



الجمعية الديمقراطية لنساء المغرب
ⵜⴰⴳⵓⴷⴰⵏⵜ ⴰⵎⴰⵔⴷⵉⵜ ⴰⵏ ⴰⵙⴷⴰⵏⴰⵏ ⴰⵎⴰⵔⴷⵉⵜ
Association Démocratique des Femmes du Maroc

La parité homme/femme entre l'institutionnel et la réalité :

Cas des nominations aux hautes fonctions

Mars 2015



الجمعية الديمقراطية لنساء المغرب
ⵜⴰⴳⴷⵓⴷⴰ ⵜⴰⵎⵓⵔⴰⵏⵜ ⵜⴰⵎⵓⵔⴰⵏⵜ ⵜⴰⵎⵓⵔⴰⵏⵜ | ⵜⴰⵎⵓⵔⴰⵏⵜ | ⵎⵓⵔⴰⵏⵜ
Association Démocratique des Femmes du Maroc

En partenariat avec



Avec l'appui de



Royaume des Pays-Bas

Consultante : Houriya Cherif Haouat

Les opinions exprimées dans cette publication relèvent de la responsabilité des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles de l'ONU Femmes

Table des matières

Préface	3
Acronymes.....	7
Préambule	9
Pourquoi cette étude ?.....	11
Objectifs de l'étude.....	12
Les objectifs spécifiques	12
Finalité de l'étude	13
Méthodologie de l'étude.....	13
Cadre législatif et réglementaire pour l'accession des femmes aux hautes fonctions	15
I. La constitution de 2011.....	15
II. Le programme gouvernemental 2012-2016.....	20
III. Le plan gouvernemental pour l'égalité (pge) 2012-2016	20
IV. Dahir N° 1-12-20 portant promulgation de la loi organique 02-12 relative à la nomination aux fonctions supérieures	24
1. Principes de nomination	25
2. Critères de nomination	25
V. Le décret n° 2-12-412 pour l'application des articles 4 et 5 de la loi organique 02-12 relative à la nomination aux fonctions supérieures	27
1. Processus de candidature.....	27
2. Commission d'examen des candidatures.....	28
3. Processus de validation des candidatures par le Chef et le Conseil du gouvernement.....	29
4. Concrétisation de la nomination	31
5. Durée de nomination	31

Analyse des obstacles rencontrés par les femmes dans le processus de GRH au sein de la fonction publique	33
I. Répartition du personnel de la fonction publique par département au titre de l'année 2013.....	33
II. Répartition par sexe dans la fonction publique au titre de l'année 2013	33
III. Femmes et postes de responsabilité.....	34
IV. Référentiels des emplois et des compétences.....	38
V. Recrutement et sélection	40
VI. des principaux obstacles à l'accès des femmes aux postes de responsabilité au sein de la fonction publique	43
VII. Synthèse et recommandations pour un plaidoyer pour l'accès des femmes aux hautes fonctions :.....	49
 ANNEXE N°1 : Liste des établissements et entreprises publics stratégiques.....	 51
 ANNEXE N°2 : Liste complétant les fonctions supérieures objet de délibération en conseil du gouvernement	 53

Préface

Depuis ces dernières décennies le Maroc –avec les efforts conjugués des forces militantes pour la démocratie, la société civile, et en particulier le mouvement féministe et les organisations luttant pour les droits humains, ainsi que la volonté affichée du pouvoir politique- a continué le processus vers le changement en opérant des avancées significatives en matière de réformes législatives, sociales et politiques.

La cadence de ce processus de démocratisation vers un changement s'est accélérée suite au chantier de la nouvelle Constitution 2011 où la primauté des conventions internationales sur les lois internes, l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les droits, la parité et la non-discrimination constituent des dispositions fondamentales pour les droits des femmes.

Actuellement, au niveau institutionnel, à travers les lois, les discours et la volonté politique affichée on assiste à un accord presque consensuel sur l'égalité hommes/femmes et personne n'ose plus la remettre en question. Mais il y a lieu de se poser la question de fond : jusqu'à quel point tout cela est concrétisé ? Pourquoi cet écart entre les lois et ce qui se passe dans la réalité ?

L'inscription de l'égalité et de la parité dans la nouvelle Constitution de 2011 ne pourrait constituer une grande avancée pour la question des droits des femmes que si ces droits sont accompagnés de mesures pratiques permettant de décliner la loi sur l'égalité et sur la parité en résultats concrets.

Fidèle à sa mission de lutte pour la promotion de l'égalité, de la parité et de l'accès des femmes aux postes de décision et de responsabilité, l'ADFM n'a pas manqué de prendre acte des acquis constitutionnels concernant la loi sur les nominations aux hautes fonctions tout en poursuivant sa veille stratégique de la mise en œuvre des dispositions constitutionnelles sur l'égalité et la parité.

Or, le suivi de la mise en œuvre de la Constitution à travers les lois organiques, mécanisme supposé consolider et préserver les acquis de la nouvelle constitution, nous a permis de constater que, dès le début, les lois organiques déjà adoptées ne traduisent ni la philosophie ni l'esprit de la nouvelle Constitution concernant la question de l'égalité et de la parité.

Par ailleurs, le suivi de l'adoption et de la mise en œuvre de la loi organique 02-12 relative aux nominations aux hautes fonctions par décret et qui porte sur l'application des articles 49 et 92 de la Constitution, loi qui consacre les principes constitutionnels du mérite, de la transparence, de l'égalité de chances et de la reddition des comptes, constitue un autre exemple éloquent de dysfonctionnement qui se traduit par l'écart qui existe entre le texte de la loi et ce qui se passe dans la réalité.

En effet, un simple aperçu des résultats des nominations aux hautes fonctions durant tout le processus, depuis le début à ce jour, révèle la sous représentation des femmes et ce malgré la loi et la volonté affichée par le Ministère de la Fonction publique qui a fixé ainsi le 3^{ème} objectif de la loi organique : « Définir les principes et les critères relatifs à l'égalité des chances, au mérite, à la transparence et au respect du principe de la parité entre femmes et hommes pour la nomination aux hautes fonctions, conformément à l'article 92 de la Constitution. »

Ce discours ne suffit pas, il y a juste un effet d'annonce. Le principe de la parité mentionné dans l'article 4 de la loi organique sur les nominations n'est pas décliné en mesures pour le rendre effectif.

Ainsi, d'après les premiers résultats des nominations, ces dernières se font selon des critères qui discriminent de manière indirecte les femmes. A titre d'exemple, le critère de l'ancienneté : les postes sont essentiellement et depuis longtemps occupés par les hommes. Il semble difficile de considérer ce critère comme non discriminant et neutre.

Ainsi, l'ADFM a mené cette étude dans le but de nous éclairer sur des éléments importants tels que l'assise juridique des nominations et ses limites, sur les engagements des politiques concernant la question de l'égal accès des femmes lors des nominations aux hautes fonctions (Programme gouvernemental de l'égalité, la Constitution, la loi organique sur les nominations et son décret d'application) et sur le processus de nomination (conditions et critères de candidature (analyse des Termes de Références, dispositif de recrutement, etc.).

Il s'agit d'identifier où réside le problème : est-ce au niveau du texte de la loi organique relative aux nominations aux hautes fonctions ? Au niveau du décret de la mise en application de la loi organique, qu'est-ce qui pose problème ? Au niveau des critères de recrutement contenus dans les Termes de Références, peut-on parler de critères neutres qui ne constituent ni enjeu ni obstacle pour les femmes et pour les hommes ?

L'étude a voulu se pencher aussi sur les expériences des femmes candidates pour relever les contraintes voir les obstacles auxquels elles ont du faire face.

Enfin l'étude propose un dispositif de dépassement de ces obstacles pratiques, dispositif qui fera l'objet de plaidoyer de l'ADFM pour passer du pourcentage situé autour de 11% de femmes nommées dans les hautes fonctions vers une représentation paritaire telle que stipulée dans la loi organique 02-12 relative aux nominations aux hautes fonctions.

L'étude apporte un éclairage qui est, certes, partiel et gagnerait à être approfondi, mais les termes de débat sont là et tracent des axes d'approfondissement et de militantisme, deux axes qui ont toujours orienté les actions de l'ADFM qui a fait le choix de contribuer à la concrétisation de l'égalité et de la parité.

Malika JGHIMA

Association Démocratique des Femmes du Maroc

Acronymes

ADFM	Association Démocratique des Femmes du Maroc
AMDL	Agence marocaine de développement de la logistique
APALD	Autorité pour l'égalité et la lutte contre les discriminations
CEDAW	Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes
CNESTEN	Centre national de l'énergie des sciences et des techniques nucléaires
CNRST	Centre national pour la recherche scientifique et technique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
MASEN	Moroccan Agency for solar Energy
MSFFDS	Ministère de la Solidarité, la femme, la famille et le développement social
OIT	Organisation internationale du travail
OMPIC	Office marocain de la propriété industrielle et commerciale
ONEE	Office national de l'électricité et de l'eau potable
PGE	Plan Gouvernemental pour l'égalité
PSMT	Programme Stratégique à Moyen Terme
REC	Référentiel des Emplois et des Compétences
RCI	Réseau de concertation interministérielle
TDR	Termes de Références

Préambule

L'égalité entre hommes et femmes est un principe annoncé dans la nouvelle Constitution, le code du travail, le statut de la famille, etc. et l'Etat marocain est appelé à harmoniser toutes sa législation pour opérationnaliser ce principe et le mettre en œuvre suite à la ratification des conventions internationales en matière d'égalité et notamment la CEDAW (ratifiée par le Maroc en 1993 après le levée des réserves le 10 décembre 2008 par une lettre Royale adressée au Conseil Consultatif des Droits de l'Homme).

Et, pourtant, nous savons que cette égalité ne se proclame pas uniquement par un article de loi, mais qu'elle doit être construite et mise en œuvre chaque jour dans notre tissu économique, politique, culturel et social. Les inégalités entre hommes et femmes persistent dans le monde et dans notre pays, que ce soit dans l'articulation des vies professionnelles et familiales, l'inégalité salariale ou encore la faible représentativité des femmes à des postes de responsabilités dans les secteurs public et privé ou dans le monde politique et économique, pour ne mentionner que les exemples les plus saillants. Plus particulièrement nous constatons des discriminations pour l'accès à l'emploi et dans le lieu du travail dues principalement à la persistance de stéréotypes et perceptions sexistes des rôles des femmes et des hommes dans la société.

L'approche intégrée de l'égalité au niveau de la fonction publique est une stratégie pour aborder les questions relatives à l'inégalité entre les hommes et les femmes au niveau structurel et provoquer une transformation fondamentale en éliminant les préjugés sexo-spécifiques et les déséquilibres de pouvoir entre les hommes et les femmes.

Pour ce faire, il est nécessaire de bien identifier les circonstances et les motifs pouvant susciter des risques de discrimination, et d'instaurer un suivi périodique des conditions de travail des différentes personnes dans la fonction publique.

En effet, la discrimination constitue un obstacle au développement des compétences humaines nécessaires car elle gaspille le talent humain nécessaire au progrès économique et elle accentue les tensions et les inégalités.

L'employeur, qui est dans ce cas d'espèce l'administration publique, a un rôle majeur à jouer dans cette lutte contre les discriminations puisque selon le rapport de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) «L'égalité au travail : relever les défis» (2007), les employeurs peuvent faire de l'organisation un lieu de travail sans discrimination, en intégrant des pratiques de l'égalité et de l'équité telles que les mesures d'action positive dans leurs politiques de ressources humaines.

Les résultats des stratégies et des programmes de lutte contre les discriminations dans différents pays montrent que, lorsque l'Etat et les employeurs se mobilisent et que la loi est bien appliquée, les mesures d'action positive permettent d'améliorer la représentation des groupes/catégories et des femmes victimes de discrimination. Ce type de stratégies et programmes est fondamental pour la lutte contre la pauvreté et le développement économique et social.

L'application du principe d'égalité professionnelle vise à rééquilibrer la contribution des femmes et des hommes dans la fonction publique et à éliminer les inégalités et les discriminations existantes.

L'obligation de respecter l'égalité entre femmes et hommes s'applique à l'ensemble du rapport de travail, du processus de recrutement à la résiliation du contrat de travail. Le cadre constitutionnel et légal vise à interdire les discriminations en raison du genre. Ainsi l'étude de la situation de l'égalité femmes/hommes dans la fonction publique selon l'approche genre implique que l'on s'intéresse à la situation respective des femmes et des hommes dans le processus de Gestion des Ressources Humaines (GRH) en matière de :

- Sélection,
- Recrutement,
- Nomination,
- Mobilité,
- Promotion, et
- Evaluation du rendement.

« Tous les êtres humains, quels que soient leur race, leur croyance ou leur sexe, ont le droit de travailler dans la liberté et la dignité, dans la sécurité économique et avec des chances égales »

Convention n° 111, Organisation Internationale du Travail

Pourquoi cette étude ?

Depuis plusieurs décennies, la société civile et le mouvement féministe marocains ont joué un rôle important dans la promotion et la protection des droits des femmes en général et de la parité en particulier.

L'Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM) et d'autres associations et groupements et collectifs de la société civile n'ont cessé de plaider en faveur de l'accès des femmes aux hauts postes de décision et de responsabilité en réalisant des études et des débats autour de la thématique.

Un processus de réformes de la fonction publique a été entamé depuis 2006 et a été consolidé par la nouvelle Constitution du 1^{er} juillet 2011 à travers la concrétisation du principe de l'égalité.

Les associations de femmes, de par leur dynamisme et leur longue expérience dans la défense de l'égalité et la lutte contre la discrimination, ont su s'imposer et ont pu innover en termes d'outils de plaidoyer en devenant une force de proposition.

Aussi, si historiquement la nomination aux hautes fonctions était une prérogative royale, elle est aujourd'hui le fait du chef du gouvernement avec une assise constitutionnelle et réglementaire qui devrait renforcer le principe de la démocratie en renforçant le principe de l'égalité des chances.

Plusieurs études, publications et mémorandum d'associations de femmes ont pu influencer les politiques publiques et les différentes réformes législatives et réglementaires en matière d'égalité hommes/femmes, en matière d'institutionnalisation du genre, de protection et de lutte contre la discrimination. « La mise en œuvre effective et satisfaisante de plusieurs de ces réformes connaît cependant des lenteurs dans un contexte difficile d'une coalition gouvernementale sans accords sur les fondamentaux de la démocratie et en l'absence d'une vision claire du sens donné à la question de l'égalité des sexes et de la complexité de l'approche multidimensionnelle de l'institutionnalisation de l'égalité¹. »

En effet, malgré l'amélioration du cadre juridique et réglementaire en matière d'égalité, et l'amélioration des conditions de vie dans certains secteurs ou régions du Royaume, de nombreuses inégalités subsistent et persistent notamment en

1 Politique européenne de voisinage au Maroc, rapport de suivi 2014

matière de scolarisation et d'éducation, d'emploi, de santé et d'accès aux soins, de nutrition et de pauvreté, de participation à la vie économique et politique. Dans le message adressé par sa Majesté Mohammed VI aux participants au 2^{ème} Forum Mondial des Droits de l'Homme tenu à Marrakech du 27 au 30 novembre 2014, il déclare : « ... Notre pays fait de la question de l'égalité et de la parité un des axes principaux de ses politiques publiques, notamment en développant la budgétisation sensible au genre reconnue par les Nations Unies comme une démarche pionnière. *Nous savons cependant qu'il nous reste beaucoup à faire.* Une loi sur le travail domestique qui concerne principalement les jeunes filles est actuellement en discussion au Parlement et le gouvernement travaille à l'élaboration d'une loi sur la lutte contre la violence à l'égard des femmes. De même une Autorité pour la parité et la lutte contre toutes les formes de discrimination, organe constitutionnel, devrait être installée prochainement... »

Objectifs de l'étude

La présente étude répond à l'objectif global qui vise à identifier les problèmes et dysfonctionnements en matière des nominations à travers une analyse approfondie du texte de la loi organique relative aux nominations aux hautes fonctions, du texte du décret de sa mise en application et des critères de recrutement ainsi que l'analyse des expériences des femmes, afin de proposer des dispositifs capables de garantir la parité.

Les objectifs spécifiques

- Analyser les textes normatifs et institutionnels en lien avec la nomination aux hautes fonctions.
- Identifier les mécanismes de blocage ou de restriction contenus dans les critères de sélection/désignation/recrutement.
- Identifier les mécanismes de blocage ou de restriction à travers les témoignages des femmes.
- Elaborer un dispositif qui permettrait de décliner le principe de la parité hommes/femmes dans la pratique.
- Enrichir l'étude par des expériences menées par d'autres pays (de l'Amérique Latine, Afrique, Europe, Asie,...) en matière de nomination des femmes aux hautes fonctions.

Finalité de l'étude

L'étude a pour principale finalité de mettre en place une stratégie de plaidoyer pour l'élargissement des champs de la participation des femmes à la prise de décision notamment dans les « hautes fonctions » de l'administration publique en conformité avec la Constitution de 2011 qui consacre non seulement le principe de l'égalité totale entre les hommes et les femmes, mais aussi en termes de nominations aux fonctions supérieures.

Méthodologie de l'étude

L'étude a été menée en trois phases :

Phase 1 : Analyse de l'assise législative et juridique relative à la nomination aux hautes fonctions :

- La Constitution
- Le Programme Gouvernemental 2012-2016
- La loi organique
- Le décret d'application
- Le Plan Gouvernemental pour l'égalité (PGE)

Phase 2 : Diagnostic du processus de recrutement et identification des mécanismes de blocage ou de restriction contenus dans les critères de recrutement pour la nomination aux hautes fonctions et analyse des conditions de mise en œuvre actuelles :

- Analyse des Termes de Référence (TDR) ou appels à candidature pour la nomination aux hautes fonctions.
- Analyse du processus de mise en œuvre.
- Résultats obtenus depuis l'application du décret.
- Obstacles.
- Témoignages de femmes dans l'administration et de candidates à des hautes fonctions.

Phase 3 : Elaboration d'un dispositif de déclinaison du principe de la parité hommes/femmes dans la pratique pour la nomination aux hautes fonctions.

- Une sélection de bonnes pratiques en matière de nomination aux hautes fonctions.
- Une proposition d'un dispositif à mettre en œuvre en s'appuyant sur l'expérience de l'Observatoire français de la parité en matière d'accès aux hautes fonctions.

- Des recommandations pour constituer un dossier de plaidoyer pour favoriser l'accès des femmes aux postes de responsabilité.

Le travail documentaire et d'analyse a été réalisé afin d'établir un diagnostic sur l'état des lieux et de dégager une vue d'ensemble sur le processus de promotion pour les candidatures et celui de sélection pour la nomination aux hautes fonctions.

Le diagnostic sur l'état des lieux a porté sur :

- Le Programme Stratégique à Moyen Terme (PSMT) d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes 2006-2010 du Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration et des autres ministères qui en disposent.
- Les rapports et études relatifs à l'objet de la mission.
- Le statut de la fonction publique, la législation, la réglementation et les procédures en vigueur en matière de GRH dans la fonction publique marocaine.
- Le programme gouvernemental 2012-2016.
- Les projets menés par le Réseau de Concertation Interministérielle (RCI).
- Le PGE
- Les rapports budget genre 2013 et 2014.

Cadre législatif et réglementaire pour l'accès des femmes aux hautes fonctions

I. La constitution de 2011

La Constitution adoptée par référendum le 1^{er} juillet 2011 constitue un tournant historique par la reconnaissance du principe de l'égalité entre les femmes et les hommes. Elle a été largement commentée comme une véritable charte des droits et libertés fondamentales.

La nouvelle Constitution réaffirme l'adhésion du Maroc aux principes et valeurs des droits humains, tels qu'ils sont universellement reconnus, avec la consécration de la primauté des conventions internationales ratifiées par le Royaume sur le droit interne, la nécessité d'harmoniser l'arsenal juridique avec les nouvelles dispositions constitutionnelles, le bannissement de toute forme de discrimination, le renforcement de l'égalité hommes-femmes par l'affirmation du principe de la parité, etc.

De même, des nombreux conseils et instruments consultatifs ont été soit constitutionnalisés soit créés tels l'Autorité pour la parité et la lutte contre toute forme de discrimination (APALD), le Conseil Consultatif de la jeunesse et de l'action associative ou le Conseil de la famille et de l'enfant, permettant ainsi une participation plus large de l'ensemble des acteurs sociaux à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques.

Ces dispositions en faveur de l'égalité hommes/femmes sont l'aboutissement de plus d'une décennie de réformes et répondent globalement aussi bien aux revendications et aspirations de la société civile, des associations de défense des droits des femmes, des partis politiques et des associations de patronats et des syndicales, qu'aux recommandations des institutions internationales partenaires du Maroc.

La mise en œuvre des dispositions constitutionnelles en matière d'égalité nécessite un engagement fort pour le respect de ces dispositions, une volonté affichée et une vision claire sans ambiguïtés de la signification de l'égalité de genre, des mesures à prendre et des instruments d'évaluation aux plans institutionnel, économique, social et culturel.

La Constitution consacre une égalité totale entre les hommes et les femmes au niveau de son préambule et plusieurs articles notamment les articles 6, 7, 19, 30, 31, 92, 146, 154 et 164.

Dans ce cadre le gouvernement est appelé à :

- Harmoniser toute sa législation pour ancrer le principe de l'égalité et le mettre en œuvre suite à sa ratification des conventions internationales en matière d'égalité et notamment la CEDAW.
- A mettre en place une stratégie d'action commune impliquant l'ensemble des intervenants et dont l'objectif est de garantir l'accès et la jouissance de manière égale des femmes et des hommes de leurs droits civils, politiques, économiques, sociaux, culturels et environnementaux.

Le Plan Gouvernemental pour l'Égalité « ICRAM » constitue l'outil du gouvernement actuel pour décliner les principes et les engagements pris dans le cadre de la Constitution en matière d'égalité, d'équité et de parité. Ce plan s'articule autour de 24 objectifs et 156 mesures et se réfère aux principes normatifs de l'actuelle Constitution. Le concept plus détaillé du PGE fera l'objet de présentation dans le chapitre suivant.

Extrait du préambule de la constitution de 2011 :

Fidèle à son choix irréversible de construire un État de droit démocratique, le Royaume du Maroc poursuit résolument le processus de consolidation et de renforcement des institutions d'un État moderne, ayant pour fondements les principes de participation, de pluralisme et de bonne gouvernance.

....

La prééminence accordée à la religion musulmane dans ce référentiel national va de pair avec l'attachement du peuple marocain aux valeurs d'ouverture, de modération, de tolérance et de dialogue pour la compréhension mutuelle entre toutes les cultures et les civilisations du monde.

Mesurant l'impératif de renforcer le rôle qui lui revient sur la scène mondiale, le Royaume du Maroc, membre actif au sein des organisations internationales, s'engage à souscrire aux principes, droits et obligations énoncés dans leurs chartes et conventions respectives, il réaffirme son attachement aux droits de l'Homme tels qu'ils sont universellement reconnus, ainsi que sa volonté de continuer à œuvrer pour préserver la paix et la sécurité dans le monde.

....

Se fondant sur ces valeurs et ces principes immuables, ... réaffirme ce qui suit et s'y engage :

- Protéger et promouvoir les dispositifs des droits de l'Homme et du droit international humanitaire et contribuer à leur développement dans leur indivisibilité et leur universalité.
- Bannir et combattre toute discrimination à l'encontre de quiconque, en raison du sexe, de la couleur, des croyances, de la culture, de l'origine sociale ou régionale, de la langue, de l'handicap ou de quelque circonstance personnelle que ce soit.
- Accorder aux conventions internationales dûment ratifiées par lui, dans le cadre des dispositions de la Constitution et des lois du Royaume, dans le respect de son identité nationale immuable, et dès la publication de ces conventions, la primauté sur le droit interne du pays, et harmoniser en conséquence les dispositions pertinentes de sa législation nationale.

L'article 19 consacre la volonté et l'engagement du Maroc pour la parité entre les hommes et les femmes par la création d'une instance à cet effet.

Article 19 :

L'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental, énoncés dans le présent titre et dans les autres dispositions de la Constitution, ainsi que dans les conventions et pactes internationaux dûment ratifiés par le Royaume et ce, dans le respect des dispositions de la Constitution, des constantes et des lois du Royaume. L'État marocain 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 92 est explicite sur le principe de l'égalité en termes de nomination aux fonctions supérieures.

L'article 49 consacré aux champs des délibérations et prérogatives du Conseil des ministres prévoit que la nomination se fait sur la base de la proposition du Chef du gouvernement et l'initiative du Ministre concerné. Cette nomination concerne les emplois civils suivants : Wali de Bank Al-Maghrib, Ambassadeurs, Walis et Gouverneurs, et responsables des administrations chargées de la sécurité intérieure, ainsi que les responsables des établissements et entreprises publiques stratégiques.

L'article précise qu'une loi organique définira la liste de ces établissements et entreprises stratégiques.

Extrait de l'article 49 :

Le Conseil des ministres délibère :

- Des orientations stratégiques de la politique de l'État,
 - Des projets de révision de la Constitution,
 - Des projets de lois organiques,
 - Des orientations générales du projet de loi de finances,
-
- De la nomination, sur proposition du Chef du Gouvernement et à l'initiative du ministre concerné, aux emplois civils de wali de Bank Al-Maghrib, d'Ambassadeur, de Wali et de Gouverneur, et des responsables des administrations chargées de la sécurité intérieure du Royaume, ainsi que des responsables des établissements et entreprises publics stratégiques.

L'article 92 de la Constitution stipule que le conseil du gouvernement délibère sur les nominations dans les fonctions supérieures suivantes :

- Secrétaires généraux et directeurs centraux des administrations publiques,
- Présidents d'universités, doyens et directeurs des écoles et instituts supérieurs.

Ce même article stipule qu'une loi organique précisera et complétera la liste des fonctions à pourvoir en Conseil du gouvernement. Cette loi définira aussi les principes et les critères de nomination aux fonctions supérieures notamment ceux d'égalité des chances.

Extrait de l'article 92 de la Constitution de 2011 :

Sous la présidence du Chef du gouvernement, le Conseil du gouvernement délibère :

- de la politique générale de l'État avant sa présentation en Conseil des ministres,
- des politiques publiques,
- des politiques sectorielles,
-
- de la nomination des Secrétaires généraux et des Directeurs centraux des administrations publiques, des présidents d'universités, des doyens et des directeurs des écoles et instituts supérieurs.

Une loi organique précise la liste de ces établissements et entreprises stratégiques.

La loi organique prévue à l'article 49 de la présente Constitution peut compléter la liste des fonctions à pourvoir en Conseil de Gouvernement, et **déterminer les principes et critères de nomination à ces fonctions, notamment ceux d'égalité des chances, de mérite, de compétence et de transparence.**

Le cadre constitutionnel constitue l'assise pour le législatif et l'exécutif dans l'élaboration de toute loi organique ou réglementation pour rendre effectifs les principes généraux et les orientations globales et indique clairement la responsabilité du Chef du gouvernement et du Conseil des ministres dans la mise en œuvre pour la consécration du principe de l'égalité des chances.

II. Le programme gouvernemental 2012-2016

Ces acquis constitutionnels ont pris la forme d'engagements dans le cadre du Programme gouvernemental 2012-2016 qui prévoit pas moins de 17 mesures d'appui à l'égalité homme-femme, entre autres :

- L'encouragement de la participation de la femme dans les partis politiques et les organisations de la société civile ;
- La mise en œuvre réelle des dispositions de la Constitution relatives à l'égalité entre hommes et femmes et œuvrer pour atteindre la parité ;
- L'autonomisation de la femme et l'éradication de la précarité de sa situation en luttant contre les facteurs qui y contribuent à savoir l'analphabétisme, la pauvreté, la discrimination et la violence ;
- La promotion de la culture du respect des droits, libertés et de la dignité de la femme.

Par ailleurs le Chef du gouvernement, interpellé le 24 décembre 2012 sur la situation de la femme, a réaffirmé en répondant aux interrogations des députés à l'occasion de la séance mensuelle des questions de politique générale à la Chambre des représentants que « le processus de promotion des droits de la femme a été nettement conforté ces dernières années, dans l'optique d'éliminer la discrimination fondée sur le genre sous toutes ses formes. »

III. Le plan gouvernemental pour l'égalité (pge) 2012-2016

Le Plan Gouvernemental pour l'Égalité « ICRAM » constitue l'instrument de mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Équité et d'Égalité entre les Sexes (SNEES) adopté en 2006 et correspond à l'outil du gouvernement actuel pour décliner les principes et les engagements pris dans le cadre de la Constitution en matière d'égalité, d'équité et de parité et du programme gouvernemental précité.

Le PGE s'articule autour de huit axes, de 24 objectifs et 156 mesures et se réfère aux principes normatifs de l'actuelle Constitution, à savoir :

- La construction de nouveaux rapports sociaux entre les femmes et les hommes,
- La participation équitable et égalitaire dans la conception et le suivi des programmes de développement sectoriels,
- Le partage équitable et égal des bénéfices et profits de la participation à ces programmes.

Tout cela dans une perspective de parité, de régionalisation avancée et de territorialisation. Ainsi, le PGE ambitionne d'instaurer une démarche et un savoir-faire pour que tous les secteurs aient une dimension de droit et contribuent à l'effectivité de l'égalité et de l'équité entre les hommes et les femmes au niveau national, régional et local.

Le PGE précise également des indicateurs qualitatifs et quantitatifs d'évaluation, un calendrier d'exécution et le département gouvernemental/ ministère chargé de la mise en œuvre des dispositions définies.

L'égalité en question dans le plan gouvernemental est un principe humain cohérent avec les valeurs universelles et familiales, renforcées par le texte constitutionnel qui consolide les piliers des relations basées sur les droits et les devoirs. Il s'agit d'une égalité fondée sur :

- L'égalité des droits, de responsabilités, de possibilités d'opportunités et l'égalité des chances, telle qu'exprimée dans la Constitution marocaine ;
- L'attribution de la même valeur aux contributions des femmes et des hommes, que ce soit dans la sphère publique ou privée ;
- Le renforcement de la discrimination positive pour garantir l'équité ;
- La prise en compte des besoins, contraintes, intérêts et aspirations, spécifiques aux femmes et aux hommes aussi bien dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques publiques et des programmes de développement ;
- La reconnaissance d'une pleine citoyenneté aux deux sexes sans aucune discrimination.

Le plan gouvernemental pour l'égalité tire son référentiel tel que rédigé dans la présentation du PGE de :

- L'Islam, en tant que religion qui prône la justice, l'équité et l'égalité et condamne la violence ;
- La Constitution, qui stipule que les femmes et les hommes jouissent, sur le même pied d'égalité, des droits et libertés civiques, politiques, économiques, sociaux, culturels et environnementaux ;
- Les Hautes orientations Royales relatives à la promotion des conditions des femmes ;
- L'engagement du Maroc à atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement d'ici 2015 ;
- L'engagement du Maroc à mettre en œuvre les dispositions des conventions internationales, en particulier la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW), telle que ratifiée.

Le PGE² s'articule autour des huit axes suivants :



L'axe du PGE en lien avec cette étude est : **Accès égal et équitable aux postes de prise de décision aux niveaux administratif, politique et économique.**

Cet axe vise l'activation des droits politiques des femmes et leur participation conséquente dans la prise de décision. Le parlement a ainsi adopté en mai 2012 la loi organique n° 02.12 relative à la nomination aux hautes fonctions, en application des dispositions des articles 49 et 92 de la Constitution. Cette loi, qui devrait indubitablement contribuer à la promotion de cette participation, définit les principes et critères de nomination aux hautes fonctions qui se résument à l'égalité des chances, le mérite, la transparence, l'équité et la lutte contre toutes les formes de discrimination dans la sélection des candidates et candidats aux hautes fonctions, y compris la discrimination fondée sur

2 Le Plan Gouvernemental pour l'Égalité « ICRAM » 2012-2016 Royaume du Maroc MSFFDS

l'appartenance politique ou syndicale, la langue, la religion, le sexe, le handicap ou tout autre motif contraire aux principes des droits humains et aux dispositions de la Constitution.

Par conséquent, le septième axe du Plan gouvernemental pour l'égalité vise à traduire cet engagement constitutionnel en mesures favorisant la participation et l'autonomisation politique des femmes, qui constituent un enjeu sociétal nécessitant l'accroissement de la mobilisation et des efforts conjugués de tous les acteurs en vue d'atteindre les objectifs fixés.

Les objectifs de cet axe sont les suivants :

Objectif 1 : Renforcement de la représentativité politique des femmes en perspective de la parité.

Objectif 2 : Renforcement de la représentativité des femmes dans les postes de responsabilité dans les secteurs public en perspective de la parité.

Le programme « ICRAM » réunit 27 départements ministériels et institutions publiques, qui s'engagent de manière autonome à orienter leur stratégie vers une série d'objectifs sensibles à l'égalité entre les femmes et les hommes. En coordination avec les différents départements gouvernementaux et dans le souci de garantir l'institutionnalisation et la diffusion des principes de l'équité et de l'égalité, le Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social (MSFFDS) supervisera l'atteinte des objectifs du PGE. La réussite et la mise en œuvre de la coordination autour du PGE sont ciblées par trois instruments qui assurent son pilotage et son suivi :

Commission Ministérielle de l'Égalité : Présidée par le Chef du gouvernement et composée des représentants de toutes les parties prenantes, se charge du pilotage stratégique du projet, l'examen des rapports rédigés par le Comité Technique interministériel et la formulation des orientations pour les actions avenir.

Comité Technique Interministériel : Présidé par le MSFFDS et composé des représentants de toutes les parties prenantes, se charge du pilotage opérationnel du projet et la rédaction des rapports annuels de suivi. La Commission européenne participe en tant qu'observatrice.

La mise en place d'un système d'information pour l'évaluation et le suivi : Il s'agit d'une application informatique se basant sur des feuilles de route relatives à chaque mesure définie par les parties prenantes au cours de la mise en œuvre du PGE pour assurer le suivi de la mise en œuvre des actions en temps réels.

La validation des avancées se fait par conséquent sur 2 niveaux différents :

- L'implication du chef du gouvernement
- L'implication des départements ministériels dans la mise en œuvre du PGE

IV. Dahir n° 1-12-20 portant promulgation de la loi organique 02-12 relative à la nomination aux fonctions supérieures

Cette loi définit dans son article 1 les fonctions supérieures comme suit :

- Les fonctions de responsables des établissements et entreprises publics prévus au dernier paragraphe de l'article 49 de la Constitution : *Wali de Bank Al-Maghrib, Ambassadeurs, Walis et Gouverneurs, et responsables des administrations chargées de la sécurité intérieure, ainsi que les responsables des établissements et entreprises publiques stratégiques.*
- Les emplois civils dans les administrations publiques et les emplois supérieurs dans les établissements et entreprises publiques dont la nomination fait objet de délibération en Conseil du gouvernement en application des dispositions de l'article 92 de la Constitution.

L'article 2 introduit la distinction entre :

- Etablissements publics stratégiques dont les responsables sont soumis à nomination par *dahir* après délibération en conseil des ministres et sur proposition du chef du gouvernement et à l'initiative du ministre concerné.
- Entreprises publiques stratégiques³ dont les responsables sont soumis à nomination en Conseil des ministres sur proposition du Chef du gouvernement et à l'initiative du ministre concerné.

L'article 3 détermine quant à lui⁴ :

- La liste des fonctions supérieures objet de délibération en conseil de gouvernement et auxquelles la nomination se fait par décret.
- La liste des entreprises publiques dont les responsables sont nommés en conseil de gouvernement.

L'article 4 de la loi fixe les principes et les critères de nomination comme suit :

3 En annexe 1 (A et B) : La liste des établissements et entreprises publics stratégiques.

4 En annexe 2 la liste A (les établissements publics), la liste C (les fonctions supérieures dans les administrations publiques) objet de délibération en conseil de gouvernement et auxquelles la nomination se fait par décret et B (les entreprises publiques dont l'Etat participe au capital de manière directe, autres que celles visées au B de l'annexe n°1) dont les responsables sont nommés en conseil de gouvernement.

1. Principes de nomination

La loi organique 02-12 relative à la nomination aux fonctions supérieures se fonde sur 3 principes fondamentaux : l'égalité, la non-discrimination et la parité.

- **L'égalité** des chances, le mérite, la transparence et l'égalité à l'égard de l'ensemble des candidates et candidats,
- **La non discrimination**, sous toutes ses formes, dans le choix des candidates et candidats aux fonctions supérieures,
- **La parité** entre les hommes et les femmes, en tant que principe dont l'Etat œuvre à la réalisation conformément aux dispositions du 2^{ème} alinéa de l'article 19 de la Constitution.

2. Critères de nomination

- Jouir de ses droits civils et politiques,
- Disposer d'un haut niveau d'enseignement,
- Avoir la qualification exigible,
- Etre connu pour son intégrité et sa probité,
- Avoir une expérience professionnelle dans le secteur public ou privé, à l'intérieur ou à l'extérieur du Maroc.

Nous remarquons une évolution dans la rédaction du texte de cette loi qui, à la différence de l'ensemble des procédures traitées, mentionne l'équité comme principe de nomination tout en l'exprimant par le féminin et le masculin du mot « candidat » et en évitant d'utiliser le masculin pour les deux genres.

Il est à noter que :

- Les établissements publics stratégiques dont les responsables sont soumis à nomination par *dahir* après délibération en Conseil des ministres et sur proposition du Chef du gouvernement et à l'initiative du ministre concerné sont au nombre de 20.
- Les entreprises publiques stratégiques dont les responsables sont soumis à nomination en Conseil des ministres sur proposition du Chef du gouvernement et à l'initiative du ministre concerné sont au nombre de 17.
- Nonobstant le statut juridique à la base de la différenciation des modes de nomination, « l'importance stratégique » des institutions portées sur l'une ou l'autre liste ne semble pas justifier de prime abord ce mode de nomination.

- Les établissements publics dont les responsables sont soumis à une nomination par décret après délibération en Conseil du gouvernement sont au nombre de 51.
- Les responsables des entreprises publiques dont l'Etat participe au capital de manière directe, autres que les 17 entreprises publiques stratégiques (mentionnées en annexe 1 B) dont les responsables sont soumis à nomination en Conseil des ministres sur proposition du Chef du gouvernement et à l'initiative du ministre, sont nommés en Conseil du gouvernement.
- Les fonctions supérieures dans les administrations publiques dont la nomination se fait par décret après délibération en Conseil du gouvernement sont au nombre de 18.
- La nomination au sein de la fonction d'inspection au sein des administrations requiert un caractère sensible vu la nature de la fonction.
- Le processus de nomination dans les établissements et les entreprises publics se diffère par rapport aux autres établissements et entreprises publics stratégiques.

V. Le décret n° 2-12-412 pour l'application des articles 4 et 5 de la loi organique 02-12 relative à la nomination aux fonctions supérieures

La loi organique 02-12 relative à la nomination aux fonctions supérieures en application des dispositions des articles 49 et 92 de la Constitution fixe la procédure de propositions des candidates et candidats pour exercer les fonctions supérieures dont la nomination fait l'objet de la délibération en Conseil du gouvernement. Cette loi prévoit aussi les modalités de présentation et de soumission des dossiers de candidature par le Chef du gouvernement et les délibérations du Conseil du gouvernement.

Les fonctions supérieures concernées sont :

- Les secrétaires généraux des départements ministériels,
- Les directeurs des administrations centrales,
- les inspecteurs généraux des ministères,
- l'inspecteur général des finances,
- l'inspecteur général de l'administration territoriale,
- les directeurs des centres régionaux d'investissement,
- Les responsables des établissements publics prévus au A de l'annexe 2 à la loi organique n° 02-12 précitée.

1. Processus de candidature

L'appel à candidature pour exercer ces fonctions est lancé par arrêté de l'autorité gouvernementale concernée et publié sur :

- Les sites électroniques du Chef du gouvernement,
- Les sites électroniques de l'autorité gouvernementale concernée,
- Le portail www.emploi-public.ma.

Cet arrêté, qui est porté à la connaissance du Chef de gouvernement, indique :

- Le poste à pourvoir et sa description,
- Les conditions à remplir par les candidates ou les candidats,
- Le lieu/le site électronique où le dossier de candidature peut être retiré,
- Le délai de dépôt des candidatures.

Les dossiers de candidature sont déposés auprès de l'autorité gouvernementale concernée et comprennent un formulaire-type à remplir par la candidate ou le candidat.

L'arrêté qui est porté à la connaissance du chef du gouvernement indique le poste à pourvoir selon la description du référentiel des emplois et compétences le cas échéant, les conditions à remplir (niveau scientifique, expériences professionnelles, compétences requises) fixées par l'autorité gouvernementale concernée, mentionnant le site électronique ou lieu pour retirer le dossier et avec l'obligation d'un minimum de 10 jours comme délai de dépôt.

Un formulaire qui trace l'état civil du/de la candidat(e), ses expériences professionnelles, les langues maîtrisées est obligatoirement rempli, ainsi que tout autre formulaire ou document que l'autorité gouvernementale concernée juge nécessaire pour statuer sur les candidatures.

Après cette étape qui est plutôt générale pour tout candidat ou candidate, vient le rôle d'une commission pour sélectionner au plus 7 candidat(e)s, et les inviter à un entretien avec un jury.

2. Commission d'examen des candidatures

A l'occasion de toute sélection et après avoir informé le Chef du gouvernement, l'autorité gouvernementale concernée désigne une commission d'examen des candidatures. Son rôle est de :

- Vérifier l'adéquation des dossiers de candidature aux conditions requises pour exercer les fonctions supérieures,
- Présélectionner 7 candidates ou candidats au plus,
- Faire des entretiens avec ces candidates ou candidats.

A l'issue de ces entretiens, la commission chargée présente 3 candidates ou candidats au plus à l'autorité gouvernementale concernée.

Le décret d'application ne précise pas la composition de ce jury qui est censé statuer sur les candidatures retenues sur la base d'un entretien, ne fixe pas les questions ou non à poser mais souligne l'obligation du respect de l'article 4 de la loi organique 02-12. Encore une fois aucune voie de vérification si ces principes ont été ou non respectés lors de la sélection ou de l'entretien.

Nous remarquons l'absence de mesures de discrimination positive qui prennent en compte le faible taux aussi bien de féminisation des postes que de la responsabilité dans différents secteurs ministériels et aucune dérogation n'est identifiée dans la loi ou les décrets d'application prenant en compte cet état de discrimination de fait (la condition de l'expérience dans les appels à candidature pour les postes de hautes fonctions ou de responsabilité ; peu de femmes répondent aux critères en termes du nombre d'années d'expérience dans des postes similaires pour les postes à pourvoir).

3. Processus de validation des candidatures par le Chef et le Conseil du gouvernement

L'autorité gouvernementale concernée adresse au Chef de gouvernement une note signée par ses soins comportant :

- Liste des 3 candidates ou candidats présélectionnés,
- Rapport de la commission d'examen des candidatures sur les résultats de présélection,
- Copie de l'arrêté de l'autorité gouvernementale concernée sur le lancement de l'appel à candidature,
- Copie des dossiers de candidatures des candidates ou candidats proposés.

Le Chef du gouvernement peut soumettre la liste des candidates ou candidats au Conseil du gouvernement, s'il le juge opportun, sinon il demande à l'autorité gouvernementale concernée de présenter une nouvelle candidature.

Une intervention du Chef du Gouvernement peut être introduite à ce niveau pour rééquilibrer et assurer l'équité en vue de la parité, s'il a la volonté de corriger les écarts.

Et cela pourrait constituer un axe de plaidoyer pour l'ADFM auprès du Chef du gouvernement et du MSFFDS en charge de la coordination du PGE.

Une copie du procès-verbal des délibérations relatives à la nomination est envoyée à l'organisme concerné.

NB : Selon l'article 7 du décret, les délibérations faites par le Chef et le Conseil du gouvernement ne concernent pas la nomination aux fonctions supérieures suivantes :

- Les inspecteurs généraux des ministères,
- L'inspecteur général des finances,
- L'inspecteur général de l'administration territoriale,
- Les directeurs des centres régionaux d'investissement.

A signaler que les articles 7 et 8 du décret ne mentionnent pas explicitement les mécanismes ni les principes de parité pour les postes cités ci-dessus, ce qui pourrait constituer un champ d'exclusion pour les femmes par rapport à ces hautes fonctions.

NB : Selon l'article 8 du décret, pour l'enseignement supérieur, l'autorité gouvernementale de tutelle ou dont relève l'établissement concerné propose au Chef du gouvernement la liste des candidates ou candidats établie par le Conseil de l'université ou du comité chargé de l'examen des candidatures. La nomination concerne les postes suivants :

- Président d'université,
- Recteur de faculté,
- Directeur d'une école, d'un institut ou d'un établissement d'enseignement supérieur ne relevant pas des universités.

En cas de non respect des procédures et des critères de proposition des candidates ou candidats, le Chef du gouvernement demande à l'autorité gouvernementale concernée de revoir la proposition de nomination ou de rectifier la procédure. A ce niveau là, une intervention du Chef du gouvernement est possible si dans les listes présentées il n'y a pas au moins une candidate femme par liste car encore une fois la procédure paraît neutre mais pourrait engendrer des discriminations.

Rappelons que la procédure concerne uniquement les aspects techniques et non les aspects genre :

- La procédure de présélection : 7 candidates ou candidats qui répondent aux conditions requises pour le poste.
- Conduites d'entretiens sur la base de projets présentés par les candidates ou candidats.

4. Concrétisation de la nomination

La candidates et les candidats proposés par les autorités gouvernementales concernées sont nommés par un décret pour exercer leurs fonctions supérieures suite aux délibérations faites par le Conseil du gouvernement.

5. Durée de nomination

A l'exception des fonctions supérieures citées ci-dessus (voir les encadrés), la nomination aux autres fonctions est prononcée pour une durée de 5 ans. Sur proposition de l'autorité gouvernementale concernée, le renouvellement est d'office d'une autre durée de 5 ans.

Dans le cadre de la mobilité ou la mutation pour occuper un poste du même niveau, au sein du même département ou dans un autre, la nomination passe par le Conseil du gouvernement sur proposition de l'autorité gouvernementale concernée.

La nomination aux fonctions supérieures est révocable avant l'expiration de la durée de 5 ans pour les raisons suivantes :

- A la demande de la personne nommée,
- A la nomination des successeurs,
- Sur la proposition motivée de l'autorité gouvernementale concernée statuée par le Chef du gouvernement.

L'autorité gouvernementale concernée peut charger un responsable par intérim à occuper le poste vacant pour une durée qui ne dépasse pas 3 mois.

NB : Selon l'article 10, les fonctions suivantes n'ont pas une durée de nomination et de renouvellement de 5 ans :

- Les inspecteurs généraux des ministères,
- L'inspecteur général des finances,
- L'inspecteur général de l'administration territoriale,
- Les directeurs des centres régionaux d'investissement,
- Président d'université,
- Recteur de faculté,
- Directeur d'une école, d'un institut ou d'un établissement d'enseignement supérieur ne relevant pas des universités.

Les missions des personnes nommées dans l'une des fonctions supérieures prennent fin à l'échéance de l'âge légal de mise à la retraite.

Analyse des obstacles rencontrés par les femmes dans le processus de GRH au sein de la fonction publique

I. Répartition du personnel de la fonction publique par département au titre de l'année 2013⁵

Département	Effectif	Part en %
Education Nationale	293 499	51%
Intérieur	109 938	19%
Santé	47 907	8%
Enseignement Supérieur	24 118	4%
Justice et Libertés	20 564	4%
Economie et Finances	18 024	3%
Administration Pénitentiaire	10 238	2%
Autres départements	53 403	9%
TOTAL	577 691	100%

II. Répartition par sexe dans la fonction publique au titre de l'année 2013⁶

En 2013, la tendance à l'amélioration du nombre des femmes dans la Fonction Publique est nettement affichée dans la mesure où le taux des femmes s'est élevé à 33,8% (30% en 2012) contre 66,2% pour les hommes.

Cette tendance a été renforcée par les dispositions de la nouvelle Constitution notamment en matière d'égalité des chances pour l'accès à la Fonction Publique.

5 Rapport sur les Ressources Humaines, Projet de loi de finances pour l'année budgétaire 2014. Ministère de l'Economie et des Finances.

6 Rapport sur les Ressources Humaines, Projet de loi de finances pour l'année budgétaire 2014. Ministère de l'Economie et des Finances.

Structure de l'effectif féminin au sein de 6 grands départements en 2013⁷

Département	Part des femmes en %	% féminin par rapport à l'ensemble des femmes fonctionnaires
Éducation Nationale	38,7%	60,0%
Intérieur	10,2%	5,3%
Santé	57,1%	14,0%
Enseignement Supérieur	34,6%	4,4%
Justice et Libertés	42,6%	4,3%
Économie et Finances	35,8%	3,3%
Autres départements	27,2%	8,6%
TOTAL		

III. Femmes et postes de responsabilité⁸

Les femmes occupent 16% du total des postes de responsabilité. Un pourcentage en évolution continue pendant ces derniers décennies et qui ne reflète pas la représentativité des femmes dans l'ensemble de la fonction publique (30% en 2012).

La représentativité des femmes dans les postes de responsabilité est passée de 10% en 2002 à 14% en 2006 pour stagner à 15% en 2009 et 2010.

	2012	2010	2009	2006	2002
Femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité	16%	15,3%	15,1%	14%	10%

7 Ces statistiques concernent le taux de féminisation des fonctionnaires tous confondus et ne concernent pas les postes de responsabilité.

8 Rapport sur les Ressources Humaines dans la fonction publique, Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration 2012

Répartition des femmes et des hommes dans les postes de responsabilité 2012

Poste de responsabilité	Femmes	Hommes	Total	Taux de féminisation
Secrétaire Général	2	30	32	6%
Inspecteur Général	2	20	22	9%
Directeur	63	528	591	11%
Chef de Division	256	2092	2348	11%
Chef de Service	1132	4935	6067	19%
Délégué	23	314	337	7%
Ambassadeur	12	63	75	16%
Vice Ambassadeur	3	71	74	4%
Consule Général	4	53	57	7%
Chargé(e) d'affaires	0	3	3	0%
Chargé(e) des études et similaires	45	95	140	32
Total	1542	8204	9746	16%

Le taux de féminisation pour les postes de responsabilité change d'un ministère à un autre. Le Ministère des Affaires Générales et de la Go (13% en 2001 à 18% en 2010), et pour le poste de chef de département/division (passé de 6,6% en 2001 à 11% en 2010).

	Femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité			
	2010	2009	2006	2001
Poste du chef de service	18%	17.8%	16%	13%
Poste du chef de département	11%	10.6%	10%	6.6%

Le taux de féminisation de la fonction publique a nettement progressé en passant de 1,5% à la fin des années soixante à 38% en 2012, et 16% des femmes fonctionnaires occupent des postes de responsabilité. Sur un total de 140 nouvelles nominations conformément à la loi organique relative aux nominations aux hautes fonctions, 16 femmes ont été choisies sur la base des principes d'égalité des chances, de mérite et de compétence, loin de tout souci

de discrimination positive, a déclaré le ministre de la Fonction publique et de la modernisation de l'administration, Abdelâadim Guerrouj, dans une rencontre du 8 mars 2013⁹ à l'occasion de la Journée mondiale de la femme.

Malgré l'évolution du taux de présence des femmes dans les postes de responsabilité, il reste très faible et loin de la parité institutionnalisée par la Constitution et par l'ensemble des stratégies nationales.

Les femmes sont presque absentes des postes tels que Consul général (une femme parmi 32 hommes) soit un taux de 3,03%, 6 Ambassadrices contre 114 Ambassadeurs soit un taux de 4,08%. Le plafond de 928 femmes contre 4146 hommes est atteint pour le poste de Chef de service avec le taux le plus élevé soit 18,29%.

L'accès des femmes à la fonction publique et aux postes de décision reste très faible avec l'absence de politiques publiques d'incitation et d'encouragement des femmes.

A signaler que les mesures institutionnelles de modernisation de l'administration relatives à l'appel à candidature pour les postes de responsabilité qui constituent une chance pour les femmes ne sont accompagnées ni de mesures incitatives ni de programmes de sensibilisation des gestionnaires des Ressources Humaines et des responsables qui siègent dans les comités de sélection.

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

- L'analyse des effectifs ;
- L'accès des femmes à la prise de décision et à l'ensemble des emplois de la fonction publique ;
- Le système de classification des emplois ;
- Le recrutement, la sélection et la nomination ;
- La promotion et les autres mouvements de personnel ;
- La formation ;

9 Rabat, 08 mars 2013 (MAP)

- L'évaluation du rendement ;
- La rémunération et les avantages sociaux ;
- La communication autour des lois, décrets et appels à candidature ;
- La conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale.

Dans un effort d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes et avec le soutien de bailleurs de fonds (ONU Femmes, GIZ,...) un Réseau de concertation interministérielle (RCI) est créé en 2010 à l'initiative du Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration afin de consolider les acquis en matière d'égalité entre les femmes et les hommes dans la réforme de la gestion des ressources humaines et d'inciter les départements ministériels à mettre en place une stratégie commune d'intégration de l'égalité hommes/femmes dans leur système de gestion des ressources humaines.

Dans cet élan de modernisation, le RCI a initié un projet d'élaboration d'un guide méthodologique en matière d'intégration de l'égalité entre hommes et femmes dans le processus de sélection, de recrutement, de nomination, de mobilité, de promotion et d'évaluation du rendement.

Ce projet consiste à analyser les politiques et les pratiques de sélection, de recrutement, de nomination etc. et à identifier les éléments susceptibles de contribuer à l'exclusion des candidatures féminines aussi bien pour l'accès à la fonction publique que pour la nomination aux postes de la haute fonction. Il vise à renforcer les capacités des différents intervenants dans le processus de gestion du capital humain dans l'administration publique en termes de connaissances, d'outils et de techniques pour l'intégration de l'égalité au sein de ce processus.

L'institutionnalisation de l'égalité hommes/femmes dans le processus de sélection, de recrutement, de nomination etc. permettra d'avoir les mêmes chances d'accès à la fonction publique et aux postes de la haute fonction, aussi bien pour les hommes que pour les femmes, et sera la garante de plus de transparence, d'équité et d'impartialité qui sont des facteurs indispensables à la modernisation de l'administration publique.

Ce guide a été réalisé, des formations sur le guide et le processus ont été pilotés par le Ministère de la Fonction publique, mais à l'heure actuelle il n'y a aucune information disponible sur l'effectivité ou non de ce processus et éventuellement de l'impact sur les taux d'accès aux postes de responsabilité.

IV. Référentiels des emplois et des compétences

Plusieurs ministères ont établi leur propre référentiel des emplois et des compétences et qui ont pour objectif¹⁰ de :

- Développer le professionnalisme pour assurer avec rigueur et compétence les responsabilités opérationnelles de l'Administration ;
- Assurer une meilleure efficacité de l'action publique et le développement de service de proximité ;
- Utiliser rationnellement les ressources disponibles dans les services centraux et extérieurs ;
- Renforcer les règles d'éthique au sein du Ministère pour consolider la confiance des clients et des partenaires ;
- Revaloriser les ressources humaines et en faire le passage obligé des actions de modernisation.

Pour l'administration, le référentiel des emplois et compétences est utilisé comme support de communication interne et externe et constitue un véritable outil de gestion des ressources humaines. En effet, il permet de :

- Mieux connaître les activités exercées par les différents services du Ministère ;
- Etablir des profils d'emplois plus adaptés lors des recrutements ;
- Participer activement à la gestion prévisionnelle des ressources humaines (mobilité, reconversion, redéploiement, plans de carrière, transmission des compétences, etc.) ;
- Servir de point d'appui pour les entretiens individuels de développement ;
- Conduire une réflexion sur l'organisation du travail, grâce notamment aux frontières et aux responsabilités clairement identifiées entre les emplois, aux écarts constatés entre emploi réel et emploi prescrit ;
- Favoriser une implication plus grande de la hiérarchie dans la gestion des postes et des compétences ;
- Adapter les formations aux besoins réels des emplois du Ministère. Les programmes de formation sont élaborés par la mesure des écarts entre les exigences des emplois telles qu'elles sont définies dans le référentiel des compétences et les compétences réelles des personnes ;
- Offrir aux cadres une meilleure lisibilité des emplois et de leur évolution et les aider à l'autoévaluation, à l'établissement des bilans de compétences, à l'orientation, à la reconversion et facilite l'expression des besoins en formation.

10 Référentiel des emplois et compétences

Le référentiel des emplois et des compétences est rédigé de manière neutre, car il décrit le poste et non le ou la titulaire du poste. Chaque fiche comporte les renseignements classiques d'une fiche de poste à savoir :

- La mission du poste,
- Les activités principales,
- Les relations fonctionnelles,
- Les compétences requises en terme de savoir, savoir-faire,
- L'environnement de travail,
- Les références et la documentation,
- Les outils de gestion.

Les femmes sont apparemment les premières victimes du manque d'information et de communication interne autour des Référentiels des Emplois et des Compétences (REC), et ces derniers ne sont pas ou sont rarement utilisés comme outil de développement des compétences au sein des administrations et ne sont pas sujet d'une analyse genre, à savoir quels sont les postes ou métier à prédominance féminine ou masculine et établir des plans de progrès pour féminiser certains postes ou masculiniser d'autres.

Pour permettre aux femmes de mieux assimiler les différents postes offerts au sein de l'administration, ces référentiels devraient faire l'objet d'une large communication auprès des intéressées. Une meilleure compréhension des postes et de leurs exigences permettra aux femmes de mieux adapter leurs compétences aux postes convoités et aussi d'être conscientes des différents enjeux pour une meilleure gestion de carrière.

Les REC au niveau des administrations publiques ne sont pas actualisées de manière continue pour répondre à la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), ni pour corriger les écarts en terme de féminisation de certains postes.

Nous signalons également l'absence d'un répertoire des compétences internes au sein des administrations qui constitue une pépinière pour la gestion des carrières et de la gestion prévisionnelles des emplois et des compétences.

L'élaboration d'un répertoire de compétences est un outil de gestion et de planification de ressources humaines très important dans la mesure où il permet facilement à l'administration de repérer rapidement les compétences nominatives disponibles pour d'éventuels besoins sur le court, moyen et long

terme. Ce répertoire pourrait contenir nominativement les hommes et les femmes ayant développé des compétences particulières ou qui ont un potentiel de développement. Il pourrait servir également comme base pour un vivier de femmes à haut potentiel pouvant bénéficier d'un programme spécifique en termes de formation et accompagnement pour la prise de postes de responsabilité.

V. Recrutement et sélection

Selon le répertoire des procédures de gestion RH relatif à la fonction publique et le manuel des procédures volet « recrutement », celui-ci repose sur trois conditions principales :

- Besoins justifiés en cadres et profils déterminés ;
- Disponibilité des postes budgétaires vacants ;
- Autorisation préalable de Monsieur le Premier Ministre pour l'utilisation et la concrétisation des recrutements.

On distingue alors entre trois modalités principales :

Recrutement direct sur titre : cette modalité concerne les candidats échelle 10 et +, remplissant les conditions statutaires en vigueur dans la fonction publique. Ce mode de recrutement permet l'accès direct dans la fonction publique lorsque le candidat/candidate remplit les conditions statutaires notamment le diplôme. De plus en plus, le recrutement sur titre se fait sur la base d'examen de dossier, de test ou d'entretiens.

Recrutement direct sur concours : cette modalité concerne les candidats titulaires d'une licence, d'un DEUG ou équivalent (technicien) et donne lieu à la publication d'un avis de concours. L'examen des candidats se fait à travers des tests administrés en salle encadrée par un jury de concours et les membres d'une commission de surveillance.

Recrutement par contrat de droit commun : ce mode de recrutement déroge aux dispositions réglementaires régissant l'accès à la fonction publique. Cette modalité est retenue à titre exceptionnel pour répondre à des besoins en profils très particuliers (candidats issus des provinces du Sud ayant dépassé l'âge de la retraite, chargés d'études, etc.)

Selon la procédure de recrutement et quelque soit la modalité de ce dernier, il se passe (théoriquement) d'une manière neutre, aucune distinction n'est faite entre les différents candidats/candidates aux postes vacants. La procédure est apparemment neutre basée sur un examen du dossier et ou test écrit et ou entretien.

Cette neutralité apparente n'est que le fruit d'une mentalité d'exclusion et de résistance au changement car, dans les faits, toute volonté de changement est accompagnée de mesures volontaristes pour réduire les écarts.

Cette neutralité de la procédure du recrutement laisse un grand vide pour le jury statuant surtout quand il s'agit d'un entretien devant jury pour que des éléments arbitraires biaisent la sélection. Des éléments concernant des stéréotypes féminins ou masculins et qui sont propres à la personne qui interview le candidat ou la candidate peuvent être le critère de la prise de décision.

L'absence de documents normalisant les questions à poser aux candidat(e)s et les critères à évaluer lors des entretiens est une source apparente de discrimination à l'accès à la fonction publique, puisqu'il n'interdit aucune question concernant le statut de la femme par exemple (mariée ou non, avec ou sans enfants et autres), et de ce fait seule la bonne conscience de l'interviewer et sa sensibilité par rapport à la question de l'égalité sont prises pour juger et on se barricade derrière la compétence et la disponibilité des femmes souvent remise en cause (le poste de responsabilité est souvent réduit à voyager et rester travailler tard le soir, éléments qui sont considérés par les recruteurs impossibles pour les femmes surtout si elles sont mariées et ont des enfants en bas âge ou même quand elles sont célibataires, question d'ailleurs qu'on pose systématiquement aux femmes et rarement aux hommes, ex : vous êtes mariée ? même si la réponse est non, vous pensez vous marier bientôt ?).

Candidature aux postes de chef de service et de chef de division

La candidature aux postes de chef de division et de service est spéciale et passe par un recrutement interne et une procédure qui commence 5 jours après vacance d'un poste de responsabilité. La Division des Ressources Humaines prépare un projet de note circulaire et de fiche de poste, résumant les éléments de la description du profil, du poste et des critères d'éligibilité pour occuper le

poste du chef de service et/ou du chef de division. Ce projet passe après par plusieurs circuits pour validation et diffusion notamment la Division RH, le Directeur de l'entité de destination.

La Division Ressources Humaines procède à la publication du poste à pourvoir par le biais d'Intranet et de circulaires diffusées auprès de tous les services centraux et régionaux.

A la clôture de l'appel à candidature, et en l'absence de candidat pour le poste à pourvoir, l'appel à candidature est reconduit dans les mêmes conditions.

Les candidats aux postes sont invités à présenter un ensemble de documents dont les données personnelles, un CV normalisé et suffisamment détaillé qui comporte également les motivations du candidat pour le poste, un document attestant l'assimilation des exigences du poste, l'évaluation du N+1 selon un formulaire normalisé et portant sur le niveau du candidat par rapport aux compétences techniques et managériales requises pour le poste. Cette évaluation doit parvenir sous pli fermé et confidentiel à la DRH.

Quelques failles de la procédure et qui peuvent représenter des blocages pour les femmes pour accéder à ces postes et qui peuvent également être une explication au faible taux des femmes dans ces postes (précédemment cité dans les graphes) :

- Les données personnelles : une femme peut être jugée sur son statut matrimonial (célibataire, mariée ou nouvellement mariée), sur sa maternité (nombre d'enfants, ayant des enfants en bas âge).
- L'évaluation du N+1 est envoyée sous pli fermé et donc la candidate n'a pas accès à l'évaluation de son supérieur pour son éligibilité à ce poste, et de ce fait n'a aucune idée sur ses points forts et ses points à améliorer pour mieux se préparer à une évolution de carrière.
- La neutralité de la procédure peut être aussi un des blocages à l'accès des femmes aux postes de chef de service ou de division, vu que le jury est majoritairement masculin (compte tenu des statistiques sur le taux de féminisation dans la fonction publique) et, en l'absence d'éléments concrets d'évaluation, c'est la subjectivité qui prend place surtout quand il s'agit de stéréotypes sur le rôle ou le statut de la femme active.

Nous remarquons une évolution dans la rédaction du texte de cette loi qui, à la différence de l'ensemble des procédures traitées, mentionne l'équité comme principe de nomination tout en l'exprimant par le féminin et le masculin du mot « candidat » et en évitant d'utiliser le masculin pour les deux genres.

VI. Des principaux obstacles à l'accès des femmes aux postes de responsabilité au sein de la fonction publique

En étudiant les différentes statistiques disponibles sur les femmes fonctionnaires, et compte tenu de l'analyse des différents processus RH de recrutement, de formation, de nomination et d'évaluation ainsi que les autres études (voir liste des documents traités en annexe), nous arrivons aux conclusions suivantes sur les blocages que rencontrent les femmes au niveau de la fonction publique :

Toutes les procédures (sélection, de recrutement, de nomination, de mobilité, de promotion et d'évaluation du rendement, ...), sont rédigées au masculin (à part la loi 02-12 et ses décrets sur la nomination aux hauts postes de responsabilité), ce qui diminue l'identification des femmes à ces procédures.

Le manque d'information et de communication autour des dernières législations en matière d'égalité.

Le manuel des procédures RH ne comporte aucune mesure ou procédure de recours quand la femme se sent discriminé par rapport à la sélection, sélection, le recrutement, la nomination, la mobilité, la promotion ou l'évaluation du rendement en vue d'une promotion, un avancement de grade ou une nomination à un poste de haute responsabilité.

Le système de classification des emplois quand il existe, est rarement communiqué aux fonctionnaires. Le manque d'information sur les différents postes, les missions et tâches, les relations fonctionnelles, les compétences (savoirs, savoir-faire) exigées pour les postes d'encadrement, de hautes responsabilités ou les postes permettant une meilleure gestion de carrière peut être aussi un blocage à l'accès des femmes à une meilleure gestion de carrière.

Le manque de statistiques sur le nombre de candidatures et le nombre de femmes retenues suite aux deniers appels à candidature pour les postes de responsabilité et d'accès aux hautes fonctions (la seule information dont nous avons pu disposer de manière informelle est que jusqu'au 7 janvier 2015, il y eu 53 candidatures féminines 478 candidatures présentées pour les postes de hautes fonctions ouvert en 2014-2015).

Au niveau du recrutement :

L'absence des documents normalisant les questions à poser aux candidat(e)s et les critères à évaluer lors des entretiens est une source apparente de discrimination à l'accès à la fonction publique, puisqu'il n'interdit aucune question concernant le statut de la femme (par exemple, mariée ou non, avec ou sans enfants et autres), et de ce fait seule « la bonne conscience » de l'interviewer est prise pour juge.

Pour les candidates aux postes de chefs de service et de division et aux hautes fonctions :

- Les données personnelles : une femme peut être jugée sur son statut matrimonial (célibataire, mariée ou nouvellement mariée), sur sa maternité (nombre d'enfants, ayant des enfants en bas âge).
- Le nombre d'années d'expérience dans un poste similaires est pratiquement discriminatoire vu le faible taux de femmes qui ont un poste de responsabilité dans la fonction publique.
- L'évaluation du N+1 est envoyée sous pli fermé et donc la candidate n'a pas accès à l'évaluation de son supérieur pour son éligibilité à ce poste, et de ce fait n'a aucune idée sur ses points forts et ses points à améliorer pour mieux se préparer à une évolution de carrière.
- La neutralité de la procédure est un des blocages à l'accès des femmes aux postes de chef de service ou de division, vu que le jury est majoritairement masculin (compte tenu des statistiques sur le taux de féminisation dans la fonction publique), et en l'absence d'éléments concrets d'évaluation, c'est la subjectivité qui prend place surtout quand il s'agit de stéréotypes sur le rôle ou le statut de la femme active.
- Absence de mesures spécifiques d'encouragement des femmes pour accéder aux autres hauts postes de responsabilité (tels que définis dans l'annexe A, B et C de la loi 02-12).
- Absence de mesure de vérification que le respect de l'article 4 de la loi organique 02-12 a été ou non effectué.
- Aucune mesure non plus qui prend en compte le faible taux de féminisation des différents secteurs ministériels n'est identifiée dans la loi ou les décrets d'application.

Avancement de grade ou d'échelon :

Malgré la présence de commissions paritaires, nous remarquons toujours que la procédure est muette quand à l'application de l'équité genre dans l'avancement de grade, ou dans la prise en compte du taux de féminisation des postes sujets à cette promotion.

La fiche de notation en vue d'un avancement d'échelon comporte des éléments qui peuvent être traités de manière subjective surtout pour la promotion des femmes, comme le statut matrimonial et le nombre d'enfants.

Ce genre d'informations ne devrait plus être demandé pour l'évaluation d'un fonctionnaire (homme ou femme), et il faudrait prévaloir l'atteinte des objectifs, les diplômes obtenus, le rendement durant l'année, ainsi que tout élément jugé utile pour une évaluation objective et équitable.

Pour l'avancement de grade par examen d'aptitude professionnelle, un rapport de valeur professionnelle est élaboré par le chef hiérarchique et envoyé à la commission d'évaluation des candidatures sous pli fermé. Ce rapport de valeur professionnelle est vague et reste sujet à l'évaluation subjective du supérieur hiérarchique, ce qui pourrait être un blocage aux femmes pour bénéficier de ce genre de promotion, surtout qu'il est confidentiel et donc aucune discussion du contenu n'est possible.

Formation diplômante et stages à l'étranger :

Absence d'objectif genre, ainsi que les quotas des hommes et des femmes qui participent à ce genre de formation, et les critères concrets de sélection des intéressé(e)s. Vu que ce type de formation est suivi automatiquement par une régularisation de la situation du bénéficiaire qui se voit attribué(e) un grade supérieur, et vu le nombre réduit des femmes dans les hauts grades et les postes de responsabilités, des mécanismes d'encouragement pour les femmes pour participer à ce processus devraient être mis en place.

C'est le même constat pour la procédure de sélection des candidat(e)s pour des stages à l'étranger.

La rémunération et les avantages sociaux :

Malgré la normalisation des grilles de salaires et des avantages sociaux au niveau de l'administration, l'écart est flagrant entre la masse salariale féminine et masculine, justifiée par l'avancement plus rapide des hommes et l'accès aux postes de responsabilités avec tous les avantages propres à ce type de poste.

En effet, deux fonctionnaires, homme et femme, du même grade, échelle et échelon touchent en principe la même rémunération. Sauf que les fonctionnaires qui sont promus à des postes de responsabilité (et qui sont souvent des hommes) bénéficient de primes, d'avantages (voiture, logement de fonction, téléphone, etc.) et d'indemnités supplémentaires.

La fiche de notation et d'évaluation du rendement :

La procédure d'évaluation insiste sur le fait d'organiser tout le processus d'évaluation (fiche et entretien) de manière objective, de mettre à l'aise le collaborateur, de travailler pour son évolution et son épanouissement, de créer une atmosphère de confiance et d'encourager la prise d'initiative du collaborateur ; d'ailleurs la fiche est établie à cette fin en respectant l'ensemble des critères. Ceci dit ce genre d'évaluation reste comme tributaire de la lecture plus ou moins subjective du supérieur hiérarchique, à ses considérations personnelles, aux stéréotypes hommes-femmes, ce qui pourrait justifier en partie la lenteur de l'avancement des femmes au niveau de la fonction publique.

Une mauvaise compréhension de la procédure d'évaluation par les supérieures hiérarchiques (évaluateurs) et les objectifs du système d'évaluation par les collaboratrices (évaluées) et la forte présence de la gente masculine dans la première catégorie, réduit les chances des femmes pour un meilleur avancement.

La conciliation de la vie personnelle et professionnelle :

Les difficultés que rencontrent les femmes pour concilier entre vie personnelle et professionnelle est l'un des grands blocages à l'avancement des femmes et leur accès aux postes de responsabilité :

- Absence de crèches au niveau des ministères.
- Les femmes ont tendance à privilégier des occupations économiques qui permettent de gérer à la fois le travail extra-domestique et domestique¹¹.
- Non prise en compte des contraintes féminines quand à la tenue des réunions en dehors des horaires de travail.

Divers :

- Absence ou faiblesse de campagnes de sensibilisation et de communication sur l'institutionnalisation du genre auprès des décideurs et responsables de l'administration publique.
- Absence de mesures de discrimination positives temporaires (quotas pour l'accession aux postes de responsabilité, pour la promotion interne, pour les formations diplômantes, pour les recrutements, pour la féminisation des postes, pour les stages à l'étranger).
- Absence de sensibilisation des membres des commissions paritaires, des jurys et des commissions de promotions internes sur les questions de genre.

¹¹ Egalité dans le secteur de l'emploi, de la formation professionnelle et de la protection sociale, Rabéa Naciri, Amina Lotfi, Rabat, 25 janvier 2010

- Absence de mesures institutionnelles pour la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle.
- Absence de mesures d'encouragement des femmes pour le développement du leadership et des compétences managériales (formation continue, horaire adaptés, non tenue des réunions en dehors des heures de travail, etc.).
- Faiblesse de la communication interne pour informer des concours, des postes à pourvoir, des formations et stages à l'étranger ainsi qu'un manque d'éclaircissement quant aux responsabilités et des exigences des postes d'encadrement et de hauts postes de responsabilités.
- Éléments historiques et facteurs socioculturels créent des résistances et prennent la forme de stéréotypes et de préjugés relatifs à la capacité des femmes à assumer certains rôles et fonctions dans la société et se basent sur des différences biologiques pour justifier diverses formes de division sexuelle du travail.
- Non généralisation des concours : l'entretien restant trop fréquent et discriminant pour les femmes alors que le concours permet une sélection réelle sur compétences.
- L'affectation à des postes éloignés du domicile de la famille ne prend pas en compte les contraintes, notamment en tant que mères (des femmes médecins, enseignants, etc.), et constitue donc une discrimination pour les femmes et la non intervention pour une mobilité des hommes pour « suivre leur femmes » comme c'est le cas généralement appliqué dans le regroupement familial appliqué pour les hommes dont les femmes peuvent « les suivre ».

Nous recommandons certaines questions pour appréhender la situation de l'égalité des chances au sein de la fonction publique :

1. Est-ce qu'il y a une volonté politique affichée de l'administration publique pour féminiser l'emploi ? Comment cela est traduit ? Fixe-t-on des quotas ? Des orientations à compétence égale la priorité est-elle donnée aux femmes ?
2. Est-ce qu'il y a une communication autour des instruments législatifs et réglementaires sur l'égalité et la parité ? Quels canaux sont utilisés ? Quel impact de la communication sur les taux de candidatures ?
3. Qu'est ce qui pourrait motiver les femmes à postuler pour des postes dans la fonction publique ?
4. Comment sont rédigées les annonces d'emploi et appels à candidatures ?

5. Quelles sont les exigences du poste à pourvoir et ces exigences sont-elles équitables pour les hommes et les femmes (ex : le nombre d'années d'expériences dans un poste similaire) ?
6. Quels sont les critères de sélection ? Sont-ils rédigés ? Sont-ils neutres ?
7. Où sont affichés les offres d'emploi et sont-ils accessibles aux femmes ?
8. Qui sont les membres des jurys de sélection ? y-a-t-il des femmes parmi eux ? Ont-ils été sensibilisés sur l'approche genre ? Sont-ils conscients des stéréotypes et préjugés dominants ? Posent-ils des questions lors des entretiens concernant la vie privée liées à des préjugés et des Stéréotypes (mariées, avec enfants, intention de procréer,...) ?
9. L'administration dispose-t-elle d'un système d'information sexospécifique ?
10. Les responsables de recrutements font-ils des bilans d'action de recrutements ? Nombre de candidats femmes et hommes ? Les admis femmes et hommes ?
11. Existe-il une analyse du plafond de verre dans l'administration et à quel niveau se situe-t-il ?
12. Quels types de mesures prendre pour encourager les femmes et renforcer leurs capacités pour postuler à des postes de responsabilités ?
13. N'est-il pas temps de mettre en place une loi sur la parité ? Observatoire de la fonction publique qui a pour mission de réduire les écarts de genre ?

VII. Synthèse et recommandations pour un plaidoyer pour l'accès des femmes aux hautes fonctions :

- Publier une dérogation pour les femmes en termes d'année d'ancienneté dans un poste similaire pour des postes de responsabilité et haute fonction.
- Instruction du Chef de gouvernement à toutes les administrations qui lui soumettent des listes de candidatures (3) pour nomination de l'obligation d'au moins une candidature féminine par liste ou plus et de fixer comme résultat à atteindre la parité en adoptant comme mesure positive « à compétence égale la priorité est au sexe sous-représenté ».
- Une réforme de la loi organique des nominations stipulant d'une manière explicite la parité en intégrant des mesures positives permettant de décliner la loi sur la parité en objectif chiffré vers un équilibre dans la représentation des hommes et des femmes.
- Large campagne de communication autour des dernières législations pour l'accès aux postes de responsabilité et haute fonction.

- Afficher annuellement le nombre de postes à pourvoir à grande échelle : portail des ministères, presse, circulaires, etc.
- Epurer les appels à candidatures de termes discriminatoires et stéréotypés de manière à ce que chaque personne concernée puisse s'y identifier.
- Disposer d'un vivier de femmes par ministère au niveau central, régional et local à haut potentiel et les accompagner pour les former, les préparer, les motiver à présenter leurs candidatures (formation continue métier, développement personnel, leadership, coaching individuels, gestion d'équipe, communication interpersonnelle, techniques de négociation, assertivité, confiance en soi, etc.).
- Externaliser le recrutement aux hautes fonctions et établir des conditions pour désigner les membres des jurys qui statuent sur les candidatures uniquement en fonction de critères d'évaluation de compétences techniques, organisationnelles, managériales, relationnelles et comportementales connues et affichés et à compétence égale privilégier les candidatures féminines.
- La commission de recrutement : de composition mixte et paritaire, elle doit être neutre et objective et loin des enjeux politiques, formation sur le genre de toute personne siégeant dans un jury, formation sur les techniques d'entretien et d'évaluation.
- Normaliser les questions à poser et à ne pas poser notamment en ce qui concerne le statut personnel de la femme : mariée ou non, avec ou sans enfant, l'intention de procréer, etc.).
- Fixer des objectifs annuels de postes de responsabilité à pourvoir de manière paritaire par catégorie de poste et par ministère au niveau national, régional et local.
- Afficher des statistiques annuelles sur toutes les candidatures présentées, retenues et les résultats par sexe et par administration centrale ou territoriale, et expliquer les causes de non-admission.
- Créer un Observatoire au niveau territorial pour suivre l'évolution des postes de responsabilité occupés par les femmes.
- Procéder à des évaluations annuelles sur le processus de recrutement et sélection pour mettre en place des mesures correctives en vue de corriger les écarts et promouvoir l'accès des femmes aux postes de responsabilité.

Annexe N°1 :

Liste des établissements et entreprises publics stratégiques

A - Etablissements publics stratégiques :

- Caisse de dépôt et de gestion ;
- Fonds Hassan II pour le développement économique et social ;
- Agence nationale de la conservation foncière, du cadastre et de la cartographie ;
- Agence nationale de réglementation des télécommunications ;
- Agence Maghreb Arabe Presse ;
- Agence nationale des ports ;
- Agence pour l'aménagement de la vallée du Bou Regreg ;
- Agence pour l'aménagement du site de la lagune de Marchica ;
- Office national des chemins de fer ;
- Office national des aéroports ;
- Agence marocaine de développement de la logistique (AMDL) ;
- Office national de l'électricité et de l'eau potable (ONEE) ;
- Office national des hydrocarbures et des mines ;
- Agence nationale pour le développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique ;
- Caisse national de sécurité sociale ;
- Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail ;
- Fondation Hassan II pour les marocains résidant à l'étranger ;
- Institut Royal pour la recherche sur l'histoire du Maroc ;
- Fondation nationale des musées ;
- Archives du Maroc.

B - Entreprises publiques stratégiques :

- Royal Air Maroc ;
- OCP SA ;

- Barid AL-Maghrib ;
- Banque centrale populaire ;
- Crédit Agricole ;
- Crédit immobilier et hôtelier ;
- Moroccan Financial Board charge du projet “Casablanca Finance City” ;
- Holding d’aménagement AL Omrane ;
- Fonds marocain de développement touristique ;
- Société nationale des autoroutes du Maroc ;
- Société d’exploitation des ports ;
- Agence spéciale Tanger-Méditerranée ;
- Société Marchica pour le développement ;
- Moroccan Agency for solar Energy (MASEN) ;
- Société d’investissements énergétique ;
- Société nationales de l’audiovisuel public ;
- Société royale d’encouragement du cheval.

Annexe N°2 :

Liste complétant les fonctions supérieures objet de délibération en conseil du gouvernement

A - Les établissements publics suivants :

- Conseil déontologique des valeurs mobilières ;
- Caisse centrale de garantie ;
- Fonds d'équipement communal ;
- Caisse marocaine des retraites ;
- Régime collectif d'allocation de retraite ;
- Caisse nationale des organismes de prévoyance sociale ;
- Agence nationale pour la promotion de la PME ;
- Office des changes ;
- Caisse pour le financement routier ;
- Caisse de compensation ;
- Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences ;
- Agence de développement social ;
- Observatoire national du développement humain ;
- Office du développement de la coopération ;
- Entraide nationale ;
- Académies régionales d'éducation et de formation ;
- Centre national pour la recherche scientifique et technique (CNRST) ;
- Centre national de l'énergie des sciences et des techniques nucléaires (CNESTEN) ;
- Agence nationale de lutte contre l'analphabétisme ;
- Centres hospitaliers régis par la loi n°37-80 ;
- Agence nationale de l'assurance maladie ;
- Centre des sérums et vaccins (Institut Pasteur) ;
- Laboratoire officiel d'analyses et de recherche chimiques ;

- Agence pour la promotion et le développement économique et social des préfectures et provinces du Royaume ;
- Agences urbaines ;
- Office national marocain du tourisme ;
- Office marocain de la propriété industrielle et commerciale (OMPIC) ;
- La maison de l'artisan ;
- Agence marocaine de développement des investissements ;
- Centre marocaine de promotion des exportations ;
- Etablissement autonome de contrôle et de coordination des exportations ;
- Office de commercialisation et d'exportation ;
- Agence pour le développement agricole ;
- Offices régionaux de mise en valeur agricole ;
- Office national interprofessionnel des céréales et des légumineuses ;
- Office national de sécurité sanitaire des produits alimentaires ;
- Agence national pour le développement des zones oasiennes et de l'arganier ;
- Office national des pêches ;
- Agence national pour le développement de l'aquaculture ;
- Agence de bassins hydrauliques ;
- Bibliothèque nationale du Royaume du Maroc ;
- Centre cinématographique marocaine ;
- Théâtre national Mohammed V ;
- Office des foires de Casablanca ;
- Office national des œuvres universitaires sociales et culturelles ;
- Fondation Mohammed VI de promotion des œuvres sociales de l'éducation-formation ;
- Fondation Mohammed VI des œuvres sociales des magistrats et fonctionnaires de la justice ;
- Fondation Mohammed VI pour les œuvres sociales du personnel de la sûreté nationale ;
- Conseil d'orientation et de suivi de la fondation Mohammed VI pour les œuvres sociales du Personnel de la sûreté nationale ;
- Fondation Hassan II pour les œuvres sociales des agents d'autorité du ministère de
- L'intérieur ;
- Fondation Hassan II pour la promotion des œuvres sociales au profit du personnel du secteur public de la santé.

B - Les entreprises publiques dont l'Etat participe au capital de manière directe, autres que celles visées au B de l'annexe n°1 à la loi organique.

C - Fonctions supérieures suivantes dans les administrations publiques :

- Inspecteur général des finances ;
- Inspecteur général de l'administration territoriale ;
- Inspecteurs généraux ;
- Administrateurs généraux ;
- Ingénieurs généraux ;
- Architectes généraux ;
- Médecins inspecteurs généraux ;
- Vétérinaires inspecteurs généraux ;
- Médecins généraux ;
- Médecins dentistes généraux ;
- Pharmaciens généraux ;
- Vétérinaires généraux ;
- Commissaires judiciaires généraux ;
- Analystes–concepteurs généraux ;
- Inspecteurs généraux du travail ;
- Commandants généraux de prisons ;
- Ministres plénipotentiaires généraux ;
- Directeurs des centres régionaux d'investissement.