du plan à moyen terme. Le ministère a toutefois admis qu'il n'était pas parvenu à atteindre le niveau souhaité d'appropriation de ces mécanismes organisationnels, ni une prise en compte systématique de la situation des femmes⁶¹.

58 Site Internet du ministère de la Communication: www.mincom.gov.ma

59 Programme à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de la communication. Publication. Août 2006, réédition en mai 2008.

60 Étude relative aux attentes de la femme marocaine en matière de représentation de son image dans les médias audiovisuels, mai 2010.

61 Audition du 2 novembre 2011.



Ministère de l'Éducation Nationale

La première Constitution du Maroc, qui date de 1962, stipule que l'accès à l'éducation et à la connaissance a des effets indéniables sur la condition des femmes et leur accès à l'emploi, ce qui a été réaffirmé dans toutes les autres constitutions. La manière dont les femmes sont représentées dans les manuels scolaires peut contribuer à lutter contre les stéréotypes sexistes.

Avec l'appui de l'ACDI, le ministère a institué, en septembre 2006, une Commission centrale des droits humains et de la citoyenneté (CCDHC), notamment en ce qui concerne la promotion de l'égalité des sexes. En mars 2007, il a été possible, dans le cadre de ce projet :

- De former les membres de la CCDHC et des représentants des directions centrales et des Académies régionales d'éducation et de formation (AREF) à l'institutionnalisation de l'égalité des sexes dans l'enseignement ;
- D'actualiser l'évaluation du diagnostic concernant la situation de l'égalité des femmes dans le Département de l'Enseignement scolaire ;
- D'élaborer et de valider le plan d'action à moyen terme visant à la prise en compte systématique de l'égalité des sexes dans le système éducatif.

Ce plan a été adopté par les hauts responsables du ministère, en octobre 2008. Trois projets ont été menés à bien entre janvier et décembre 2010 :

- Appui à la mise en œuvre et au renforcement des capacités des mécanismes organisationnels chargés de la coordination et de la mise en œuvre du plan à moyen terme pour l'égalité des sexes dans le système éducatif au sein du gouvernement central ;
- Identification et élimination des stéréotypes sexistes dans les manuels scolaires ;
- Conception et diffusion de modules pour la formation de l'égalité des sexes au sein du Département de l'Enseignement scolaire.

Le Département de l'Enseignement scolaire a enregistré des résultats significatifs dans la mise en œuvre des trois projets. Au niveau de l'enseignement supérieur, l'université Mohammed V a créé la faculté de sciences juridiques, économiques et sociales de Rabat-Agdal ; l'attention des lecteurs est attirée sur le programme de Master « Genre et politiques publiques », qui a démarré en 2009 avec l'appui d'ONU-Femmes et l'assistance de l'ACDI, de la GTZ et du Ministère du Développement social, de la Solidarité et de la Famille. Ce programme de Master est ouvert aux fonctionnaires, en particulier à ceux qui travaillent dans les départements ministériels engagés dans l'intégration de l'égalité des sexes dans les politiques et programmes. Il forme les futurs fonctionnaires et spécialistes de la question. Les lauréats de la première promotion ont obtenu leur diplôme en juin 2011.

Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle

Afin de remédier aux inégalités auxquelles les femmes sont en butte dans l'emploi et la formation professionnelle, le ministère en charge de ces deux secteurs a lancé plusieurs initiatives visant à assurer un minimum d'égalité et de protection pour les femmes. Il s'agit notamment de la réforme du Code du



travail (2003) et de la création de 16 points de contact chargés des questions d'égalité en vue de promouvoir l'intégration de l'égalité des sexes. Afin de mettre en œuvre la stratégie nationale pour l'équité et l'égalité entre les sexes adoptée en 2006, le ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP) a engagé le processus d'intégration de l'égalité hommes-femmes dans les secteurs de l'emploi, de la formation professionnelle et de la protection sociale en 2009.

Deux projets ont été planifiés en mars et juillet 2009. Le premier projet a été mené à bien entre septembre 2009 et mars 2010. Il a notamment consisté à :

1. Renforcer les capacités des mécanismes de promotion de l'égalité des sexes dans les départements ministériels de l'Emploi et de la Formation professionnelle, ainsi que dans les organismes qui y sont rattachés,
2. Mettre en place une analyse participative de la situation relative aux inégalités et discriminations fondées sur le sexe dans l'emploi et la formation professionnelle⁶²,
3. Recenser les principes directeurs et les interventions prioritaires dans le cadre du programme stratégique.

Le second projet, qui a été mené à bien entre avril et novembre 2010, a débouché sur le programme stratégique à moyen terme pour l'intégration de l'égalité des sexes dans l'emploi, la formation professionnelle, la protection sociale et les conditions de travail. Il a été adopté par les hauts responsables du ministère en novembre 2010. Ce programme bénéficie de l'appui du ministre.

62 Diagnostic de l'état de l'égalité /équité dans le secteur de l'emploi, de la formation professionnelle et de la protection sociale, janvier 2010 (Rapport Rabéa Naciri – Amina Lotfi)



ANNEXE 8: ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

ACDI	Agence canadienne de développement international
AFARD	Association des femmes africaines pour la recherche et le développement
CAFRAD	Centre africain de formation et de recherches administratives pour le développement
CCDHC	Commission centrale des droits humains et de la citoyenneté
CCI	Comité de concertation interministériel
CEDEF	Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes
CES	Conseil de l'enseignement supérieur
ENA	École Nationale d'Administration
FNUP	Fonds des Nations Unies pour la population
GTZ	Agence de coopération technique allemande (désormais GIZ)
HACA	Haute Autorité de la Communication visuelle
ICPC	Instance centrale de prévention de la corruption
ITB	Index de transparence budgétaire
MAFC	Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération
MC	Ministère de la Communication
MDSFS	Ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MEN	Ministère de l'Éducation nationale
MEFP	Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle



ANNEXE 8

MMSP	Ministère de la Modernisation des Secteurs publics
OIT	Organisation internationale du travail
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
ONG	Organisations non gouvernementales
ONU	Organisation des Nations Unies
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement







*Au service
des peuples
et des nations*

Programme des Nations Unies pour le développement

Bureau des politiques de développement

One United Nations Plaza

New York, NY 10017, USA

Tel: +1 212 906 5081

Pour plus d'informations : www.undp.org

Copyright 2012, PNUD. Photo de couverture: PNUD