

L'égalité en emploi et le renforcement du leadership des femmes au sein de l'administration publique marocaine

Par **Sophie Brière**, chargée de projet, École nationale d'administration publique du Québec • sophie.briere@enap.ca

France Paquet, consultante en matière d'accès à l'égalité en emploi • france.paquet@scf.gouv.qc.ca

Et **Martin Gemme**, professionnel de recherche, École nationale d'administration publique du Québec • martin.gemme@enap.ca

La discrimination entre les hommes et les femmes est un phénomène qui a été mis de l'avant par plusieurs organismes internationaux dans la première moitié du XX^e siècle. Par ailleurs, le concept n'a été institutionnalisé qu'à partir de la deuxième moitié du siècle, notamment grâce aux différentes conférences tenues par les Nations Unies, dont celles de Mexico (1975) et de Beijing (1995), qui ont permis de dresser quelques constats importants sur l'inégalité entre les sexes.

Le Programme d'action de Beijing (1995), qui a invité les gouvernements à inclure la dimension sexospécifique dans toutes les sphères relatives à leurs institutions, à leurs politiques de planification et à leurs prises de décision, a permis de témoigner de la volonté de 189 nations d'appuyer le renforcement du pouvoir des femmes, de garantir le respect de leurs droits et d'atteindre l'égalité entre les sexes. Il a également permis de stipuler que l'égalité entre les hommes et les femmes est « un aspect des droits de l'homme; c'est une condition de la justice sociale; c'est un objectif qui ne doit pas être considéré comme intéressant exclusivement les femmes » (Nations Unies, 1995, p. 18).

La conférence de Beijing a permis d'observer certains faits importants sur l'inégalité entre les hommes et

les femmes. Par exemple, le Programme des Nations Unies pour le Développement a affirmé, dans son *Rapport mondial sur le développement humain*, « qu'aucun pays ne traite les femmes aussi bien que les hommes » (1996, p. 38). De son côté, la Banque mondiale a souligné, dans un ouvrage complet sur le genre et le développement (2001), que les femmes ne sont dans aucune région du monde égales aux hommes d'un point de vue social et économique¹.

Dans ce contexte, différents gouvernements ont entrepris des actions visant à interdire la discrimination entre les hommes et les femmes et à favoriser la présence des femmes à des postes de prise de décision. Au Québec plus spécifiquement, l'article 92 de la *Charte des droits et libertés de la personne* a fait en sorte, en 1982, que les ministères et organismes implantent, en 1987 et 1992, des programmes d'accès à l'égalité pour les femmes de la fonction publique. C'est ainsi que dans la fonction publique québécoise, la représentation des femmes dans des postes de haute direction est passée de 7,2 %, en 1987, à 12 %, en 1992, pour atteindre 19,1 %, en 1999, et 30,6 %, en 2005 (Secrétariat du Conseil du trésor, 2005).

Du côté du Maroc, pays dont traite le présent article, le gouvernement a également entrepris, dans la foulée des travaux de Beijing et des actions prises par les gouvernements à travers le monde, des réformes majeures en vue de promouvoir l'égalité entre les sexes dans ses lois et ses politiques de développement.

¹ En 2000, par exemple, les femmes, qui représentaient 67 % de la population active sur la terre, ne détenaient que 1 % de la richesse mondiale (El Khayat, 2003). Elles représentaient à peine 10 % des législateurs élus et demeuraient sous-représentées dans la plupart des structures administratives nationales et internationales, tant publiques que privées (Nations Unies, 1995; Banque mondiale, 2001). Dans les pays occidentaux, les femmes ne voyaient que rarement leur participation à des postes de direction dépasser le cap des 20 % et leur participation aux postes du plus haut niveau s'élever au-dessus de 5 % (Wirth, 2001).

Cette volonté s'est notamment traduite par l'adoption, en janvier 2004, du nouveau Code de la famille qui a consacré les principes égalitaires dans l'institutionnalisation du mariage et par l'entrée, en 2002, de 35 femmes au Parlement. Les principales orientations prises par l'État marocain en faveur de l'égalité entre les sexes se sont traduites par différentes stratégies nationales. Mentionnons la *Stratégie nationale de promotion de la femme marocaine à l'horizon de l'an 2000* et, tout récemment, la *Stratégie nationale pour l'intégration de l'approche genre dans les politiques de développement économique et social* (Secrétariat d'État chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes handicapées, 2005). Ce document est venu confirmer la volonté du Maroc de lutter contre la discrimination envers les femmes et indique les orientations gouvernementales sur les politiques à entreprendre en matière d'égalité des sexes. Il constitue aussi un cadre de référence pour les autres ministères, invités à institutionnaliser l'égalité entre les sexes.

C'est dans ce contexte que le ministère de la Modernisation des Secteurs Publics (MMSP) du Maroc a entrepris en 2005, avec l'aide du Fonds d'appui à l'égalité entre les sexes de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), un processus d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes. Son objectif premier est de contribuer à l'intégration d'une approche institutionnelle de l'égalité entre les sexes dans les pratiques, les systèmes et les politiques de l'administration publique marocaine, de façon à accroître la représentation des femmes dans le secteur public et, conséquemment, de favoriser le leadership de ces dernières par leur accès à des postes de direction. Pour les accompagner dans cette démarche, deux des auteurs du présent article et une consultante marocaine ont été mobilisées².

Cet article vise ainsi à décrire les principaux éléments de la démarche entreprise par le MMSP dans le cadre de l'implantation d'une approche d'égalité en emploi visant notamment le renforcement du leadership des femmes par leur accès à des postes de direction dans le secteur public. Avant la description plus spécifique

du programme d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes implanté au MMSP, quelques concepts clefs de l'égalité en emploi pour les femmes et de l'accès aux postes de prise de décision ayant guidé la démarche marocaine seront présentés.

■ L'ÉGALITÉ EN EMPLOI POUR LES FEMMES ET L'ACCÈS AUX POSTES DE DIRECTION : QUELQUES CONCEPTS CLEFS

La place des femmes dans les organisations, leur leadership et leur accès à des postes de direction ont suscité, au cours des dernières années, l'engouement des chercheurs dans des disciplines aussi variées que la psychologie, les communications, la sociologie, la science politique et les sciences administratives. Ainsi, depuis les deux dernières décennies, des chercheurs européens et nord-américains ont observé que les femmes sont de plus en plus nombreuses à avoir accès à des postes de haut niveau au sein des administrations publiques (Fagenson, 1993; Adler et Izraeli, 1994; Davidson et Burke, 2000; Wirth, 2001). Ces progrès s'inscrivent dans un contexte où le nombre de femmes sur le marché du travail, toutes frontières confondues, est en constante augmentation et que les mesures gouvernementales visant à renforcer le leadership des femmes sont de plus en plus nombreuses (Adler et Izraeli, 1988; Belle, 1991; Fagenson, 1993; Coderre, Denis et Andrew, 1999; Davidson et Burke, 2000; Powell, 2000).

Par ailleurs, il est possible de regrouper les différentes études relatives aux thèmes mentionnés ci-dessus selon des perspectives distinctes, chacune apportant un éclairage parfois complémentaire, parfois divergent de celui des autres (Desrosiers et Lépine, 1991). La perspective structurelle dans laquelle s'insère principalement le contenu du présent article propose, contrairement à la perspective individuelle³, que ce sont bien les caractéristiques des organisations qui sont à la base des obstacles rencontrés par les femmes gestionnaires pour l'accès à des postes de décision (Desrosiers et Lépine, 1991).

² Sophie Brière, France Paquet et Houria Alami Mchichi sont les consultantes qui ont participé à l'élaboration du programme d'égalité en emploi pour les femmes au sein du MMSP.

³ La perspective individuelle attribue les problèmes d'avancement des femmes à des entraves internes liées à leurs habiletés, leur personnalité, leurs motivations ou leurs attitudes.

La discrimination systémique comme obstacle à la progression des femmes

Au sein de la perspective structurelle (Ferguson, 1984; Fagenson, 1993; Adler et Izraeli, 1994; Powell et Graves, 2003; Laufer, 2004), la structure et les pratiques organisationnelles joueraient un rôle déterminant sur les comportements des femmes. Cette vision a été mise de l'avant par le modèle et les publications de Kanter (1977, 1987) qui ont comme point d'ancrage la distribution numérique des groupes dans une organisation. Le modèle de Kanter propose, notamment, que l'absence d'occasion d'avancement incite les femmes à adopter des attitudes peu propices à leur promotion. Ces obstacles structurels et culturels peuvent plus précisément se traduire par la persistance des stéréotypes masculins des postes de prise de décision, la présence d'obstacles intrinsèques à l'organisation, une inadaptation des femmes à la culture organisationnelle dominante, une influence de la société patriarcale dans les pratiques discriminatoires en milieu organisationnel et encore un processus décisionnel ne tenant pas compte de l'incidence des politiques publiques sur les femmes et les hommes.

Dans cette optique, plusieurs auteurs suggèrent que la discrimination entre les hommes et les femmes est au cœur des normes et des pratiques organisationnelles donnant ainsi un caractère systémique à la discrimination, laquelle a été décrite par la Cour suprême du Canada, en 1987, comme résultant de l'application des méthodes établies de recrutement, d'embauche et de promotion. Dans ce contexte, la discrimination se trouve renforcée par l'exclusion même du groupe désavantagé, du fait que l'exclusion favorise la conviction, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du groupe, qu'elle résulte de forces naturelles, par exemple que les femmes ne puissent effectuer tel type de tâche ou occuper tel type de poste.

Ainsi, une étude canadienne de Paul (1995) portant sur les facteurs organisationnels et culturels qui limitent la progression de carrière des femmes

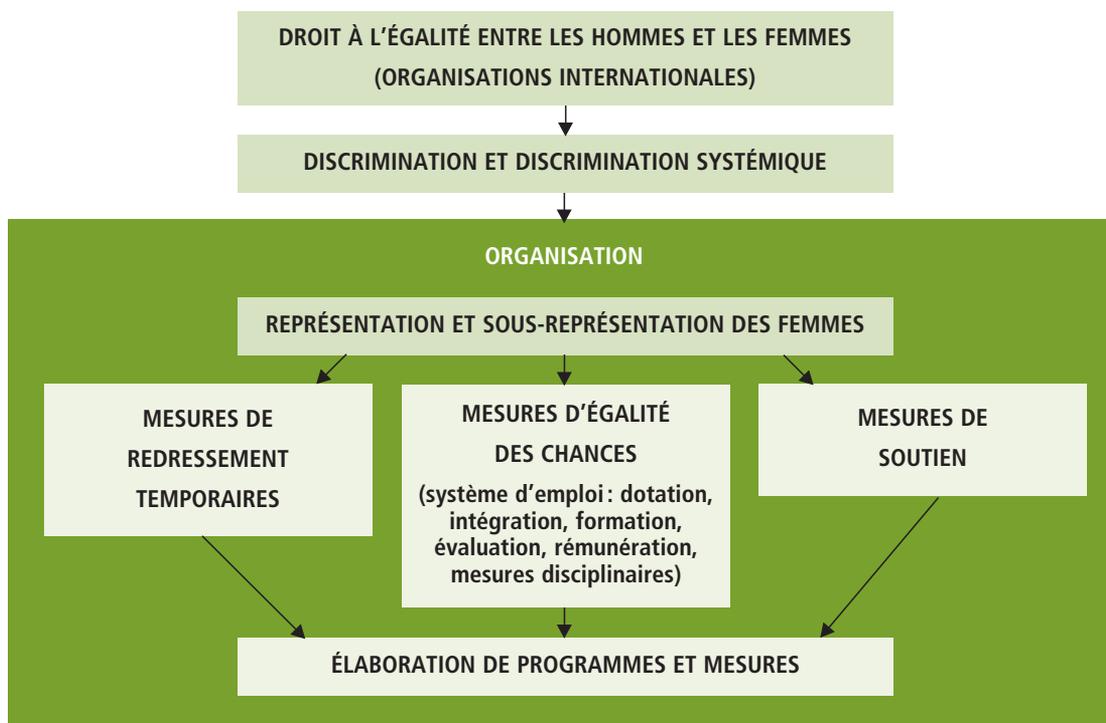
gestionnaires dans les organisations financières démontre que le processus de sélection de l'organisation revêt une importance particulière pour la progression de carrière des femmes. Pour Laufer (2004), le rôle des pratiques et des normes organisationnelles dans la formation du plafond de verre⁴ est important puisque les organisations constituent la forme dominante de l'action coordonnée dans la société et sont le lieu d'exercice du pouvoir par excellence. À cet égard, Powell (1999) souligne que les critères objectifs, tel un niveau élevé de scolarité, ont moins de poids lors du processus de nomination à des postes de prise de décision, les décideurs masculins au sommet ayant tendance à privilégier d'autres hommes selon des modèles et des critères de sélection caractérisés par des stéréotypes de genre.

Au Maroc, la recherche menée par Brière (2006) auprès des femmes occupant des postes de haut niveau dans la fonction publique montre la présence d'une discrimination organisationnelle au sein de l'administration publique, et ce, tant sur le plan du processus de nomination que dans l'organisation du travail. Les femmes rencontrées à l'occasion de cette étude ont effectivement admis qu'elles avaient subi des comportements différenciés en raison de leur sexe et qu'elles avaient été exclues de certains dossiers ou postes de direction, malgré leurs compétences et leur expérience. Les femmes interrogées ont également mentionné qu'elles avaient reçu un traitement discriminatoire à cause de leurs responsabilités familiales.

Dans ce contexte, l'implantation d'une approche d'égalité en emploi pour les femmes, telle qu'elle est schématisée à la figure 1, peut aider à redresser la situation au sein d'une organisation. Cela peut se faire en déterminant la représentation et la sous-représentation des femmes ainsi qu'en mettant en place une série de mesures visant à permettre aux femmes d'occuper une plus grande place dans l'organisation et à leur donner accès à des postes de haut niveau.

⁴ Le « plafond de verre » est un terme inventé dans les années 1970 aux États-Unis pour décrire les barrières invisibles artificielles créées par des préjugés comportementaux et organisationnels qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités (Bureau international du Travail, 1997).

FIGURE 1 : SCHÉMA D'ENSEMBLE D'UNE APPROCHE D'ÉGALITÉ EN EMPLOI POUR LES FEMMES



Adaptation de : Commission des droits de la personne du Québec (1988), *Guide d'élaboration d'un programme volontaire*, Cahiers 1 à 6.

La représentation et la sous-représentation des femmes sur le plan organisationnel

Telle qu'elle est présentée dans les documents de la Commission des droits de la personne (2003a, 2003b), la première étape de l'implantation d'une approche d'égalité en emploi pour les femmes consiste à déterminer la représentation et la sous-représentation de celles-ci au sein de l'organisation concernée, notamment dans les postes de direction. Afin de déterminer s'il y a sous-représentation⁵, une organisation doit d'abord procéder à l'analyse

de ses effectifs. Elle indique alors la proportion de femmes pour chaque type d'emploi par rapport à l'ensemble des autres employés.

Par ailleurs, avant de rendre un verdict de sous-représentation, l'organisation doit estimer le taux de disponibilité des femmes du type d'emploi concerné, soit la proportion que celles-ci représentent parmi l'ensemble des individus de la population qui peuvent occuper le poste visé⁶. Lorsque l'analyse des effectifs révèle la présence d'une sous-représentation des femmes dans les postes de haut niveau,

⁵ La sous-représentation correspond à l'écart entre le taux de disponibilité des femmes répondant aux exigences requises et leur représentation au sein des effectifs de l'organisation. Par exemple, dans le cas où le taux de disponibilité des femmes d'une organisation serait de 25 % dans les secteurs de haut niveau et que la représentation de celles-ci serait de 15 %, la sous-représentation équivaldrait à 10 %. Lorsque l'analyse des effectifs d'une organisation permet de conclure à l'existence d'une sous-représentation des femmes dans un ou plusieurs types d'emploi, dont les postes de prise de décision, l'organisation peut instaurer différents types de mesures sur le plan organisationnel pour remédier à la problématique.

⁶ Ce taux est fourni par l'analyse de disponibilité et exprime la place relative que les femmes devraient occuper, pour être représentées adéquatement, dans un type d'emploi de l'organisation.

l'organisation doit veiller à instaurer des mesures de redressement temporaires, d'égalité des chances et de soutien pour corriger la situation.

Les mesures de redressement temporaires, d'égalité des chances et de soutien

Les mesures de redressement temporaires permettent d'accorder une préférence à une personne compétente membre d'un groupe visé sous-représenté. Ces mesures visent notamment à augmenter, au sein d'une organisation, la représentation des femmes en leur accordant certains avantages préférentiels.

Les mesures d'égalité des chances servent à éliminer les aspects discriminatoires du système d'emploi et à assurer le respect du droit à l'égalité des chances en emploi pour tout le personnel. Le choix de ces mesures se fait à partir de constats tirés d'abord de l'analyse du système d'emploi⁷, puis de l'analyse des emplois⁸. Cette façon de faire permet de déterminer les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines pouvant contribuer à exclure les femmes des postes de direction.

Ainsi, une organisation désireuse de remédier à un problème de discrimination pourrait, par exemple, s'assurer que les mécanismes conduisant à la sélection des candidats aux postes de direction sont exempts de discrimination. Pour ce faire, l'organisation pourrait former les gestionnaires chargés de la décision finale d'embauche afin de leur permettre de faire une sélection basée sur des critères objectifs et non discriminatoires ou encore s'assurer que ces mêmes gestionnaires font connaître les raisons motivant leur choix.

Une autre mesure d'égalité des chances pouvant être élaborée par une organisation consiste à déterminer si les tâches ou les exigences des postes de haut niveau peuvent avoir pour effet d'exclure ou de désavantager les femmes⁹, puis à valider les descriptions de tâches et les exigences d'emploi auprès des titulaires des postes de travail. L'organisation pourrait également rédiger les titres d'emploi et les descriptions de tâches dans un langage neutre et veiller à ce que les exigences de caractéristiques physiques requises pour les emplois n'entraînent pas, indûment, l'exclusion des membres du groupe visé.

Dans le cas où les règles et les critères relatifs au processus de promotion¹⁰ d'une organisation seraient mal définis, laissant ainsi place à des décisions arbitraires, l'organisation pourrait repérer les règles ou les critères risquant d'être, dans certaines circonstances, préjudiciables aux femmes, pour ensuite élaborer une politique régissant les mouvements de personnel à l'interne. L'organisation pourrait ensuite modifier les pratiques et préciser les règles d'attribution des postes de haut niveau.

Les mesures de soutien sont des mesures accessibles à l'ensemble du personnel d'une organisation. Elles peuvent être constituées de mesures d'aide aux membres de la famille (comme les services de garderie), de congés et d'avantages sociaux pour les parents (comme des compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption), d'aménagement du temps de travail (comme les horaires flexibles) et de gestion des carrières (des cheminements de carrière adaptés aux exigences familiales, par exemple).

⁷ L'analyse du système d'emploi consiste à examiner les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines, dans le but d'évaluer leurs conséquences en termes d'effet défavorable ou d'exclusion à l'endroit des femmes. Cette analyse se fait en trois étapes : la description de chacune des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines, l'identification des politiques et pratiques discriminatoires et l'identification des mesures d'égalité des chances pouvant être mises en place pour remédier à la sous-représentation des femmes.

⁸ L'analyse des emplois est un processus permettant de recueillir l'information afin de définir les diverses composantes d'un poste. Elle représente l'assise du système d'emploi et entraîne des répercussions majeures sur les autres activités de gestion des ressources humaines, telles que le recrutement, la sélection et l'évaluation du rendement. L'analyse des emplois comprend les tâches, les responsabilités, le contexte de travail, les habiletés, les connaissances et les exigences requises liés au poste concerné.

⁹ Les exigences relatives à la taille ou au poids ou encore le fait de demander un nombre excessif d'années d'expérience dans des emplois ou des secteurs desquels les femmes furent historiquement exclues seraient des facteurs de discrimination.

¹⁰ La promotion se définit comme une affectation à un poste d'un niveau hiérarchique plus élevé, dont les responsabilités sont accrues et les conditions salariales supérieures.

À titre d'illustration, le gouvernement du Québec a mis en place, depuis 1997, différentes politiques familiales proposant, notamment, un réseau public de services éducatifs à la petite enfance et de services de garde en milieu scolaire à prix fixe, un système d'aide aux devoirs dans les écoles et un régime d'assurance parentale (Conseil de la famille et de l'enfance, 1999).

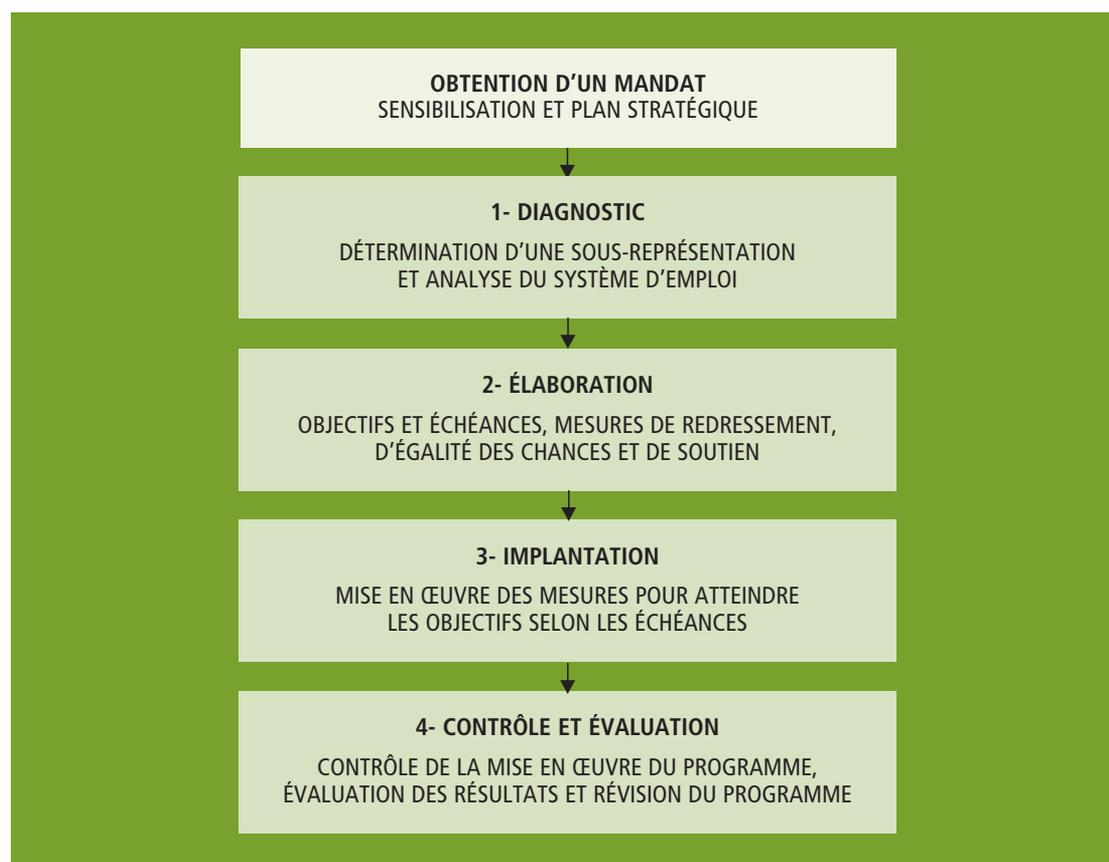
■ L'IMPLANTATION D'UN PROGRAMME STRATÉGIQUE D'INSTITUTIONNALISATION DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES AU MAROC

À l'instar des différentes composantes liées à l'implantation d'une approche d'égalité en emploi

pour les femmes, les organisations qui souhaitent se doter d'un programme de cette nature doivent tenir compte de certaines étapes dont les principales sont l'obtention d'un mandat des plus hautes autorités de l'organisation, l'élaboration d'un diagnostic organisationnel, l'élaboration et l'implantation des différentes mesures privilégiées et le contrôle et le suivi de la mise en œuvre du programme.

Tel que l'illustre la figure 2, ces différentes étapes ont servi de guide pour l'implantation d'une approche d'égalité en emploi pour les femmes au MMSP du Maroc et ont conduit à la mise en place du Programme stratégique à moyen terme d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (PSMT).

FIGURE 2 : ÉTAPES DE L'INSTITUTIONNALISATION DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES



Adaptation de : Commission des droits de la personne du Québec (1988), *Guide d'élaboration d'un programme volontaire*, Cahiers 1 à 6.

Le programme¹¹ mis de l'avant par le MMSP comporte quatre axes, dont le renforcement du leadership des femmes au sein de l'administration publique marocaine par l'accroissement de leur représentation dans les postes de prise de décision, la réduction des disparités entre les sexes en matière de gestion des ressources humaines, l'intégration de l'égalité entre les sexes dans la structure et les pratiques du MMSP et la promotion de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale et au sein de la fonction publique marocaine.

Pour réaliser ce programme, mentionnons que le Ministère a mis en place une structure formée d'un comité de pilotage et d'un comité stratégique et a établi un diagnostic organisationnel participatif de l'égalité entre les sexes. Ce diagnostic organisationnel a été développé selon trois angles : le premier trace le portrait de la situation en matière d'effectifs, de ressources humaines, de rémunération et de mesures de soutien, le deuxième cherche à connaître la perception du personnel féminin en ces mêmes domaines et le troisième vise finalement à cerner la vision des décideurs du MMSP et de certains acteurs externes en matière d'égalité entre les sexes. Le diagnostic organisationnel participatif a été conçu en fonction de l'information recueillie à l'aide d'un questionnaire prévu à cette fin, celui-ci étant conforme aux grandes composantes de l'approche d'égalité en emploi pour les femmes présentées précédemment (figure 1). Les données ont été recueillies au cours d'entrevues individuelles et de groupes. Les individus consultés sont les responsables des ressources humaines et de la rémunération, des membres du personnel féminin, les dirigeants et gestionnaires du MMSP (particulièrement les femmes) et des responsables du Secrétariat d'État chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes handicapées.

L'accroissement de la représentation des femmes dans les postes de prise de décision

Le PSMT vise ainsi à accroître la représentation des femmes et leur participation aux postes de haut niveau au sein de la fonction publique marocaine. Il a été constaté que malgré des progrès évidents

relativement à la présence des femmes sur le marché du travail, ces dernières continuent d'être quasiment absentes des postes de direction au sein de la fonction publique du Maroc. Malgré un taux de près de 51 % de femmes au sein de la population marocaine, de 34 % au sein de la population active et un taux de féminisation de la fonction publique de 31 % en 2002 (Mouddani, 2004), la présence et la répartition des femmes à des postes de prise de décision demeurent faibles, soit environ 7 % en 2003 (Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, 2003).

Le MMSP entend réaliser une étude statistique qui permettra de déterminer les emplois, dont ceux de haut niveau, dans lesquels les femmes sont sous-représentées au sein du Ministère et de la fonction publique. Des mesures institutionnelles favorisant l'accès des femmes à des postes de direction seront ensuite mises en place, de façon à renforcer les capacités de leadership et de gestion des femmes et à diminuer les écarts au sein des emplois sous-représentés de la fonction publique. À cet effet, une enquête pour établir les besoins exprimés par les femmes sera conduite afin de renforcer leurs capacités de leadership et de gestion. Cette enquête consistera en un outil d'aide à la décision visant à favoriser l'accès des femmes aux postes de responsabilité. Les résultats de l'enquête seront diffusés auprès des partenaires ministériels et le MMSP instaurera, subséquemment, des mesures institutionnelles qui tiendront compte de ces résultats.

La réduction des disparités entre les sexes en matière de gestion des ressources humaines

En vue de réduire les disparités entre les sexes en matière de gestion des ressources humaines, il est prévu que différents projets de sensibilisation seraient élaborés. Le premier aura pour objectif de sensibiliser et de former les décideurs et les acteurs du MMSP et des ministères partenaires sur les enjeux de l'égalité entre les sexes ; notamment à partir de l'expérience canadienne en ce qui concerne l'évaluation et la classification des emplois grâce à l'élaboration d'un programme visant l'intégration de l'égalité entre les sexes au sein du référentiel des

¹¹ Ce programme a été élaboré par le Ministère, mais il doit être approuvé officiellement par le ministre.

emplois et des compétences et d'abord pour les postes de haut niveau. Le projet devra ainsi permettre l'élaboration de documents de sensibilisation et de formation sur l'égalité entre les sexes en matière de gestion des ressources humaines.

Le second projet visera à sensibiliser les décideurs et les acteurs du MMSP et des ministères partenaires aux enjeux d'égalité entre les sexes et aux facteurs de discrimination dans les processus du recrutement, de la sélection et de la nomination à des postes de direction. Pour ce faire, des sessions de sensibilisation et de formation leur seront offertes, toujours à partir de l'expérience canadienne en la matière. La formation devra permettre de déterminer si les politiques et les pratiques du Ministère et de ses partenaires font en sorte d'attirer des candidatures reflétant le taux de disponibilité des femmes et de s'assurer que les composantes de la sélection et de la nomination à des postes de prise de décision n'entraînent pas l'élimination des candidates. Le troisième projet portera sur l'évaluation du rendement. À ce sujet, selon la démarche utilisée lors de l'élaboration des projets précédents, des sessions de sensibilisation et de formation portant sur l'identification des risques de discrimination seront offertes.

L'intégration de l'égalité entre les sexes dans la structure et les pratiques du MMSP

Pour favoriser l'intégration de l'égalité entre les sexes dans la structure et les pratiques du MMSP et favoriser la représentation des femmes à des postes de haut niveau, un support institutionnel sera mis en place. Celui-ci visera à affecter une ressource interne à la coordination opérationnelle et au développement des projets en matière d'égalité des sexes. Il renforcera les connaissances et les compétences des individus chargés de la mise en place du PSMT dans les domaines de l'égalité des sexes et de ses champs et méthodes d'application dans l'administration publique.

Les membres du personnel du MMSP recevront également de l'appui, sous la forme d'une assistance technique, en renforcement des capacités organisationnelles dans le domaine de l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes. Cet appui se traduit par la sensibilisation, la formation, l'accompagnement-conseil et la mise en place d'un partenariat avec l'École

nationale d'administration du Maroc. La collaboration de l'ensemble du personnel du MMSP lors de la planification, de la coordination du PSMT, de sa mise en œuvre et de son suivi sera ainsi assurée.

La promotion de l'équilibre entre la vie familiale et professionnelle

En vue de favoriser la promotion de l'équilibre entre la vie familiale et professionnelle au sein de la fonction publique marocaine, une étude sur les besoins des femmes en matière de conciliation travail-famille et sur l'élaboration de mesures institutionnelles sera réalisée. Ces mesures s'avèrent importantes. La recherche menée par Brière (2006) auprès de femmes gestionnaires marocaines a d'ailleurs démontré que le manque de pratiques de conciliation travail-famille figure parmi les facteurs les plus contraignants à la progression de carrière des femmes à des postes de prise de décision.

À cet effet, une enquête exigeant la prise en compte des différents acteurs concernés sera réalisée. À la lumière des résultats présentés, il est prévu que le MMSP adopte des mesures institutionnelles visant à concilier le travail et la famille. Les résultats de l'étude pourront, par la suite, être diffusés auprès des partenaires ministériels, en vue de servir de cadre d'orientation générale à l'ensemble des départements ministériels.

■ CONCLUSION

Le point de départ de cet article était de présenter la démarche entreprise par le ministère de la Modernisation des Secteurs Publics (MMSP) pour l'implantation de son programme d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes, programme qui vise notamment à favoriser le leadership des femmes dans le secteur public en leur donnant accès aux postes de haut niveau. Les principaux éléments de la démarche du MMSP reposent sur l'élaboration du programme avec ses différentes mesures, la création de structures au sein de l'organisation et la réalisation d'un diagnostic organisationnel participatif.

Dans cette perspective, les principales composantes de l'égalité en emploi pour les femmes telles qu'elles sont définies par la Commission des droits de la

personne (2003a), à savoir la réalisation d'un diagnostic visant à déterminer la sous-représentation des femmes, l'analyse du système d'emploi et l'élaboration d'un programme permettant la mise en place de mesures de redressement temporaires, d'égalité des chances et de soutien, ont servi de base à la démarche marocaine.

Cet article souhaitait également souligner que l'expérience marocaine s'inscrit dans les grands courants de pensée sur la place des femmes dans les organisations, plus particulièrement en ce qui a trait à la perspective structurelle et, de façon plus globale, à la lutte contre la discrimination systémique mise de l'avant par les organismes internationaux et les différents gouvernements. L'expérience du MMSP a montré, à ce propos, que l'implantation d'une approche d'égalité en emploi pour les femmes constitue une des réponses au besoin d'éliminer les inégalités envers les femmes au sein des organisations et de renforcer le leadership des femmes au sein de l'administration publique marocaine

Cette présentation de l'expérience marocaine permet en somme de dresser quelques constats et de proposer des pistes de réflexion relativement à l'implantation d'une approche visant à favoriser le leadership des femmes dans le secteur public. D'abord, l'implantation de ce type de programme suppose la présence d'un certain nombre de conditions communes à la plupart des projets de changement organisationnel. La réussite d'une telle entreprise dépend en effet du degré d'engagement des principaux acteurs concernés, ce qui a été démontré jusqu'à maintenant dans le cas du MMSP. Une pleine appropriation d'une démarche comme celle implantée au sein du MMSP implique également une capacité à assurer le leadership requis dans la coordination et la communication des efforts aux niveaux interne et externe. Le succès à long terme de ce type de programme demeure sans conteste lié au maintien de la volonté du gouvernement marocain d'introduire l'égalité entre les sexes dans ses pratiques, ses systèmes et ses politiques, notamment en ce qui a trait aux postes de haut niveau.

Dans un processus comme celui entrepris par le Maroc, il importe également de souligner l'importance d'adopter une démarche graduelle et participative, à l'aide de différents outils de sensibilisation et de

formation. Ceci favorise une meilleure appropriation des enjeux liés à l'égalité entre les sexes. Des projets de sensibilisation et de formation, tels qu'ils sont proposés dans le cadre de l'expérience marocaine, permettent de mieux intégrer les différents éléments relatifs à l'égalité des femmes en emploi au sein des pratiques de gestion des ressources humaines et d'assurer avec succès une transition vers le changement.

Le succès d'un programme comme celui du Maroc implique finalement un changement important des habitudes, des valeurs et des mentalités au sein du milieu touché. Le facteur temps doit donc être pris en considération, puisque les transformations organisationnelles constituent un processus laborieux qui demande beaucoup de rigueur, de discipline et de volonté de la part de tous les acteurs concernés. Des objectifs temporels trop restreints risqueraient d'interférer sur le succès et la durabilité de l'instauration d'une approche telle que celle préconisée par le Maroc. Au Québec, par exemple, l'implantation d'un tel type de programme s'est effectuée sur plus d'une décennie.

Sur le plan de la gestion du programme, afin d'atténuer les risques d'une réévaluation des résultats du PSMT à la baisse, nul besoin de rappeler l'importance d'élaborer un plan de suivi et de contrôle des résultats atteints. Des outils de communication permettant aux différents intervenants de suivre l'évolution du programme, de partager leurs préoccupations et de mettre en place les conditions requises à la poursuite des résultats escomptés méritent, à cet égard, d'être créés dès maintenant au sein du Ministère.

De toute évidence, la démarche menée par le MMSP est de grande envergure. Elle repose sur une approche systémique dont le défi est de modifier en profondeur le fonctionnement de l'administration publique marocaine. Cette démarche ne représente pas une garantie quant à l'augmentation du nombre de femmes à des postes de prise de décision, mais elle constitue une prémisse importante à une plus grande place faite aux femmes au sein de l'administration publique, elle permet à l'administration publique de disposer d'un plus grand bassin de ressources potentielles pour les postes de gestion. En ce sens, l'expérience est porteuse d'avenir, car l'engagement et la capacité d'action du MMSP auront des effets

multiplicateurs non seulement sur l'ensemble de la fonction publique marocaine, mais aussi sur la carrière des femmes dans l'administration publique et elle

pourra servir d'exemple à d'autres pays souhaitant effectuer une démarche similaire.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, N. J. et D. N. Izraeli (1994). *Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy*, Cambridge, Blackwell Publishers.
- Adler, N. J. et D. N. Izraeli (1988). *Women in Management Worldwide*, New York, M.E. Sharp.
- Banque mondiale (2001). *Engendering Development*, New York, Oxford University Press.
- Beaudoin, G.-A. et W. S. Tarnopolsky (1982). *Charte canadienne des droits et libertés*, Montréal, Éditions Wilson et Lafleur.
- Belle, F. (1991). *Être femme et cadre*, Paris, L'Harmattan.
- Bureau international du Travail (1997). *La promotion des femmes aux postes de direction*, Genève, Bureau international du Travail.
- Brière, S. (2006). *La progression des femmes dans des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc*, thèse en vue de l'obtention du grade de docteur, ENAP.
- Brière, S. et F. Paquet (2003). « Innovations et bonnes pratiques pour la participation des femmes à l'administration publique : le cas du Québec », dans *Maroc : La femme fonctionnaire dans l'administration publique : la femme aux postes de responsabilité*, Rabat, Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, Direction de la réforme administrative, p. 67-108.
- Coderre, C., A. B. Denis et C. Andrew (1999). *Femmes de carrière, carrière de femmes*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa.
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2003a). *Guide d'élaboration d'un programme d'accès à l'égalité en emploi*, Québec.
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2003b). *Guide pour l'analyse du système d'emploi*, Québec.
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (1975). *Charte des droits et libertés de la personne du Québec*, Québec.
- Conseil de la famille et de l'enfance (1999). *Famille et travail, deux mondes à réconcilier*, Québec.
- Davidson, M. J. et R. J. Burke (2000). *Women in Management: Current Research Issues*, vol. II, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Desrosiers, M. et I. Lépine (1991). « La place des femmes dans la gestion : perspectives de recherche », dans I. Lépine et C. Simard, *Prendre sa place dans l'univers organisationnel*, Ottawa, Éditions Agence d'Arc, p. 3-52.
- El Khayat, R. (2003). *Les femmes arabes*, Maroc, Éditions Aïni Bennaï, coll. Humanités.
- Fagenson, E. A. (1993). *Women in Management, Trends, Issues, and Challenges in Managerial Diversity*, Newbury Park, Sage Publications.
- Ferguson, K. (1984). *The Feminist Case Against Bureaucracy*, Philadelphia, Temple University Press.
- Guy, Mary E. (1994). « Organizational Architecture, Gender and Women's Careers », *Review of Public Personnel Administration*, vol. 14, n° 2, p. 77-90.
- Hupper-Laufer, J. (1982). *La féminité neutralisée ?*, Paris, Flammarion.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books.
- Kanter, R. M. (1987). « Men and Women of the Corporation Revisited: Interview with Rosabeth Moss Kanter », *Human Resource Management*, vol. 26, n° 2, p. 257-263.
- Laufer, J. (2004). « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 151, p. 117-128.

- Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics (2006). *Programme stratégique à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de l'administration publique*, Rabat, [document interne].
- Mouddani, L. D. (2004). « Les femmes fonctionnaires au Maroc et la réforme administrative », *Marché du travail et genre, Maghreb-Europe*, Brussels Economic Series.
- Nations Unies (1995). *Rapport de la quatrième conférence mondiale sur les femmes*, Beijing, Nations Unies.
- Nations Unies (1995). *Déclaration de Mexico sur l'égalité pour les femmes et leur contribution au développement et à la paix*, Mexico, Nations Unies, 189 p.
- Paul, M. (1995). *Les facteurs organisationnels, personnels, et culturels qui limitent la progression de carrière de femmes gestionnaires dans les organisations : étude réalisée dans une institution financière*, mémoire en vue de l'obtention du grade de maître en science, Université Laval.
- Powell, G. N. (2000). « The Glass Ceiling: Explaining the Good and the Bad News », dans M. J. Davidson et R. J. Burke, *Women in Management: Current Research Issues*, vol. II, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Powell, G. N. (1999). *Handbook of Gender and Work*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Powell, G. N. et L. M. Graves (2003). *Women and Men in Management*, 3^e éd., Thousand Oaks, Sage Publications.
- Programme des Nations Unies pour le développement (1996). *Rapport mondial sur le développement humain*, Paris, Économica.
- Riccucci, N. M. et J. R. Saidel (1997). « The Representativeness of State-Level Bureaucratic Leaders: A Missing Piece of the Representative Bureaucracy Puzzle », *Public Administration Review*, vol. 57, n° 5, p. 423-430.
- Rinfret, N. et M. Lortie-Lussier (2003). « Les déterminants des intentions de départ des femmes cadres : différents ou non de ceux de leurs collègues masculins? », *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 20, n° 4, p. 320-333.
- Rinfret, N. et M. Lortie-Lussier (1997). « Le style de gestion des hommes et des femmes : convergence ou divergence? », *Canadian Public Administration /Administration publique du Canada*, vol. 40, n° 4, p. 599-613.
- Secrétariat d'État chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes handicapées (2005). *Stratégie nationale pour l'intégration de l'approche genre dans les politiques de développement économique et social*, Rabat.
- Secrétariat du Conseil du trésor (2005). *Les programmes d'accès à l'égalité dans la fonction publique pour les femmes*, Québec.
- Symons, G. (1984). « La carrière! Un vécu au féminin », *Gestion*, vol. 7, n° 3, p. 50-52.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the Glass Ceiling*, Genève, International Labour Office.