

## FICHE DE LA BONNE PRATIQUE n°

1

**Intitulé de la bonne pratique :** Améliorer la portée, l'appropriation et la mise en œuvre du processus d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IÉS) à travers son ancrage dans les réformes des secteurs concernés.

**Phase du processus IÉS :** implantation du processus d'IÉS.

**Secteur d'application de la bonne pratique :** tous les secteurs.

**Date de réalisation :** 2009

### Nom de la structure responsable

Département de l'Enseignement scolaire (DES), Direction de la stratégie, des statistiques et de la planification (DSSP).

### Contexte et justification

Dans le but d'accélérer la réforme de l'éducation entreprise depuis l'adoption de la Charte nationale d'éducation et de formation, le Maroc s'est doté d'un Programme d'urgence 2009-2012. Ce programme ambitieux et innovant constitue le cadre de référence du secteur et vise à donner un nouveau souffle à la Charte.

Malgré les efforts déployés sur une décennie (1999-2009), le système éducatif a d'importants défis à relever pour rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans, offrir une éducation de qualité et qualifiante, lutter contre les disparités sociales et entre les sexes et améliorer la gouvernance du système à travers sa modernisation et le processus de déconcentration/décentralisation.

C'est dans ce contexte que le département de l'Enseignement scolaire a initié le processus d'institutionnalisation de l'IÉS en l'inscrivant dans le Programme d'urgence. C'est ainsi que l'IÉS figure dans l'espace 3 qui vise à affronter les problématiques transversales du système et fait l'objet d'un projet intitulé « Gouvernance, planification et genérisation ». Le PASMT/IÉS élaboré concomitamment au Programme d'urgence constitue à la fois la feuille de route de ce projet et le cadre de référence des engagements du Département (DES) en matière d'égalité entre les sexes pour la période 2009-2012.

### Résultats attendus

Le résultat attendu de cette initiative est :

- Le département de l'Enseignement scolaire intègre une approche institutionnelle de l'égalité entre les sexes en vue :  
(i) d'enrayer les disparités et les discriminations entre les sexes dans le système éducatif aux plans de la gouvernance, de l'accès à l'éducation et des services et programmes pédagogiques et ; (ii) de rendre effective d'ici 2015 l'obligation de scolarité pour tous les enfants (filles et garçons) jusqu'à l'âge de 15 ans.

### Public visé

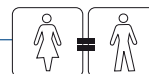
Tous les paliers du système éducatif : secrétariat général, directions centrales, académies régionales, délégations provinciales et établissements scolaires.

### Description de l'initiative

Lors de l'élaboration du Programme d'urgence, le DES avait déjà entrepris des actions préalables en vue de se doter d'un Plan d'action d'IÉS. Un diagnostic participatif de la situation des inégalités entre les sexes dans le secteur et dans le système était en voie de finalisation. Ce diagnostic a permis de définir des orientations et des mesures à inscrire au Programme d'urgence en matière d'IÉS tout en servant de base à l'élaboration du Plan d'action stratégique pour l'IÉS dans le système éducatif.

Les **mesures en IÉS** qui figurent au Programme d'urgence et qui sont traduites dans le PASMT/IÉS concernent :

- l'intégration de la dimension genre dans la politique éducative et dans le processus de budgétisation ;



## Fiche de la bonne pratique n° 1

- la scolarisation obligatoire effective pour tous les enfants (filles et garçons) jusqu'à l'âge de 15 ans d'ici 2015 et l'amélioration de la qualité de l'offre éducative, des conditions d'accès et des espaces d'enseignement (internats, latrines, transports, cantines, bourses) ;
- l'introduction d'indicateurs sexo-spécifiques parmi les indicateurs de performance du système permettant de fixer des objectifs mesurables dans les contrats-programmes Ministère/Académie-Université et les Projets d'établissement ;
- la désignation de responsables en charge des actions en matière d'IÉS et l'amélioration de la représentation des femmes dans le personnel et aux postes de responsabilité ;
- l'éradication des stéréotypes et biais sexistes dans les curricula, les manuels, l'acte pédagogique, l'orientation scolaire, l'organisation de la vie scolaire et le milieu du travail de même que dans les produits de communication du DES et des établissements scolaires ;
- la prévention et la lutte contre les violences sexistes dans l'ensemble des établissements ;
- l'intégration de modules en ÉS dans la formation initiale et continue des acteurs pédagogiques et de tous les membres du système éducatif.

Décliné en 13 sous-projets, le PASMT/IÉS est mis en œuvre par une équipe de management genre composée de jeunes fonctionnaires recrutés à cette fin et basée à la DSSP. Cette équipe fait partie intégrante du projet « Gouvernance, planification et gendérisation » inscrit au Programme d'urgence et réalise les sous-projets avec les directions et autres instances concernées.

### Pourquoi cette initiative est-elle qualifiée de bonne pratique ?

- Le PASMT/IÉS du département de l'Enseignement scolaire (DES) a gagné en **pertinence** et en légitimité puisqu'il représente le cadre de référence qui décline de manière opérationnelle les orientations IÉS inscrites au Programme d'urgence.
- L'engagement institutionnel pris au regard du Programme d'urgence favorise l'**appropriation** du processus d'IÉS par le Département et la mobilisation des ressources humaines et budgétaires internes qui sont requises.
- Le fait que le PASMT/IÉS soit issu du Programme d'urgence permet de mobiliser les **partenaires** nationaux et internationaux vers une convergence de leurs efforts et des financements à travers notamment les appuis budgétaires.

### Leçons apprises

- L'intégration de la démarche d'IÉS dans le Programme d'urgence 2009-2012 a pu se concrétiser grâce à une conjugaison de facteurs favorables : volonté politique affirmée au niveau national et par les autorités du secteur, reconnaissance par le DES que l'atteinte de l'égalité est une des clés de la réussite de la réforme, pression sociale pour améliorer le rendement du système éducatif et répondre aux engagements pris dans le cadre des OMD, disponibilité de l'appui technique requis en temps opportun et convergence dans le temps des processus d'élaboration du Programme d'urgence et du PASMT/IÉS.
- Le fait que le processus d'IÉS soit inscrit dans le Programme d'urgence et décliné dans un PASMT/IÉS favorise l'alignement et la convergence des appuis et du financement des PTF.

### Outils développés dans le cadre de cette initiative

- Module de formation pour un groupe de référence regroupant une diversité de ressources des différents paliers du système éducatif.
- Méthodologie et grille d'établissement d'un diagnostic participatif en ÉS.
- Canevas utilisé pour l'élaboration du PASMT/IÉS.

### Expertises mobilisées

- Expertises canadiennes en IÉS et en planification de politique et programme ministériels.
- Expertise marocaine en ÉS ayant une bonne connaissance du système éducatif et des situations d'inégalité et de discrimination entre les sexes dans le milieu scolaire.

**Partenaires :** ACDI/FAES.



## FICHE DE LA BONNE PRATIQUE N°

2

**Intitulé de la bonne pratique :** Intégrer le mécanisme chargé de l'IES dans le dispositif organisationnel mis en place pour la conduite d'une réforme sectorielle.

**Phase du processus IÉS :** implantation du processus d'IES.

**Secteur d'application de la bonne pratique :** tous les secteurs.

**Date de réalisation :** 2009-2010

### Nom de la structure responsable

Département de l'Enseignement scolaire (DES), Direction de la stratégie, des statistiques et de la planification (DSSP).

### Contexte et justification

Afin d'accélérer la réforme de l'éducation et de la formation, le Maroc s'est doté d'un Programme d'urgence 2009-2012 dont la mise en opération exige notamment une transformation en profondeur des modes de gestion axée sur l'instauration d'une culture du résultat, de l'efficacité et de l'évaluation. Dans ce cadre, les mesures préconisées dans le Programme sont structurées en projets homogènes qui sont au nombre de 27 et qui sont gérés par des équipes de projets rattachées à des directions. L'un de ces projets intitulé « Gouvernance, planification et genérisation » a le mandat de traduire les orientations IÉS du Programme d'urgence par la réalisation du Plan d'action stratégique à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'IES dans le système éducatif 2009-2012.

### Résultats attendus

Le principal résultat attendu de cette initiative est :

- Le DES dispose de mécanismes organisationnels d'IES chargés de coordonner et de suivre la mise en œuvre et les résultats du Plan d'action stratégique à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'IES (PASMT/IES).

### Public visé

- Secrétariat général.
- Direction de la stratégie, des statistiques et de la planification (DSSP).
- Équipe de management genre.
- Commission centrale des droits humains et de la citoyenneté (CCDHC).

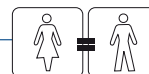
### Description de l'initiative

Lors de l'élaboration du PASMT/IES, des analyses ont été réalisées pour déterminer les types de mécanismes organisationnels IÉS à mettre en place en considérant l'importance de les intégrer au dispositif organisationnel et aux instances de pilotage préconisés par le Programme d'urgence.

Les mécanismes qui ont été retenus et inscrits dans le PASMT/IES sont :

1. Un comité de pilotage de l'IES chargé d'orienter et de suivre les résultats du processus d'IES par la réalisation du PASMT/IES, rattaché au secrétariat général.
2. Une équipe de management genre rattachée au projet « Gouvernance, planification et genérisation », lequel est basé à la Direction de la stratégie, des statistiques et de la planification.
3. Des mécanismes en charge de l'IES au niveau des académies régionales et des délégations provinciales et des cellules de veille dans les établissements scolaires.

Pour les deux premiers mécanismes ci-dessus indiqués, les éléments suivants ont été définis : mandat, rôle et responsabilités, composition, rattachement, structuration, etc. La conception et la mise en place des mécanismes décentralisés sont inscrites comme action à mener dans le cadre du PASMT/IES.



## Fiche de la bonne pratique n° 2

Depuis le démarrage du PASMT/IÉS en 2009, la fonctionnalité de ces mécanismes est variable. Tel que prévu, l'équipe de management genre a été mise en place et est fonctionnelle. Ses membres sont des fonctionnaires recrutés à cette fin et ont bénéficié d'un programme de renforcement de leurs capacités adapté à leurs besoins. Le PASMT/IÉS est en bonne voie de réalisation grâce au leadership de la DSSP, aux efforts de l'équipe genre et la collaboration établie avec les autres directions pour assurer la mise en œuvre des sous-projets du PASMT/IÉS. Toutefois, le Comité de pilotage IÉS n'est pas encore opérationnel en raison de sa composition qui fait appel à tous les hauts cadres du ministère, ce qui rend la mobilisation difficile à réaliser.

Par ailleurs, la révision en cours de l'organigramme du DES représente une opportunité à saisir pour y inscrire les structures ou entités qui seront les mieux à même de poursuivre le processus d'IÉS au-delà du Programme d'urgence et du PASMT/IÉS, et ce dans une optique de pérennité.

### Pourquoi cette initiative est-elle qualifiée de bonne pratique ?

- La mise en place d'une équipe de management genre s'est révélée **pertinente**, car cette équipe fait partie intégrante du processus de mise en œuvre du Programme d'urgence tout en étant rattachée à une direction stratégique, ce qui lui assure une légitimité, une visibilité et une prise en charge institutionnelle.
- La formule d'équipe de management genre peut être **répliquée** dans des ministères qui optent pour un modèle de gestion par projet pour conduire leur réforme.
- Le PASMT/IÉS est mis en œuvre à travers le dispositif **innovant** établi pour la réalisation du Programme d'urgence, qui repose sur la gestion de projet par résultat, la culture de l'efficacité et de l'évaluation.

### Leçons apprises

- La mise en place d'une équipe de management genre intégrée au dispositif de mise en œuvre du Programme d'urgence a posé les jalons de la pérennisation des mécanismes d'IÉS car ses membres sont des fonctionnaires rattachés à une direction, mandatés à temps plein pour l'IÉS et dotés d'un plan (PASMT/IÉS) financé par le Département et les PTF.
- La pérennisation des mécanismes chargés de l'IÉS et leur prise en charge institutionnelle ne pourront être pleinement assurées que lorsque ces structures seront partie intégrante de l'organigramme et du cadre organique du Département.
- L'intégration d'un champ de responsabilités en IÉS dans le mandat du Comité de pilotage du Programme d'urgence et la désignation sur ce Comité de ressources chargées de cette question se seraient avérées plus judicieuses que la création d'un Comité de pilotage chargé spécifiquement de l'IÉS.

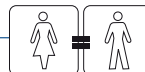
### Outils développés dans le cadre de cette initiative

- Cadre institutionnel du PASMT/IÉS décrivant les mandats, rôle et responsabilités, composition, rattachement, profil des mécanismes organisationnels prévus pour assurer sa mise en œuvre.

### Expertises mobilisées

- Expertise canadienne en ÉS et développement organisationnel.
- Expertise marocaine en ÉS et éducation.

**Partenaires** : ACDI/FAES.



## FICHE DE LA BONNE PRATIQUE n°

3

**Intitulé de la bonne pratique :** Conjuguer les fonctions stratégiques et opérationnelles dans la conception de mécanismes organisationnels chargés de l'IES à l'échelle d'un ministère.

**Phase du processus IÉS :** implantation du processus d'IÉS.

**Secteur d'application de la bonne pratique :** tous les secteurs.

**Date de réalisation :** 2005-2006

### Nom de la structure responsable

Ministère de la Modernisation des Secteurs publics (MMSP), Direction de la modernisation de l'administration.

### Contexte et justification

De par sa mission transversale et ses rôles de conception, de réglementation et d'appui-conseil dans la conduite de la réforme de la gestion des ressources humaines, le MMSP dispose de leviers stratégiques pour faire avancer l'équité dans les emplois de la fonction publique, améliorer la représentation des femmes et enrayer les biais et pratiques discriminatoires dans les systèmes de gestion.

Conscient que l'équité et l'égalité entre les sexes sont à la fois des facteurs et des indicateurs de modernisation d'une administration publique, le MMSP a entrepris en 2006 un processus en vue de se doter d'un Programme stratégique à moyen terme d'institutionnalisation de l'ÉS.

Parmi les défis posés figuraient la conception et la mise en place de mécanismes organisationnels aptes à conduire ce processus d'IÉS au sein du ministère.

### Résultats attendus

Le résultat attendu de cette initiative est :

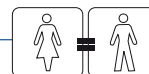
- Le MMSP se dote de mécanismes stratégiques et opérationnels qui seront en mesure d'élaborer et de mettre en œuvre un Programme stratégique à moyen terme d'institutionnalisation de l'ÉS au sein de son département.

**Public visé :** le secrétariat général et les quatre directions du MMSP.

### Description de l'initiative

Un appui technique a été offert au MMSP au niveau de la conception et de la mise en place des mécanismes d'IÉS.

- Le schéma organisationnel a été structuré autour de deux mécanismes, à savoir un Comité stratégique d'IÉS et un comité de pilotage du PSMT/IÉS en précisant leurs attributions, leur rattachement, leur composition et leurs règles de fonctionnement.
- Le comité stratégique (mandat politique et d'orientation), présidé par le Ministre de la modernisation des secteurs publics et réunissant le secrétaire général et les quatre directeurs, a été créé pour orienter les actions et les mesures à prendre et suivre les résultats du PSMT/IÉS.
- Un comité de pilotage (mandat technique et opérationnel) rattaché à la Direction de la modernisation de l'administration a également été mis en place selon les critères suivants : représentativité de toutes les directions, parité femmes-hommes, capitalisation des ressources ayant déjà œuvré dans le domaine de l'ÉS à travers les points focaux genre, présidence du comité assurée par la Direction concernée.
- Le comité de pilotage constitue le bras opérationnel du comité stratégique, tout en ayant la charge d'assurer la mise en œuvre et le suivi du PSMT/IÉS. Une coordonnatrice du comité de pilotage d'IÉS a été désignée à plein temps en 2008.



## Fiche de la bonne pratique n° 3

- Un programme de formation et d'accompagnement-conseil a été réalisé pour renforcer les capacités et les compétences du comité de pilotage d'IÉS, et un fonds documentaire a été constitué.
- Les mécanismes mis en place ont permis au MMSP de réaliser son 1<sup>er</sup> PSMT/IÉS 2006-2010.

### Pourquoi cette initiative est-elle qualifiée de bonne pratique ?

- La configuration des deux comités est **pertinente** car elle permet une bonne répartition des rôles tout en créant les passerelles requises entre les fonctions d'orientation/décision, les fonctions d'opérationnalisation/suivi dans la mesure où le responsable qui préside le comité de pilotage est membre du comité stratégique.
- Le modèle peut être **répliqué** dans d'autres ministères de taille équivalente à celle du MMSP, pour implanter un processus d'IÉS sur une base participative.
- La désignation d'une ressource pour assurer la coordination à plein temps du Comité de pilotage a permis une meilleure **appropriation**, un suivi plus efficace et le développement de **partenariats** avec d'autres PTF pour assurer la mise en œuvre du PSMT/IÉS.

### Leçons apprises

- La conception de mécanismes organisationnels d'IÉS qui allient le politique, le technique et l'opérationnel est judicieuse, mais leur efficacité est conditionnée par le dynamisme et la volonté des décideurs de les appuyer et de s'y impliquer.
- La désignation d'une ressource à plein temps pour assurer la coordination opérationnelle est une première étape significative dans la prise en charge institutionnelle de l'ÉS ; néanmoins, la pérennité des processus d'IÉS au sein des ministères ne pourra être effective que lorsque des structures IÉS seront dédiées à cette fin dans les organigrammes et cadres organiques des ministères.

### Outils développés dans le cadre de cette initiative

- Un schéma organisationnel pour les comités stratégique et de pilotage d'IÉS du MMSP.
- Un manuel de formation au domaine de l'équité dans la GRH dans l'administration publique.
- Un fonds documentaire basé au MMSP.
- Des outils de coaching et d'accompagnement-conseil.

### Expertises mobilisées

- Expertises canadiennes en IÉS et développement organisationnel et dans le domaine de l'équité dans les emplois de l'administration publique.
- Expertises marocaines en accompagnement-conseil et coaching des mécanismes d'IÉS.

### Partenaires

- ACIDI-FAES.
- GIZ et ONU-Femmes pour la réalisation de deux (2) projets inscrits au PSMT/IÉS du MMSP.



## FICHE DE LA BONNE PRATIQUE n°

4

**Intitulé de la bonne pratique :** S'assurer de l'adhésion des décideurs à l'IES.

**Phase du processus IÉS :** implantation du processus d'IÉS.

**Secteur d'application de la bonne pratique :** tous les secteurs.

**Date de réalisation :** 2006-2010

### Nom de la structure responsable

- Ministère de la Modernisation des Secteurs publics : Direction de la modernisation de l'administration.
- Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle.

### Contexte et justification

L'adhésion des décideurs de tous les niveaux hiérarchiques est une des conditions de la réussite d'un processus d'IÉS. Cette adhésion, rarement immédiate, doit être travaillée et acquise via des sessions de sensibilisation portant sur la problématique de l'ÉS en général, ses enjeux sociétaux, mais aussi ses enjeux au sein des ministères et plus globalement dans le secteur public. Les décideurs doivent prendre conscience des inégalités existant dans leur secteur et des discriminations au sein de leur structure avant de pouvoir s'approprier les processus d'IÉS.

### Résultats attendus

Les résultats attendus de cette initiative sont :

Les décideurs sont sensibilisés à la problématique et aux enjeux de l'ÉS au sein de leur ministère et dans le secteur public afin de :

- s'assurer de leur adhésion au processus d'IÉS ;
- faciliter la mise en œuvre des différentes activités liées au processus d'IÉS ;
- impliquer tous les départements du ministère, même s'ils ne sont pas directement concernés, de manière à enrichir le processus et le généraliser au sein de la structure.

### Public visé

- Les décideurs du ministère de la Modernisation des Secteurs publics.
- Les décideurs du ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle.

### Description de l'initiative

I. Sensibilisation/formation des membres du Comité de pilotage de l'IES et des responsables du MMSP (15 représentants de différentes directions) sur les approches et les méthodes d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes.

Une session de sensibilisation/formation de quatre jours a porté sur :

- la discrimination et le droit à l'égalité entre les hommes et les femmes ;
- la détermination de la sous-représentation des femmes au plan institutionnel ;
- les mesures de redressement temporaires, d'égalité des chances et de soutien.

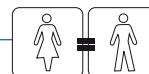
Les points forts sont :

- la structuration des modules qui permet aux décideurs de rapprocher les concepts du contexte de leur ministère : (i) définition des concepts, (ii) exemples québécois, canadiens ou internationaux, (iii) exercices d'application ou de compréhension et (iv) application au contexte du MMSP ;
- une sensibilisation approfondie qui implique déjà les décideurs dans le processus d'IÉS de leur ministère.

### II. Sensibilisation des décideurs, cadres et agents du MEFP

La sensibilisation des décideurs du MEFP s'est faite au travers de l'intervention de consultantes externes à l'occasion de conférences ou de réunions organisées dans d'autres buts. Trois moments sont à retenir :

- un atelier de formation et de sensibilisation des cadres du MEFP sur l'approche genre organisé par l'ONU-Femmes ;



## Fiche de la bonne pratique n° 4

- la rencontre pour la convention des cadres du MEFP, présidée par le Ministre et réunissant tous les cadres et décideurs du secteur de l'Emploi, ainsi que les inspecteurs du travail ;
- l'atelier de validation du PSMT/IÉS par les décideurs du MEFP et des organismes sous tutelle.

Les points forts sont :

- une sensibilisation par palier concernant différentes étapes concrètes du processus (processus dans sa globalité, diagnostic, élaboration du PSMT) ;
- l'utilisation de rencontres pré-organisées qui garantit la présence d'un grand nombre de responsables.

### III. Adoption des PMT par les ministres et cérémonie de lancement

La volonté politique constituant un facteur de succès indéniable dans l'implantation d'un processus d'institutionnalisation de l'ÉS, il revient aux autorités ministérielles d'adopter le programme à moyen terme d'institutionnalisation de l'ÉS et de le préférer. Une cérémonie de lancement du PMT vient parfaire ce moment fort de l'adhésion des décideurs au processus.

### Pourquoi cette initiative est-elle qualifiée de bonne pratique ?

- Les sessions de sensibilisation se sont révélées particulièrement **pertinentes** et **innovantes** puisqu'elles ont pu, grâce à l'approche et au format choisis, éviter les risques liés au public-cible (indisponibilité, résistance, non-priorité de la thématique). Le processus d'IÉS a, en effet, été traité au travers d'aspects concrets et actuels, proches des préoccupations des décideurs : diagnostic, PSMT, cycle de vie de la GRH. Les sessions ont adopté un format court, parfois même se sont greffées sur des rencontres déjà organisées, pour assurer un maximum de participant(e)s.
- Ces sessions sont facilement **reproductibles** grâce aux nombreux supports qui ont été développés et qui peuvent être adaptés à d'autres secteurs.
- L'approbation des PMT par les autorités ministérielles et leur présentation lors d'une cérémonie sont révélatrices de l'**appropriation** du processus par le ministère et de son engagement à réaliser les projets identifiés.

### Leçons apprises

- Les facteurs à prendre en considération au moment de l'organisation des sessions de sensibilisation pour s'assurer que celles-ci entraînent l'adhésion réelle des décideurs :
  - une disponibilité limitée des conseillers, directeurs et responsables de service ;
  - une résistance des décideurs pour les formations, d'où le choix d'y préférer la sensibilisation ;
  - des contenus trop éloignés de leur préoccupation quotidienne ;
  - un désintérêt pour la thématique considérée comme non prioritaire.
- Il est nécessaire de continuer le travail entamé et d'informer régulièrement les décideurs des résultats obtenus en IÉS dans leur ministère, ainsi que de les impliquer en leur permettant d'être des forces de proposition.
- La sensibilisation permet de minimiser l'impact des résistances, mais aussi d'engendrer des initiatives dans les activités quotidiennes (ex : introduction d'indicateurs sexo-spécifiques).

### Outils développés dans le cadre de cette initiative

Modules de sensibilisation/formation pour les membres du comité de pilotage, les responsables du MMSP et les membres du Réseau des DRH de l'Administration publique (la discrimination et le droit à l'égalité entre les hommes et les femmes, la détermination de la sous-représentation des femmes au plan institutionnel et les mesures de redressement temporaires, d'égalité des chances et de soutien).

### Expertises mobilisées

- Les sessions de sensibilisation ont été réalisées par des expert(e)s marocain(e)s et canadien(ne)s spécialisé(e)s en ÉS et ayant déjà plusieurs mandats à leur actif au profit des ministères.
- Pour d'éventuelles sessions ultérieures, le recours à des expert(e)s local(e)s devrait être suffisant.

### Partenaires

- ACDI/FAES.
- ONU-Femmes pour la réalisation de formations au profit du MEFP.



## FICHE DE LA BONNE PRATIQUE n°

5

**Intitulé de la bonne pratique :** Un diagnostic participatif, multidimensionnel et fédérateur comme clé de la réussite du processus d'IÉS.

**Phase du processus IÉS :** Élaboration et adoption du PMT/IÉS.

**Secteur d'application de la bonne pratique :** tous les secteurs.

**Date de réalisation :** 2009-2010

### Nom de la structure responsable

- Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle (MEFP) : Cabinet du ministre.

### Contexte et justification

La réalisation d'un diagnostic de l'ÉS dans le secteur et dans la structure est un préalable nécessaire à l'IÉS. C'est sur la base de ses constats et résultats que les priorités et besoins seront identifiés et les axes stratégiques d'intervention arrêtés. En cela, l'approche participative est nécessaire puisqu'elle permet d'obtenir un diagnostic riche et complet, qui prend en compte les besoins et points de vue des principaux acteurs concernés dans les différents secteurs. En vue de garantir une bonne implantation de l'IÉS, notamment en initiant le changement des mentalités, la phase de diagnostic comporte cependant d'autres objectifs, plus indirects mais non moins cruciaux :

- favoriser l'adhésion des fonctionnaires impliqués et des décideurs ;
- comprendre les enjeux des réformes du secteur pour y inscrire le processus d'IÉS ;
- repérer les discriminations ou situations d'inégalité au sein de la structure.

Riche de son expérience d'appui à d'autres ministères (MMSP, MC et MEN) pour la réalisation du diagnostic participatif, le FAES a su capitaliser sur les leçons apprises pour perfectionner la méthodologie et les approches de diagnostic utilisées pour le MEFP et augmenter ainsi les bénéfices de cette phase d'implantation.

### Résultats attendus

Les résultats attendus de cette initiative sont :

Un diagnostic participatif a été réalisé et est disponible, il :

- porte sur l'ÉS dans le secteur comme dans la structure ;
- initie le changement des mentalités en sensibilisant les décideurs et en facilitant ainsi leur adhésion ;
- s'inscrit sur les enjeux politiques nationaux, notamment la déconcentration.

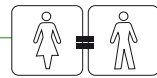
### Public visé

- Les directions du MEFP.
- Les institutions sous tutelle (ANAPEC, OFPPT, CNSS, CNOPS, AFT).
- Le comité de coordination du processus d'IÉS.
- Les unités de gestion du processus d'IÉS.

### Description de l'initiative

Afin de répondre à ces objectifs, la réalisation du diagnostic au sein du MEFP a été conduite :

- via une *approche participative* : des entretiens approfondis ont été réalisés avec les responsables des différentes directions du MEFP, des institutions sous tutelle, ainsi qu'avec les principaux partenaires économiques et sociaux ;
- avec une *méthodologie complète de collecte et d'analyse des données* portant sur des informations aussi bien quantitatives et statistiques que qualitatives (enquêtes et sondages) ;



## Fiche de la bonne pratique n° 5

- sur la base d'une *grille d'analyse multidimensionnelle et plurisectorielle*: (i) les constats et défis relatifs aux politiques, programmes et à la gouvernance du secteur; (ii) les constats et défis relatifs à la connaissance; (iii) les constats et défis relatifs à la production normative/réglementaire et au contrôle; et enfin (iv) les constats et défis relatifs à la responsabilité de l'institutionnalisation de la dimension genre.

Le diagnostic a ainsi permis d'identifier trois orientations :

- concrétisation de l'engagement politique du MEFP au niveau collectif et individuel en faveur de l'égalité et équité de genre ;
- promotion d'un environnement soucieux de l'égalité et l'équité de genre (EEG) dans le système de formation professionnelle ;
- renforcement de l'accès des femmes et des hommes à un emploi décent dans des conditions équitables.

Et quatre axes stratégiques d'intervention :

- intégration de l'EEG dans la structure et les pratiques du MEFP et des organismes sous tutelle par le renforcement des capacités institutionnelles en matière d'IEEG ;
- mise en place de mesures structurantes en matière d'intégration de l'EEG dans le système de la formation professionnelle ;
- amélioration de la connaissance sur les écarts et contraintes selon le genre pour la mise en place de mesures pertinentes en IEEG dans les secteurs de l'emploi, de la protection sociale et des conditions de travail ;
- promotion de l'accès des femmes aux postes de responsabilité et aux instances de prise de décision.

### Pourquoi cette initiative est-elle qualifiée de bonne pratique ?

- La grille d'analyse du diagnostic permet de répondre avec **pertinence** aux besoins du ministère pour l'élaboration du PSMT puisqu'elle porte aussi bien sur les besoins structurels que sur les besoins sectoriels.
- La réalisation du diagnostic a permis l'**appropriation**, a priori, du PSMT/IÉS par tous les acteurs y ayant participé et leur adhésion au processus d'IÉS grâce à la prise de conscience des inégalités et des enjeux d'une meilleure intégration de l'ÉS.
- Ce diagnostic a permis de renforcer le tissu **partenarial** du ministère autour de l'IÉS et d'impliquer les institutions sous tutelle ainsi que les partenaires économiques et sociaux ; dans la réalisation du PSMT.
- Grâce aux outils développés (méthodologie et grille d'analyse), cette forme de diagnostic est **reproductible** par le ministère à des moments ultérieurs ou par d'autres ministères.

### Leçons apprises

- Un diagnostic d'une telle envergure nécessite un investissement important en ressources humaines et en temps, mais cet investissement est compensé par la facilitation des étapes ultérieures d'IÉS en assurant l'ancrage du processus et en favorisant l'appropriation et la prise en charge.

### Outils développés dans le cadre de cette initiative

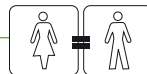
- Diagnostic sur l'état de l'égalité/équité dans le secteur de l'emploi, de la formation professionnelle et de la protection sociale.
- Module diagnostic participatif IÉS : méthodologie et grille d'analyse.

### Expertises mobilisées

- Consultante marocaine professionnelle, spécialiste en droits des femmes et possédant une expérience en IÉS.

### Partenaires

- ACDI/FAES.
- ONU-Femmes pour les formations réalisées au cours de la phase de diagnostic.



## FICHE DE LA BONNE PRATIQUE n°

6

**Intitulé de la bonne pratique :** Choisir l'approche programmatique en phase d'implantation de l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IÉS).

**Phase du processus IÉS :** élaboration et adoption du PMT/IÉS.

**Secteur d'application de la bonne pratique :** tous les secteurs.

**Date de réalisation :** 2006-2010

### Nom de la structure responsable

- Ministère de la Communication (MC) : Direction des études et du développement.
- Ministère de la Modernisation des Secteurs publics (MMSP) : Direction de la modernisation de l'administration.
- Département de l'Enseignement scolaire (DES) : Direction de la stratégie, des statistiques et de la planification (DSSP).
- Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle (MEFP) : cabinet du ministre.

### Contexte et justification

Le Maroc a fait de la promotion des droits des femmes une de ses préoccupations majeures.

Une stratégie nationale pour l'équité et l'égalité entre les sexes par l'intégration de l'approche genre dans les politiques et programmes de développement a été adoptée, en 2006, par le gouvernement marocain. Une circulaire du Premier ministre, relative à l'opérationnalisation de cette stratégie, invite les différents départements ministériels à se doter de plans d'action pour l'institutionnalisation de l'ÉS dans leurs secteurs respectifs.

Enfin, l'agenda gouvernemental pour l'égalité (2011-2015), conçu comme un plan d'action pour la mise en œuvre de cette stratégie nationale, considère « l'ancrage institutionnel de l'égalité de genre » comme étant le premier domaine prioritaire.

L'enracinement des valeurs liées à l'égalité entre les sexes dans les institutions publiques et les structures sociales nécessite un investissement à long terme pour lequel les avancées ne peuvent être mesurées sur une période restreinte, d'où la pertinence d'opter pour une « vision programme » à moyen terme avec les partenaires.

### Résultats attendus

Les résultats attendus de cette initiative sont :

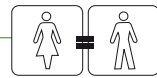
- les ministères impliqués intègrent une approche institutionnelle de l'égalité entre les sexes dans leurs politiques, programmes, structures, méthodes et systèmes ;
- les ministères impliqués se sont dotés de programmes à moyen terme (PMT) d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IÉS) dans leurs secteurs respectifs conformément aux orientations de la stratégie nationale pour l'équité et l'égalité entre les sexes.

### Public visé

Les 4 ministères appuyés par le FAES ainsi que les organismes publics sous leur tutelle.

### Description de l'initiative

L'élaboration d'un programme à moyen terme (PMT) d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes est le résultat des étapes préalables (mise en place de mécanismes organisationnels : fiches BP n° 2 et 3, renforcement de leurs capacités : fiche BP n° 7, élaboration du diagnostic participatif sur la situation de l'ÉS : fiche BP n° 5). Les résultats du diagnostic permettent de définir les orientations stratégiques sur lesquelles sera élaboré le PMT d'IÉS.



## Fiche de la bonne pratique n° 6

Ce PMT, conçu selon une approche participative et axée sur les résultats, inclut :

- (i) une description générale du PMT : orientations, portée, durée, résultats, etc. ;
- (ii) les axes stratégiques identifiés sur la base des constats du diagnostic sur les inégalités observées dans le secteur : les acquis et les défis ;
- (iii) les projets prioritaires pour chacun des axes stratégiques retenus : objectifs, résultats attendus, activités, partenaires et budget ;
- (iv) les modalités de mise en œuvre du PMT ;
- (v) les rôles et responsabilités des différents acteurs dans la mise en œuvre du PMT, et
- (vi) un cadre logique spécifiant les différents résultats à long, moyen et court termes, les indicateurs de rendement, les hypothèses de risque et les mesures d'atténuation de ces risques.

### Pourquoi cette initiative est-elle qualifiée de bonne pratique ?

- La **pertinence** de cette bonne pratique réside dans le fait que le PMT d'IÉS s'inscrit dans : (i) les stratégies nationales de promotion des droits des femmes, approuvées par les autorités, et dans (ii) les réformes du secteur considéré.
- Les fiches de projets, incluses en annexe du PMT d'IÉS, se sont avérées des outils permettant l'**appropriation** du PMT et facilitant son opérationnalisation.
- L'approche d'élaboration du PMT d'IÉS étant participative et axée sur les résultats, elle est **reproductible** dans d'autres ministères et institutions.
- Le PMT est élaboré selon une approche programmatique avec un plan d'action à moyen terme, ce qui assure une **durabilité** de l'engagement en faveur de l'égalité entre les sexes pour au moins 5 ans.

### Leçons apprises

- L'élaboration d'un PMT en IÉS ne peut se faire sans la participation active de tous les acteurs concernés tant au sein du ministère que dans les organisations sous tutelle et les partenaires économiques et sociaux.
- L'IÉS est un processus qui doit être envisagé et planifié sur le long terme. La réalisation d'un PMT doit être suivie d'une évaluation-bilan des résultats et d'une reprogrammation visant la poursuite de la démarche entreprise, notamment le développement de mesures institutionnelles concrètes en faveur de l'égalité et l'intégration de l'IÉS dans les politiques du secteur.

### Outils développés dans le cadre de cette initiative

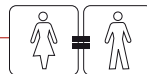
Le guide des partenaires d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes inclut :

- Lignes directrices pour la conception d'un PMT ;
- Canevas d'un PMT d'IÉS ;
- Référentiel sur la gestion axée sur les résultats ;
- Canevas de fiches de projets.

### Expertises mobilisées

- Expertise canadienne : consultant(e)s professionnel(le)s ayant une connaissance en genre et en planification stratégique.
- Expertise marocaine : consultant(e)s ou universitaires ayant une connaissance du contexte national en matière de genre.

**Partenaires** : ACIDI-FAES.



## FICHE DE LA BONNE PRATIQUE n° 7

**Intitulé de la bonne pratique :** Former, accompagner et conseiller le mécanisme organisationnel chargé de l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IÉS) tout au long du processus.

**Phase du processus IÉS :** mise en œuvre et suivi du PMT/IÉS.

**Secteur d'application de la bonne pratique :** tous les secteurs.

**Date de réalisation :** 2007-2010

### Nom de la structure responsable

- Département de l'Enseignement scolaire (DES) : Direction de la stratégie, des statistiques et de la planification (DSSP).
- Ministère de la Modernisation des Secteurs publics (MMSP) : Direction de la modernisation de l'administration.

### Contexte et justification

Dans le but d'élaborer, de mettre en œuvre et d'assurer le suivi des programmes à moyen terme (PMT) pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IÉS), chaque ministère a mis en place un mécanisme organisationnel chargé de l'IÉS. Les membres de ces mécanismes, qui proviennent de directions diverses et sont de profils différents, n'ont pas l'ensemble des compétences requises pour assurer leur mission.

Afin d'accomplir cette mission dans les meilleures conditions, les membres de ces mécanismes ont besoin d'un renforcement des capacités aussi bien dans le domaine du genre que dans la gestion de projet et de la communication.

### Résultats attendus

Les résultats attendus de cette initiative sont :

- une capacité institutionnelle pérenne est développée pour assurer l'ancrage de l'égalité entre les sexes dans chacun des secteurs ;
- les mécanismes organisationnels chargés du processus d'IÉS sont renforcés, fonctionnels et outillés pour assurer l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des PMT ;
- les membres des mécanismes organisationnels sont en mesure d'assurer efficacement la mise en œuvre des PMT, faire un suivi-évaluation systématisé et mobiliser le financement requis.

### Public visé

Membres des mécanismes organisationnels chargés de l'IÉS :

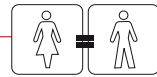
- cas du DES : équipe management genre ;
- cas du MMSP : Comité de pilotage.

### Description de l'initiative

Le renforcement des capacités des membres des mécanismes organisationnels chargés de l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes s'est fait tout au long du processus d'IÉS à travers deux types d'approche :

#### I. La formation :

- (i) en matière de genre : approches et méthodes d'IÉS tels l'analyse différenciée selon le sexe (ADS) dans les pratiques gouvernementales, la budgétisation sensible au genre (BSG), la communication en matière d'ES ;
- (ii) relative aux techniques de planification, de gestion, de suivi et d'évaluation axées sur les résultats des projets dans les domaines de l'ES.



## Fiche de la bonne pratique n° 7

### II. L'accompagnement-conseil :

- (iii) en matière de coordination, mise en œuvre, suivi-évaluation des PMT incluant l'élaboration d'outils tels que : plans de travail, rapports annuels de suivi, stratégie de communication, etc. ;
- (iv) en matière de recherche de financements auprès des partenaires techniques et financiers (PTF), incluant le ciblage des PTF, la détermination des projets à financer et le montage des termes de référence selon les critères de financement des PTF identifiés.

### Pourquoi cette initiative est-elle qualifiée de bonne pratique ?

- Le renforcement des capacités des membres des mécanismes organisationnels en genre et gestion de projet, par le biais d'une double approche complémentaire, s'est révélé **pertinent** puisqu'il permet d'assurer les différentes étapes du processus d'institutionnalisation (élaboration du PMT, coordination des actions du PMT) et la promotion de l'IÉS au sein des ministères ciblés.
- Le renforcement des capacités des membres des mécanismes organisationnels permet l'**appropriation** de l'approche IÉS et de la méthodologie d'accompagnement par les ministères concernés.

### Leçons apprises

- La durabilité des acquis est souvent compromise par la mobilité des membres des mécanismes organisationnels formés, d'où l'importance d'assurer un processus de formation continue.
- Les actions de renforcement des capacités en égalité entre les sexes doivent être programmées tout au long du processus d'élaboration et de mise en œuvre du PMT compte tenu, d'une part, que l'IÉS n'est pas un processus administratif mais qu'il induit un changement de mentalité, et, d'autre part, des changements de personnel au sein des directions concernées.

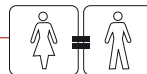
### Outils développés dans le cadre de cette initiative

- Modules de formation en matière de genre : compréhension de l'IÉS, ADS, BSG, communication en ÉS.
- Modules de formation en GAR, management de projets sensibles au genre.
- Outils développés en matière de planification et de suivi de projets : canevas de rapports de suivi, canevas de plan de travail, tableaux de bord, etc.
- Outils développés en matière de recherche de financement : répertoire de PTF, canevas des termes de référence, etc.

### Expertises mobilisées

- Expertise canadienne : consultant(e)s, universitaires spécialistes en genre et ayant une bonne connaissance du secteur ciblé.
- Expertise marocaine : consultant(e)s, bureaux d'étude ayant une expérience en formation, en accompagnement-conseil et en renforcement des capacités.

### Partenaires : ACDI-FAES.



## FICHE DE LA BONNE PRATIQUE n° 8

**Intitulé de la bonne pratique :** Faire du mécanisme organisationnel chargé de l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IÉS) une équipe gagnante et complémentaire : l'approche coaching.

**Phase du processus IÉS :** mise en œuvre et suivi du PMT/IÉS.

**Secteur d'application de la bonne pratique :** tous les secteurs.

**Date de réalisation :** 2007-2010

### Nom de la structure responsable

- Département de l'Enseignement scolaire (DES) : Direction de la stratégie des statistiques et de la planification (DSSP).
- Ministère de la Modernisation des Secteurs publics (MMSP) : Direction de la modernisation de l'administration.

### Contexte et justification

Les mécanismes organisationnels chargés de l'IÉS sont dans la plupart des cas hétérogènes : leurs membres, constitués d'hommes et de femmes, ont des profils de formation divers, proviennent de plusieurs directions et ont des statuts administratifs différents. En plus, leurs capacités ne leur permettent pas toujours d'assurer leur mission relative à la mise en œuvre et au suivi des programmes à moyen terme (PMT) pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IÉS).

Afin que ces mécanismes puissent fonctionner comme des équipes performantes, il est nécessaire de procéder à leur coaching pour construire une vision claire et des valeurs communes permettant à leurs membres d'utiliser pleinement leur potentiel à titre individuel et collectif.

### Résultats attendus

Les résultats attendus de cette initiative sont :

- une capacité opérationnelle pérenne est développée pour assurer l'implantation du processus d'institutionnalisation ;
- la cohésion des mécanismes organisationnels autour de valeurs communes est renforcée ;
- les membres des mécanismes organisationnels disposent d'une vision claire et partagée sur les rôles, les missions, les tâches et les fonctions qui leur incombent.

### Public visé

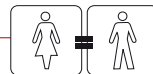
Membres des mécanismes organisationnels chargés de l'IÉS :

- cas du DES : équipe genre ;
- cas du MMSP : Comité de pilotage.

### Description de l'initiative

Le coaching/team building des membres des mécanismes organisationnels chargés de l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes se fait au début du processus d'IÉS par accompagnement à travers trois composantes :

- (i) team building axée sur les valeurs individuelles et collectives de l'équipe, la clarification de sa mission et la mise en cohérence de la vision et de la stratégie de l'équipe ;
- (ii) coaching d'équipe portant sur un processus de gestion, de suivi et de reporting au sein de l'équipe ;
- (iii) coaching individuel, en cas de besoin, pour clarification du rôle et de la place de chaque membre du mécanisme organisationnel et son impact sur la motivation, l'implication et la performance de l'équipe.



## Fiche de la bonne pratique n° 8

### Pourquoi cette initiative est-elle qualifiée de bonne pratique ?

- Une collection d'individus ne constitue pas forcément une équipe. Le coaching d'équipe, qui représente un investissement humain et financier, est **pertinent** pour prendre le temps de se parler, de s'entendre, d'exprimer ses points de vue, de mettre en évidence les zones de conflits, de renforcer les ressources de l'équipe et de fédérer ses membres.
- Le coaching d'équipe, en conjuguant dimension humaine, posture professionnelle, méthodologies et compétences opérationnelles, a favorisé l'**appropriation** des concepts d'IÉS par les membres des équipes des mécanismes organisationnels de l'IÉS. Il a permis de développer des connaissances et des compétences spécifiques pour mieux répondre aux enjeux de l'égalité et à s'approprier la démarche et les outils opérationnels d'IÉS.
- Les actions de coaching et de team building sont des pratiques **innovantes** dans l'administration publique et se prêtent à être **répliquées** dans d'autres départements ministériels.

### Leçons apprises

- Les actions de coaching/team building doivent être programmées en début du processus d'institutionnalisation dès que le mécanisme organisationnel en charge de l'IÉS est constitué.
- La durabilité des acquis doit être maintenue par la cohésion de l'équipe à travers des rencontres de suivi pour faire le point sur le fonctionnement de l'équipe et apporter des ajustements nécessaires.
- Les actions de coaching/team building doivent intégrer la participation du responsable hiérarchique porteur (champion IÉS) de la dimension genre au sein de l'institution.

### Outils développés dans le cadre de cette initiative

- Programme des actions de coaching et team building.
- Documents relatifs au team building (i.e. rôles de Belbin : Team Roles at Work, stades de développement d'une équipe, etc.).

### Expertises mobilisées

Expertise marocaine : consultant(e)s, bureaux d'études spécialisés en coaching.

### Partenaires : ACDI-FAES.



## FICHE DE LA BONNE PRATIQUE n°

9

**Intitulé de la bonne pratique :** Constituer un bassin d'expertise locale en IÉS par la réalisation simultanée d'initiatives complémentaires.

**Phase du processus IÉS :** Mise en œuvre et suivi du PMT/IÉS.

**Secteur d'application de la bonne pratique :** tous les secteurs.

**Date de réalisation :** 2005-2010

**Nom de la structure responsable :** ACDI/FAES.

### Contexte et justification

L'IÉS nécessite l'intervention d'un grand nombre de ressources humaines :

- pour des interventions ponctuelles, telles que l'élaboration de documents stratégiques ou la réalisation d'études, dans ce cas elles seront confiées la plupart du temps à des consultant(e)s externes, professionnel(le)s ou universitaires ;
- pour le suivi technique, administratif et financier des programmes d'IÉS, la réalisation des activités, l'entretien des partenariats, le recrutement des ressources, le suivi financier et administratif, etc., et dans ce cas il sera confié à des fonctionnaires, souvent membres de l'instance IÉS.

Les uns comme les autres ont besoin de connaissances approfondies sur la thématique de l'ÉS en général et sur celle de l'IÉS en particulier. Celles-ci viendront parfois compléter une expertise sectorielle.

Au démarrage du FAES, la thématique de l'ÉS était récente au Maroc, et peu de personnes étaient expertes en la question. Un survol des expériences de divers pays démontre que le concept même est en pleine évolution et fait l'objet de nombreuses recherches et méthodologies. L'intégration de l'ÉS comme principe directeur dans l'élaboration et le rendement des politiques et programmes de développement s'inscrit dans de nouvelles approches de gestion publique dont les stratégies d'actions sont fonction du contexte de chaque pays. Le Maroc doit donc développer ses propres modèles d'intervention et compétences en valorisant l'expertise locale, en s'inspirant des expériences internationales et en ayant recours le cas échéant à de l'expertise externe.

### Résultats attendus

Les résultats attendus de cette initiative sont :

- Une expertise locale est facilement mobilisable et opérationnelle pour intervenir dans les processus d'IÉS.
- Cette expertise locale est capable de fournir un appui à d'autres pays engagés dans un processus d'IÉS dans le cadre d'une coopération Sud-Sud.
- Cette expertise locale a participé à l'élaboration et à la maîtrise des modèles d'intervention adaptés au Maroc.

**Public visé :** Consultant(e)s professionnel(le)s ; universitaires ; fonctionnaires ; étudiant(e)s.

### Description de l'initiative

Afin de constituer un bassin d'expertise locale riche et en mesure de couvrir la multitude de mandats nécessaires à l'aboutissement des processus d'IÉS, le FAES a considéré qu'il était important d'agir simultanément sur plusieurs types de ressources – consultant(e)s professionnel(le)s, universitaires, fonctionnaires et étudiant(e)s – et de favoriser les ponts techniques et le transfert de compétences entre elles.

Pour ce faire, les initiatives suivantes ont été réalisées de manière parallèle :

#### I. Jumelage de ressources marocaines et canadiennes pour la réalisation des projets

Il a souvent été recouru au jumelage de l'expertise locale disponible avec de l'expertise canadienne dans une optique de partage des expériences institutionnelles et de transfert des savoir-faire techniques et organisationnels. Les points forts sont : (i) une équipe complémentaire et (ii) l'acquisition durable de savoir-faire techniques et organisationnels par les ressources locales.

#### II. Constitution d'une banque d'expertise locale par l'équipe du FAES II

Le FAES a créé une base de données qui permet l'identification des profils disposant d'une double compétence : ÉS/sectorielles. Le point fort est la facilitation des recrutements.

#### III. Renforcement de capacités des ressources fonctionnaires

Dans tous les secteurs concernés par l'IÉS, les ressources du mécanisme organisationnel d'IÉS créé pour la réalisation des PSMT ont été formées aux enjeux, méthodes et outils de l'IÉS (cf. fiche 7). Les décideurs, quant à eux, ont été sensibilisés sur l'ÉS en général et les enjeux de l'IÉS (cf. fiche 4).



## Fiche de la bonne pratique n° 9

### IV. Mise en place du master « Genre et politiques publiques »

Sur la base d'un partenariat entre le ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité (MDSFS), la faculté des Sciences juridiques économiques et sociales (FSJES) et plusieurs partenaires techniques et financiers (ACDI, ONU-Femmes et GIZ), un master « Genre et politiques publiques » a été mis en place en 2009 (cf. fiche 10). Les points forts sont : (i) ouverture du master aux étudiant(e)s ET aux fonctionnaires, adaptation des horaires des cours, (ii) intervention de fonctionnaires responsables du suivi des processus d'IÉS dans leur ministère, et (iii) intervention de professeur(e)s internationaux visant à la dispense d'un cours aux étudiants, mais aussi au renforcement de capacités de l'équipe professorale locale.

#### Pourquoi cette initiative est-elle qualifiée de bonne pratique ?

- Le fait d'intervenir sur plusieurs plans de manière à toucher aussi bien les consultant(e)s professionnel(le)s, les fonctionnaires, les étudiant(e)s et les universitaires s'est révélé **pertinent** puisqu'il permet de toucher toutes les phases de l'IÉS et de couvrir les différents types d'activités qui y sont liés, et ce, dans les secteurs engagés dans des processus d'IÉS. Les initiatives réalisées ont permis de créer des ponts entre les différents types de ressources et ont ainsi favorisé leur complémentarité.
- Un **partenariat** riche, multidimensionnel et complémentaire s'est formé au travers de ces différentes initiatives qui ont pu toucher aussi bien les institutionnels marocains et canadiens, les universitaires marocains et canadiens, les étudiants et les consultants professionnels marocains et canadiens. Certains de ces échanges ont été formalisés de manière durable : projet de recherche entre professeurs marocains et canadiens, partenariat entre ministères, etc.
- Cette approche s'est révélée **innovante** sur plusieurs points : (i) la thématique du master, qui n'existait pas au Maroc, et le public mixte fonctionnaires/étudiants auquel il s'adresse sont des éléments novateurs au niveau national, cette formule a d'ailleurs été particulièrement appréciée par les universitaires canadiens, et (ii) la complémentarité des initiatives permettant une approche globale de la constitution d'un bassin d'expertise.

#### Leçons apprises

- Les ponts créés entre les différentes initiatives sont extrêmement enrichissants et concrétisent les concepts étudiés, il faut les multiplier en : (i) augmentant les interventions de fonctionnaires et de consultants professionnels au sein du master, (ii) favorisant les stages des étudiant(e)s au sein des ministères, (iii) favorisant la participation des fonctionnaires comme étudiant(e)s du master et (iv) favorisant les contacts entre homologues marocains et canadiens (homologues fonctionnaires, consultant(e)s, professeur(e)s et étudiant(e)s)
- Le jumelage doit s'annoncer complémentaire et enrichissant pour les ressources marocaines pour être bien accepté et ne doit pas être utilisé quand il s'agit d'un travail de terrain, notamment en raison des problèmes de langue.
- Le jumelage doit prévoir de manière formelle un(e) responsable d'équipe, imputable des livrables.
- Il est important de permettre aux consultants participant à un jumelage d'apprendre à se connaître au travers de la préparation de la mission pour souder l'équipe. Cela peut se faire par l'adjonction de trois jours de préparation en début de mission ou, à défaut, par conférence téléphonique.
- La base de données gagnerait à prévoir une rubrique sur l'« évaluation » des ressources, points forts et points faibles.

#### Outils développés dans le cadre de cette initiative

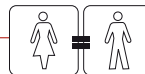
- Base de données de l'expertise locale.
- Modules de formation des mécanismes organisationnels de l'IÉS (cf. fiche 7).
- Module de sensibilisation des décideurs (cf. fiche 4).
- Programme pédagogique du master (cf. fiche 10).

#### Expertises mobilisées

- Consultant(e)s professionnel(le)s marocain(e)s et canadien(ne)s.
- Universitaires canadiens et marocains.
- Fonctionnaires en charge des processus d'IÉS.

#### Partenaires

- FSJES pour l'accueil et la mise en place du master.
- MDSFS pour la mise en place du master.
- ACDI/FAES.
- ONU-Femmes pour son appui technique au comité de pilotage du master.
- GIZ pour son appui technique et financier au master.



## FICHE DE LA BONNE PRATIQUE n° 10

**Intitulé de la bonne pratique :** Alimenter la constitution d'un bassin d'expertise par la mise en place d'un master « Genre et politiques publiques ».

**Phase du processus IÉS :** mise en œuvre et suivi du PMT/IÉS.

**Secteur d'application de la bonne pratique :** secteur universitaire.

**Date de réalisation :** 2009-2010

### Nom de la structure responsable

Faculté des Sciences juridiques, économiques et sociales (FSJES), Université Mohammed V-Agdal, Rabat.

### Contexte et justification

Les nouvelles stratégies, actions et politiques concernant la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes, leur ampleur et la diversité des institutions impliquées nécessitent la disponibilité d'expert/e/s spécifiquement formé(e)s en procédures d'intervention publique, en élaboration, suivi et évaluation de politiques publiques et de programmes axés sur le genre ou de politiques sectorielles et programmes intégrant le genre.

Le master en « Genre et politiques publiques » propose une formation appréhendant l'ensemble des politiques publiques sous l'angle des rapports sociaux de genre. Sa spécificité réside dans le lien direct qu'il établit entre politiques publiques, égalité de genre et développement en proposant aussi bien des enseignements fondamentaux que des cours plus spécifiques et en fournissant des outils méthodologiques essentiels. Il vise ainsi à former de futurs cadres administratifs et associatifs ainsi que des experts en genre.

### Résultats attendus

Les résultats attendus de cette initiative sont :

- De nouvelles générations de spécialistes en genre et politiques publiques sont formées pour appuyer les processus d'IÉS lancés au Maroc.
- Les capacités de fonctionnaires travaillant déjà en lien avec l'IÉS sont renforcées.
- L'ensemble du corps professoral est sensibilisé à l'IÉS pour favoriser une intégration de la thématique dans diverses disciplines.

**Public visé :** universitaires ; fonctionnaires ; étudiant(e)s.

### Description de l'initiative

Sur la base d'un partenariat entre le ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité (MDSFS), la FSJES et plusieurs partenaires techniques et financiers (ACDI, ONU-Femmes et GIZ), le master « Genre et politiques publiques » a été mis en place à la rentrée 2009.

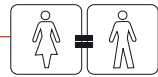
Afin de répondre pertinemment aux objectifs fixés, ce master présente un certain nombre de spécificités :

- ouverture du master aux étudiant(e)s ET aux fonctionnaires, notamment grâce à l'adaptation des horaires des cours ;
- programme pédagogique élaboré de manière partenariale en relation directe avec le contexte marocain, portant une attention particulière sur les secteurs impliqués dans l'IÉS et s'inscrivant dans les grandes réformes gouvernementales (ex : Module 5 : Politiques publiques sectorielle du genre au Maroc / Module 6 : Genre et violence / Module 7 : Genre et gouvernance locale) ;
- conférences de fonctionnaires responsables du suivi des processus dans leur ministère ;
- intervention des professeur(e)s internationaux visant à la dispense d'un cours aux étudiants, mais aussi au renforcement de capacités de l'équipe professorale locale ;
- stage de 6 mois facilité au sein des ministères ;
- master appuyé techniquement par un comité de pilotage tripartite institution (MDSFS), Université (FSJES) et PTF (ACDI, ONU-Femmes et GIZ).

Dans le cadre du partenariat avec le FAES, un certain nombre d'activités ont été réalisées :

#### 1. Organisation d'un voyage d'étude au Canada pour un petit noyau de professeurs

Le voyage d'étude au Canada a été organisé en amont des autres activités et a permis de les alimenter, d'une part, en recueillant un certain nombre de références bibliographiques utiles, d'autre part, en repérant un certain nombre de professeur(e)s canadien(ne)s susceptibles d'intervenir.



## Fiche de la bonne pratique n° 10

### II. Constitution d'un fonds documentaire

Pour mieux répondre aux besoins des étudiant(e)s et correspondre aux développements pédagogiques du master, la commande documentaire s'est faite en trois temps ; si les premiers ouvrages étaient de portée générale, les suivants ont été plus spécifiques et portaient même parfois sur des politiques sectorielles ciblées.

### III. Intervention de trois professeur(e)s canadien(ne)s expérimenté(e)s

Les interventions ont portées sur (i) l'intégration du genre dans le cycle de vie d'une politique publique, (ii) Genre et santé et (iii) Genre et travail ; et se sont déroulées sur la base d'un format récurrent de deux semaines comportant :

- 10 séances de cours de trois heures chacun où le(a) professeur(e) invité(e) était accompagné(e) par un(e) homologue marocain(e) ;
- une conférence publique sur un thème choisi par la professeure canadienne en lien avec son cours ;
- trois sessions de travail avec l'équipe professorale du master : (i) Identification de pistes de recherche commune, (ii) échange de pratiques et d'idées sur l'organisation pédagogique et le contenu des programmes du master / éventuelles recommandations, et (iii) méthodologies féministes. Une quatrième session de travail pouvait être envisagée si elle répondait à un besoin précis de l'équipe professorale ;
- une conférence publique donnée par un fonctionnaire responsable de la mise en œuvre de processus d'IES.

Les points forts sont : (i) la richesse et la diversité des échanges réalisés à l'occasion de l'intervention des professeurs canadiennes (fonctionnaires, équipe professorale, étudiants) et (ii) le transfert de compétences et connaissances de la professeure canadienne au (à la) professeur(e) marocain(e) chargé(e) de l'accompagner.

Dans le cadre de l'appui de la GIZ, une professeure italienne est également intervenue sur le thème de l'état de l'égalité des sexes dans les pays européens et au niveau international.

### Pourquoi cette initiative est-elle qualifiée de bonne pratique ?

- Cette initiative répond de manière **pertinente** et ciblée aux besoins du Maroc en termes d'expertises, du fait notamment de son contenu pédagogique, élaboré en fonction des avancées réalisées par le Maroc et des méthodes utilisées pour ce faire. Il permet en outre aux fonctionnaires déjà en poste de parfaire leur connaissance et par conséquent d'avoir un rôle plus pertinent dans le processus d'IES lancé par leur ministère d'attache.
- La sensibilisation dont a bénéficié le corps professoral du master et le transfert de compétence de la ressource canadienne à un(e) professeur(e) marocain(e) permettent une **appropriation** réelle et **durable**.
- Le partenariat tripartite institution (MDSFS), Université (FSJES) et PTF (ACDI, ONU-Femmes et GIZ) a considérablement enrichi et facilité le travail réalisé et permet la **pérennisation** de l'initiative.
- L'existence même d'un master qui appréhende l'ensemble des politiques publiques sous l'angle des rapports sociaux de genre, dans un pays où les droits des femmes et les enjeux de l'IES n'ont été que récemment reconnus, est en soi une initiative particulièrement **innovante** qui demande à être répliquée.

### Leçons apprises

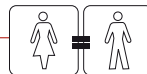
- Les fonctionnaires sont très demandeurs de ce type de formation, et il est absolument nécessaire pour la réussite d'une telle initiative de leur en faciliter l'accès (communication, plaidoyer auprès des supérieurs hiérarchiques, horaires adaptés, processus de sélection spécifique, etc.).
- Les professeur(e)s ne sont pas spontanément demandeurs d'un renforcement des capacités ou de l'étude de concepts pour eux nouveaux. Les ateliers de sensibilisation et de renforcement de capacité dirigés vers l'équipe professorale doivent être présentés sous forme de conférence publique ou d'échanges de pratiques.
- L'inscription du master sur le contexte et la réalité sociopolitique du Maroc est une pratique à encourager et développée, notamment en multipliant : (i) les interventions de fonctionnaires et de consultants professionnels au sein du master, (ii) les stages des étudiant(e)s au sein des ministères, (iii) la participation des fonctionnaires comme étudiant(e)s du master et (iv) l'intervention de professionnels tels que journalistes, membres associatifs, femmes élues, femmes cheffes d'entreprise, etc.

**Outils développés dans le cadre de cette initiative** : programme pédagogique ; listes documentaires.

**Expertises mobilisées** : professeur(e)s canadien(ne)s.

### Partenaires

- MDSFS pour son soutien institutionnel à la mise en place du master, son rôle dans la sélection des étudiant(e)s, son rôle dans l'organisation des stages et son appui technique dans le cadre du comité de pilotage.
- ACDI/FAES.
- ONU-Femmes pour son appui technique dans le cadre du comité de pilotage du master et l'accueil d'un(e) stagiaire.
- GIZ pour son appui technique et financier au master et l'accueil d'un(e) stagiaire.
- Université du Québec à Montréal (UQAM) ; Université d'Ottawa ; Université italienne.



## FICHE DE LA BONNE PRATIQUE n° 11

**Intitulé de la bonne pratique :** Donner la parole aux femmes marocaines sur leurs attentes en matière de représentation de leur image dans les médias audiovisuels.

**Phase du processus IÉS :** mise en œuvre et suivi du PMT/IÉS.

**Secteur d'application de la bonne pratique :** secteur de la communication.

**Date de réalisation :** 2009-2010

### Nom de la structure responsable

- Ministère de la Communication (MC) : Direction des études et du développement.
- Haute Autorité de la Communication audiovisuelle (HACA).

### Contexte et justification

Le ministère de la Communication s'est doté d'un programme à moyen terme (PMT) d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IÉS) dans le secteur de la communication (2006-2010). Un projet de ce PMT vise la génération de nouvelles connaissances et données quantitatives et qualitatives sur des aspects de la problématique de l'ÉS dans les médias.

Pour recueillir des propositions d'études, une approche participative a été adoptée. Elle consistait à saisir les différents organismes des secteurs de la communication pour formuler des propositions d'études dont les thèmes correspondraient aux domaines de leur compétence. La Haute Autorité de la Communication audiovisuelle (HACA), établissement public en charge de la régulation et du contrôle du champ audiovisuel, a proposé une étude sur les attentes de la femme marocaine en matière de représentation de son image dans les médias audiovisuels, proposition qui a été retenue.

### Résultats attendus

Les résultats attendus de cette initiative sont :

- Une prise de conscience s'est opérée au niveau des décideurs publics et privés des médias marocains au regard de l'importance de véhiculer des valeurs égalitaires et un traitement équitable des rôles et représentations sociales des femmes et des hommes dans le secteur de la communication.
- Une étude favorise une meilleure connaissance des attentes de la femme marocaine en matière de représentation de son image dans les médias audiovisuels.
- Une plateforme de mesures est proposée aux décideurs institutionnels et opérateurs des médias audiovisuels pour une prise en compte des attentes de la femme marocaine en matière de représentation de son image dans les médias audiovisuels.

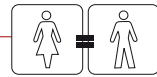
### Public visé

- Les décideurs du ministère de la Communication et de ses partenaires institutionnels et professionnels.
- Les opérateurs des médias audiovisuels et leurs partenaires.

### Description de l'initiative

La réalisation de l'étude a concerné les 3 volets suivants :

- (i) Documentaire : revue analytique de la documentation et des initiatives existantes sur le plan international ainsi que de la problématique au Maroc.
- (ii) Qualitatif : analyse des perceptions et des attitudes à travers des focus group de femmes selon un échantillonnage d'après les variables suivantes : tranche d'âge, catégorie socioéconomique, lieu de résidence et statut des femmes.
- (iii) Quantitatif : collecte de données quantitatives à travers un questionnaire de 1 500 femmes et selon le même échantillonnage que le volet qualitatif.



## Fiche de la bonne pratique n° 11

L'étude a permis de dégager des enseignements relatifs aux : (i) perceptions relatives au statut et à l'image de la femme en général, (ii) perceptions et attitudes relatives aux représentations des femmes dans les médias audiovisuels marocains et (iii) attentes et aspirations relatives aux représentations des femmes dans les médias audiovisuels marocains.

Le principal constat de cette étude est la scission notable entre l'image positive véhiculée par les femmes au niveau de l'information et de l'animation et l'image négative des personnages féminins mis en scène dans les fictions et la publicité. Ce sont les deux types de programme à faire évoluer en priorité. L'étude a conduit à l'élaboration d'une plateforme de recommandations priorisant des axes de progrès dans les contenus télévisés et de clés pour corriger les dysfonctionnements enregistrés et assainir les rapports entre les genres.

### Pourquoi cette initiative est-elle qualifiée de bonne pratique ?

- La **pertinence** de l'étude réside dans le fait qu'elle a contribué à mettre en œuvre la Charte pour l'amélioration de l'image de la femme dans les médias dans son volet audiovisuel et répondre aux questionnements des opérateurs audiovisuels pour le développement d'une culture médiatique garantissant l'égalité entre les femmes et les hommes.
- La HACA, organisme à l'origine de cette étude, s'est **approprié** les recommandations de cette étude par le développement – en cours – d'un référentiel en matière d'image de la femme dans les médias.
- Un **partenariat** avec la société civile a permis de sensibiliser des organisations dans leur rôle de vigilance et de contrôle de l'image de la femme dans les médias.
- La méthodologie de réalisation de l'étude avec ses 3 volets (documentaire, qualitatif et quantitatif) se prête à une **réplication**.
- L'étude basée sur une perception d'audience représente une **innovation** par rapport aux études classiques d'analyses des programmes audiovisuels.

### Leçons apprises

- L'adjonction d'une expertise en genre et communication au cabinet spécialisé dans les études de marché ayant réalisé l'étude s'est avérée être une bonne formule.

### Outils développés dans le cadre de cette initiative

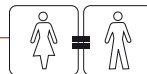
- Guide d'animation de l'étude qualitative.
- Questionnaire pour l'enquête relative à l'étude quantitative.
- Rapports des études : documentaire, qualitative et quantitative.
- Rapport de synthèse des résultats de l'étude et la plateforme de recommandations.

### Expertises mobilisées

Expertise marocaine : cabinet d'études en marketing et sondages avec consultant(e) en genre.

### Partenaires

- Ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité.
- Haute Autorité de la Communication audiovisuelle (HACA).
- ACDI-FAES.



## FICHE DE LA BONNE PRATIQUE n° 12

**Intitulé de la bonne pratique :** Former les étudiant(e)s en journalisme et les journalistes en exercice à l'égalité entre les sexes dans les médias.

**Phase du processus IÉS :** mise en œuvre et suivi du PMT/IÉS.

**Secteur d'application de la bonne pratique :** secteur de la communication.

**Date de réalisation :** 2007-2008

### Nom de la structure responsable

- Ministère de la Communication (MC) : Direction des études et du développement.
- Institut supérieur de l'information et de la communication (ISIC).

### Contexte et justification

Le ministère de la Communication s'est doté d'un programme à moyen terme (PMT) d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IÉS) dans le secteur de la communication (2006-2010). Un projet de ce PMT vise l'élaboration d'outils de formation en « égalité entre les sexes et médias » pour la formation des journalistes et des étudiants.

La formation des journalistes et autres acteurs médiatiques est au cœur des changements souhaités pour l'amélioration de l'image de la femme dans les médias. L'Institut supérieur de l'information et de la communication (ISIC), établissement public d'enseignement supérieur de formation des journalistes, a un rôle important dans le processus de changement vers une plus grande égalité entre les femmes et les hommes dans les médias. Néanmoins, les programmes de formation initiale et continue de l'ISIC n'incluent pas de module spécifique de formation sur les enjeux de l'égalité entre les sexes dans les communications et les médias.

### Résultats attendus

Les résultats attendus de cette initiative sont :

- L'ISIC devient une institution promotrice des principes de l'égalité entre les sexes à travers la formation de sa clientèle estudiantine et la formation continue des journalistes en exercice.
- Les capacités des formateurs de l'ISIC en matière d'enseignement du module « ÉS et médias » sont renforcées.
- Le module « ÉS et médias » est intégré dans le cursus pédagogique de l'ISIC, et cette dernière est en mesure de rendre disponibles des sessions de formation dans le domaine « ÉS et médias » auprès de ses étudiant(e)s et des journalistes en exercice.

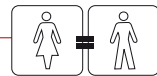
### Public visé

- Les formateurs de l'ISIC.
- Les étudiants et étudiantes des trois départements de l'ISIC : presse écrite, audiovisuel et communication d'entreprise.
- Les journalistes en exercice de la presse écrite et audiovisuelle.

### Description de l'initiative

L'élaboration du module de formation s'est déroulée en 3 temps :

- (i) Des analyses de besoins en formation en « égalité entre les sexes et médias » auprès des journalistes en exercice ciblés par la formation, du corps pédagogique de l'ISIC et de représentant(e)s d'étudiants ont été réalisées.
- (ii) Un module de formation portant sur le module « ÉS et médias » a été élaboré et testé auprès d'une promotion d'étudiant(e)s de l'ISIC et auprès de journalistes en exercice.
- (iii) Le module de formation « ÉS et médias » a été finalisé, traduit en arabe et édité dans les deux langues.



## Fiche de la bonne pratique n° 12

Le module de formation sur l'ÉS et médias couvre les aspects suivants : (i) principaux mécanismes nationaux et internationaux relatifs à l'égalité entre les sexes, (ii) enjeux relatifs au traitement de l'image des femmes dans les médias, (iii) cadre juridique, référentiel et déontologique aussi bien national qu'international et (iv) analyse selon l'approche genre.

En fin de formation, les étudiant(e)s, futurs journalistes et professionnels de la communication ont été invités à élaborer un plan de communication sur le thème de l'ÉS et médias. Cet exercice a permis, d'une part, d'évaluer les connaissances acquises et, d'autre part, de renforcer le rôle que ces étudiants seront appelés à jouer comme acteurs promoteurs de l'ÉS dans le secteur de la communication.

### Pourquoi cette initiative est-elle qualifiée de bonne pratique ?

- L'initiative répond à un besoin du secteur en matière de changements recherchés pour l'amélioration de l'image de la femme dans les médias. La clientèle ciblée est **pertinente** puisque ce sont les futurs journalistes qui véhiculeront des messages sur la femme.
- Le témoignage des étudiant(e)s de la première promotion ayant bénéficié de la formation démontre l'**appropriation** de cette initiative par les étudiant(e)s et leur prise de conscience de l'importance de l'ÉS dans les médias.
- La méthodologie d'élaboration du module de formation en ÉS et médias avec ses 3 phases (analyse des besoins en formation, testing de la formation, finalisation du module de formation et son inscription dans le cursus pédagogique) se prête à une **réplication**.
- Le module de formation en ÉS et médias peut être utilisé par d'autres institutions de formation, publiques et/ou privées, et permettre ainsi la **réplication** de la formation.

### Leçons apprises

- En complément du module de formation en ÉS et médias, il est important de procéder à la formation des formateurs de l'ISIC à l'intégration de l'ÉS dans leur propre matière d'enseignement afin d'assurer la durabilité des résultats de cette initiative.

### Outils développés dans le cadre de cette initiative

- Module de formation dans les deux versions, arabe et française.
- Les plans de communication développés par les étudiant(e)s.

### Expertises mobilisées

- Expertise canadienne : consultant(e), universitaire.
- Expertise marocaine : formateurs de l'ISIC ayant participé à l'élaboration et la dispensation du module de formation.

**Partenaires** : ACDI-FAES.



## FICHE DE LA BONNE PRATIQUE n° 13

**Intitulé de la bonne pratique :** Réduire les disparités entre les sexes en matière de gestion de ressources humaines dans la Fonction publique.

**Phase du processus IÉS :** mise en œuvre et suivi du PMT/IÉS.

**Secteur d'application de la bonne pratique :** l'Administration publique.

**Date de réalisation :** 2009-2010

### Nom de la structure responsable

Ministère de la Modernisation des Secteurs publics (MMSP) : Direction de la modernisation de l'administration.

### Contexte et justification

Le ministère de la Modernisation des Secteurs publics (MMSP) s'est doté d'un programme stratégique à moyen terme (PSMT) d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IÉS) dans le secteur de l'administration publique (2006-2010). Un axe (sur les quatre) de ce PSMT vise la réduction des disparités entre les sexes en matière de gestion des ressources humaines par le renforcement des capacités et l'accompagnement-conseil des acteurs du MMSP et des ministères.

Les projets de cet axe visent à corriger les pratiques du système d'emploi. Cela consiste à étudier les politiques et les pratiques de gestion du personnel afin d'identifier les éléments qui peuvent contribuer, ou avoir contribué, à exclure les femmes ou à les placer en situation désavantageuse et ensuite à corriger ces dysfonctionnements. Ainsi, au niveau de la Fonction publique, la représentativité des femmes avoisine 31,8 % en 2008. La participation aux décisions et l'occupation de postes de responsabilité enregistre un taux de l'ordre de 10 %. La proportion des femmes directrices a légèrement augmenté de 9,8 à 11,1 % en 7 ans.

L'IÉS dans le processus de recrutement, de sélection et de nomination va garantir les mêmes chances d'accès, aussi bien pour les hommes que pour les femmes, et va permettre plus de transparence, d'équité et d'impartialité qui s'avèrent indispensables à la bonne conduite de la réforme de la gestion des ressources humaines (GRH) de l'administration publique.

### Résultats attendus

Les résultats attendus de cette initiative sont :

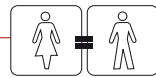
- L'ÉS est intégrée dans le processus de recrutement, de sélection et de nomination du MMSP et celui de l'ensemble des ministères partenaires.
- Les capacités des cadres du MMSP et des ministères partenaires en matière d'approches et de méthodes d'intégration de l'égalité entre les sexes dans le processus de recrutement, de sélection et de nomination sont renforcées.
- Les femmes en postes de responsabilité ou désireuses d'y accéder ont des habilités de management leur facilitant l'accès à ces postes ou à un niveau supérieur de responsabilité.

### Public visé

- Les membres du comité de pilotage d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes du MMSP et des cadres du MMSP.
- Les cadres en charge des divisions et services du personnel dans les administrations publiques.
- Cadres femmes des départements ministériels partenaires du FAES.

### Description de l'initiative

Cette initiative a consisté en l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme intégré favorisant l'És dans la GRH, autour de 2 actions :



## Fiche de la bonne pratique n° 13

- (i) Formation à l'intention des cadres GRH des ministères partenaires, portant notamment sur : (i) les obstacles systémiques que vivent en général les femmes à investir et à exercer concrètement des postes de responsabilités, (ii) les critères de recrutement, de sélection et de nomination pouvant avoir pour effet d'exclure ou de désavantager les femmes de façon disproportionnée et (iii) les outils et les mesures qui devront être déployés pour accroître la représentation des femmes aux postes de responsabilité.
- (ii) Formation et accompagnement-conseil des femmes (26) en postes de responsabilité ou désireuses d'y accéder en matière d'habilités de management afin de faciliter leurs accès à ces postes. Cette formation porte notamment sur : (i) les obstacles systémiques à l'exercice du pouvoir, sa culture et sa dynamique, (ii) les comportements stratégiques gagnants dans les lieux de responsabilité et (iii) les habilités de management dans un contexte d'administration publique.

Cette formation a débouché sur des recommandations qui ont donné lieu à 8 mesures annoncées par le ministre de la Modernisation des Secteurs publics relatives à l'intégration systémique du principe d'égalité entre les sexes dans les réformes relatives à la GRH.

### Pourquoi cette initiative est-elle qualifiée de bonne pratique ?

- Les sessions de formation se sont avérées **pertinentes** puisqu'elles traitent d'aspects proches des préoccupations des cibles visées (cadres en charge de la GRH et femmes en postes de responsabilité ou désireuses d'y accéder).
- Les outils d'intégration du genre dans le cycle de la GRH fournis aux participants aux formations ont permis l'**appropriation** de cette initiative.
- Cette initiative a permis de favoriser le **partenariat** entre le MMSP et les autres départements ministériels par la mise en place d'un comité de concertation interministériel en matière de GRH dans la Fonction publique (voir fiche BP n° 14).
- La **durabilité** de cette initiative a été concrétisée par les 8 mesures annoncées par le ministre de la Modernisation des Secteurs publics relatives à l'intégration systémique du principe d'égalité entre les sexes dans les réformes relatives à la GRH, et ce à travers des mécanismes et des moyens préventifs et correctifs.

### Leçons apprises

- Cette initiative a permis de consolider le positionnement du MMSP qui, grâce son mandat, a permis de toucher tous les ministères, notamment pour la lutte contre les discriminations au sein de la fonction publique et l'accès des femmes aux postes de décision.

### Outils développés dans le cadre de cette initiative

- Un module de formation, à l'intention des cadres GRH des ministères ciblés.
- Un module de formation, à l'intention d'un groupe de femmes occupant des postes de responsabilité ou qui représentent des candidates potentielles.

### Expertises mobilisées

- Expertise canadienne : consultant(e), universitaire spécialiste en approche genre et ayant une connaissance en matière d'accès à l'égalité dans l'emploi (processus de recrutement, de sélection et de nomination).
- Expertise marocaine : consultant(e), universitaire ayant une expérience dans le secteur de l'administration publique.

### Partenaires

- Les ministères partenaires du volet IÉS : communication, enseignement scolaire, emploi et formation professionnelle.
- Le ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité à titre de coordonnateur de la stratégie nationale genre.
- Autres ministères : Économie et finances, Santé, Transport, Intérieur, Agriculture.
- FAES-ACDI.



## FICHE DE LA BONNE PRATIQUE n° 14

**Intitulé de la bonne pratique :** Mettre en place un comité de concertation interministériel pour l'intégration de l'ÉS dans la gestion des ressources humaines.

**Phase du processus IÉS :** mise en œuvre et suivi du PMT/IÉS.

**Secteur d'application de la bonne pratique :** l'Administration publique.

**Date de réalisation :** 2010

### Nom de la structure responsable

Ministère de la Modernisation des Secteurs publics (MMSP) : Direction de la modernisation de l'administration.

### Contexte et justification

Le ministère de la Modernisation des Secteurs publics (MMSP) s'est doté d'un programme stratégique à moyen terme (PSMT) d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IÉS) dans le secteur de l'administration publique (2006-2010). Un axe (sur les quatre) de ce PSMT vise la réduction des disparités entre les sexes en matière de gestion des ressources humaines par le renforcement des capacités et l'accompagnement-conseil des acteurs du MMSP et des ministères.

Afin de consolider les expériences réalisées en matière d'égalité entre les sexes (ÉS) dans la réforme de la gestion des ressources humaines et d'engager les divers ministères dans la mise en place de mesures visant une meilleure prise en compte de l'ÉS dans la fonction publique, le MMSP a mis en place un Comité de concertation interministériel (CCI) de l'ÉS dans la fonction publique en partenariat avec les départements ministériels.

La mise en place d'un comité de concertation interministériel est cruciale pour permettre aux femmes d'accéder aux postes de décision dans l'administration publique, conformément au domaine 6 de l'Agenda gouvernemental pour l'égalité.

### Résultats attendus

Les résultats attendus de cette initiative sont :

- Le comité de concertation interministériel est mis en place, et son schéma organisationnel est validé par les représentants et représentantes des ministères ciblés.
- Les membres du comité de concertation interministériel ont bénéficié de sessions de coaching et de formation en matière d'IÉS dans le secteur de la fonction publique et l'analyse différenciée selon les sexes dans l'action gouvernementale.
- Les membres du comité de concertation interministériel disposent : (i) d'une vision claire et partagée sur les rôles, les missions, les tâches et les fonctions qui incombent au comité et (ii) d'un plan de travail triennal.

### Public visé

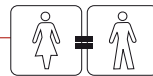
- Les membres du comité de pilotage d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes du MMSP.
- Les cadres en charge de la GRH dans les administrations publiques (une quinzaine de ministères a été visée).

### Description de l'initiative

Le processus de mise en place du Comité de concertation interministériel (CCI) est basé sur une approche participative, en ce sens que les différents départements ministériels ont été impliqués dès le début du processus.

Les actions réalisées pour la mise en place de ce comité sont :

- (i) des ateliers de réflexion des membres du comité de pilotage d'IÉS du MMSP pour la définition des pré-requis pour la création du comité de concertation interministériel ;
- (ii) la désignation des membres et mise en place du CCI ;
- (iii) la formation des membres du CCI en matière d'institutionnalisation du genre dans la Fonction publique et renforcement de leurs capacités en matière de communication et de travail en équipe ;
- (iv) l'élaboration et la validation d'un plan d'action.



## Fiche de la bonne pratique n° 14

Les principales responsabilités assignées à ce comité de concertation interministériel sont :

- Promouvoir la réflexion, l'échange d'expériences et des actions conjointes en matière d'IÉS dans la fonction publique.
- Veiller à l'intégration de l'égalité entre les sexes dans les programmes et projets de modernisation de la fonction publique, principalement celle relative à la gestion des ressources humaines.
- Développer la synergie et la complémentarité des ministères dans la mise en place de mesures visant une meilleure prise en compte de l'ÉS dans la fonction publique.
- Développer des partenariats avec les différents intervenants en matière de GRH dans la fonction publique, notamment le réseau des DRH de la fonction publique.

Le comité de concertation interministériel s'est doté d'un plan d'action portant sur :

- (i) l'intégration de l'ÉS dans le processus de sélection, de recrutement, de nomination, de mobilité, de promotion et d'évaluation du rendement ;
- (ii) l'identification et la mise en œuvre de mesures institutionnelles pour promouvoir un meilleur accès des femmes aux postes de responsabilité ;
- (iii) l'identification, la validation et la mise en œuvre de mesures institutionnelles pour promouvoir la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.
- (iv) la promotion de l'ÉS dans les programmes de formation continue.

### Pourquoi cette initiative est-elle qualifiée de bonne pratique ?

- La mise en place du comité de concertation interministériel (CCI) s'est avérée **pertinente** en vue de renforcer la coordination, le suivi et l'évaluation des actions relatives à l'IÉS dans la fonction publique, principalement celles relatives à la GRH.
- L'approche participative pour la mise en place du CCI et le renforcement des capacités de ses membres en matière d'IÉS dans la fonction publique ont permis l'**appropriation** du rôle et responsabilités que doit jouer ce comité.
- Les membres du CCI ont été désignés suite à une correspondance du ministre du MMSP, invitant les ministères à nommer officiellement et de manière pérenne leur représentant(e) au sein du CCI. Les critères qui ont orienté le choix des membres (travailler dans le domaine des ressources humaines, avoir participé aux formations réalisées par le MMSP dans le cadre de la mise en œuvre du PSMT d'IÉS) favorisent la **durabilité** de ce comité.
- La mise en place d'un comité de concertation interministériel d'une manière participative dont les membres ont procédé eux-mêmes à la définition du mandat, objectifs, rôle et responsabilités, mode de fonctionnement et plan d'action représente une **innovation** dans la fonction publique.

### Leçons apprises

- La mise en place du comité de concertation interministériel permet de consolider le positionnement du MMSP comme le ministère en charge de l'intégration de l'ÉS dans les réformes de l'administration publique, notamment celles relatives à la GRH.
- La mise en place d'un comité de concertation interministériel relatif à la thématique de l'intégration du genre dans la GRH représente un catalyseur pour accélérer les progrès en matière de représentation des femmes dans les emplois et les postes de responsabilité de l'administration publique.

### Outils développés dans le cadre de cette initiative

- Un module de formation en matière d'IÉS dans la fonction publique.
- Un module de formation des membres du CCI en communication et team building.
- Rapport de présentation/structuration du CCI et de son premier plan d'action (2011).

### Expertises mobilisées

Expertise marocaine : consultant(e), universitaire spécialiste en genre et ayant une expérience dans le secteur de l'administration publique.

### Partenaires

- Le ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité à titre de coordonnateur de l'agenda gouvernemental pour l'égalité.
- Les ministères partenaires du volet IÉS : Communication, Enseignement scolaire, Emploi et Formation professionnelle.
- Autres ministères : Justice ; Intérieur ; Affaires étrangères et coopération ; Économie et finances ; Équipement et transport ; Habitat, Urbanisme et Aménagement de l'espace ; Santé ; Agriculture et Pêche maritime ; Industrie, Commerce et Nouvelles Technologies, Affaires générales et économiques.
- ACIDI-FAES.



## FICHE DE LA BONNE PRATIQUE n° 15

**Intitulé de la bonne pratique :** Identifier et éliminer les stéréotypes sexistes dans les manuels scolaires pour la promotion de l'égalité entre les sexes.

**Phase du processus IÉS :** mise en œuvre et suivi du PMT/IÉS.

**Secteur d'application de la bonne pratique :** Education nationale.

**Date de réalisation :** 2010

### Nom de la structure responsable

Département de l'Enseignement scolaire (DES).

### Contexte et justification

Le Plan d'action stratégique à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'ÉS dans le système éducatif (2009-2012) comporte un sous-projet (3.1) visant l'éradication des stéréotypes et biais sexistes dans les curricula, les manuels scolaires, l'acte pédagogique et l'organisation de la vie scolaire.

Vu la portée indéniable des manuels scolaires dans la construction des identités et des représentations féminines et masculines, le DES a accordé une haute priorité à cette action d'analyse, de décryptage et de formation d'un noyau de formateurs aptes à poursuivre la mission. L'implication dans ce projet d'acteurs incontournables dans la production des manuels (les Académies régionales, les concepteurs, les maisons d'édition, les universités) représentait un enjeu tant pour leur sensibilisation que pour le recueil de recommandations relatives aux valeurs et aux contenus à véhiculer et à la méthodologie utilisée.

### Résultats attendus

Les résultats attendus de cette initiative sont :

- Le DES est en mesure d'apporter des modifications aux manuels scolaires afin que ces instruments deviennent des leviers dans la construction et la diffusion de modèles et de représentations égalitaires chez les élèves et les enseignants.

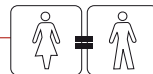
### Public visé

- Direction de la stratégie, des statistiques et de la planification (DSSP) (Équipe de management du projet Genre).
- Direction des curricula et Groupe opérationnel (GO).
- Comité permanent d'évaluation et de validation des manuels scolaires.
- Faculté des sciences de l'éducation, Université Mohammed V-Souissi, Rabat.

### Description de l'initiative

Cette initiative a été conçue comme une intervention structurante visant l'autonomie du DES par la formation d'un noyau dur pérenne (le Groupe opérationnel) et le dotant d'un plan d'action. Les actions réalisées sont les suivantes :

- participation d'une équipe du DES au Colloque de Montpellier sur les manuels scolaires de 2009 ;
- recension, collecte et analyse (qualitative et quantitative) des manuels scolaires du niveau primaire, des maisons d'édition, des documents disponibles pour dégager une vue d'ensemble de la problématique ;
- présentation d'études scientifiques sur le thème notamment des aspects méthodologiques ;
- utilisation des outils de repérage des messages stéréotypés dans les manuels scolaires grâce à des applications sur un échantillon de livres marocains (langue arabe, langue française, éducation islamique, mathématiques, histoire-géographie-citoyenneté, arts plastiques et sciences).



## Fiche de la bonne pratique n° 15

- Adaptation de la méthodologie et des outils d'analyses des manuels scolaires proposés au contexte marocain.
- Élaboration d'un plan d'action pour assurer la capitalisation des acquis et la prise en charge institutionnelle du mandat confié au Groupe opérationnel (GO).
- Conduite d'une campagne de dissémination et de communication incluant une journée de sensibilisation élargie au DES (57 personnes), une journée pour les acteurs externes (concepteurs, maisons d'édition) et une journée à l'Université Mohammed V-Souissi, Rabat, Faculté des sciences de l'éducation, regroupant des chercheurs de diverses universités marocaines. Les recommandations issues de ces journées ont été prises en compte dans la démarche et dans le plan d'action.

### Pourquoi cette initiative est-elle qualifiée de bonne pratique ?

- L'initiative est **pertinente** car elle répond à l'application d'une mesure figurant au Programme d'urgence et elle vise le manuel scolaire comme levier de promotion de valeurs égalitaires.
- Le Groupe opérationnel a été en mesure de s'**appropri**er la méthodologie et les outils en réalisant des analyses de décryptage des stéréotypes sexistes sur un échantillon significatif de manuels scolaires.
- La démarche reposait sur une approche **partenariale** avec l'ensemble des acteurs pédagogiques impliqués dans la conception des manuels scolaires.
- La démarche est **innovante** du fait de son approche multidimensionnelle alliant la prise en charge institutionnelle par le DES, le recours à une méthodologie rigoureuse, la mise au point d'outils adaptés, la formation d'un noyau de ressources et la communication/sensibilisation.

### Leçons apprises

- La qualité d'une telle intervention nécessite le recours à une expertise hautement spécialisée dotée d'une méthodologie éprouvée.
- Le rôle des Académies régionales d'éducation et de formation est majeur dans une telle démarche, car 30% des contenus de formation (curricula et manuels) sont élaborés au niveau régional.

### Outils utilisés/développés dans le cadre de cette initiative

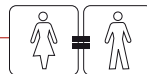
- Manuel UNESCO *Promouvoir l'égalité entre les sexes dans les manuels scolaires*. Un guide pour les acteurs et actrices de la chaîne du livre. UNESCO, 2008.
- Manuel *Analyser les représentations du masculin et du féminin dans les manuels scolaires*. CEPED.
- Outils de formation pour sensibiliser et former au décryptage et l'analyses des représentations sexuées : grilles, banques d'images et de textes et extraits d'études scientifiques.

### Expertises mobilisées

- Expertise internationale spécialisée dans la formation au repérage des représentations sexuées et dans la promotion de valeurs égalitaires dans les manuels scolaires. Cette expertise fait partie du Réseau international de recherche sur les représentations sexuées dans les manuels scolaires (RIRRS).
- Expertise marocaine ayant une bonne connaissance du secteur de l'éducation.

### Partenaires

- Université Mohammed V-Souissi, Rabat.
- RIRRS et Université de Lille II.
- ACDI/FAES.



## FICHE DE LA BONNE PRATIQUE n° 16

**Intitulé de la bonne pratique :** Concevoir et intégrer des modules de formation en égalité entre les sexes dans le cursus de formation (initiale et continue) des acteurs pédagogiques : inspecteurs et formateurs.

**Phase du processus IÉS :** mise en œuvre et suivi du PMT/IÉS.

**Secteur d'application de la bonne pratique :** Education nationale.

**Date de réalisation :** 2010

### Nom de la structure responsable

Département de l'Enseignement scolaire (DES) : Direction de la stratégie, des statistiques et de la planification (DSSP), Unité centrale de la formation continue (UCFC).

### Contexte et justification

Les stéréotypes sexistes sont encore largement véhiculés par les différents intervenants et acteurs pédagogiques dans les espaces scolaires d'éducation et de formation par le biais du langage, des comportements, par la transmission d'idéologies et de convictions personnelles discriminantes. Vu le rôle déterminant de l'école comme espace de socialisation et dans la construction de l'identité des filles et des garçons et l'influence que peuvent exercer le personnel enseignant et les inspecteurs, leur formation représente l'une des conditions à réunir pour favoriser l'enracinement des valeurs et des comportements égalitaires dans le milieu scolaire.

En réponse à cette problématique, le DES a développé un module de formation en égalité entre les sexes au profit des formateurs d'instituteurs et des inspecteurs, conformément aux actions prévues dans le cadre du sous-projet 3.2 du Plan d'action stratégique à moyen terme pour l'IÉS dans le système éducatif.

### Résultats attendus

Le résultat attendu de cette initiative est :

- Le cursus des formations initiale et continue des instituteurs et des inspecteurs comprend un module sur l'égalité entre les sexes applicable dans la gestion de la classe et dans le programme pédagogique.

### Public visé

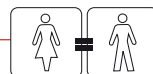
- Les formateurs des Centres de formation des instituteurs (CFI) dans le cadre de la formation initiale.
- Les inspecteurs du primaire dans le cadre de la formation continue (16 régions soit 32 inspecteurs).

### Description de l'initiative

Cette initiative a fait appel à une méthodologie participative et andragogique en vue d'établir un diagnostic des besoins des 2 groupes-cibles : formateurs des CFI et inspecteurs. Cet exercice a été réalisé au moyen de questionnaires et d'ateliers. Par la suite, 2 modules de formation ont été développés et soumis aux 2 groupes lors des ateliers de testing-formation (2 sessions de formation de 4 jours chacune). Cette formule s'est avérée judicieuse vu l'enrichissement des modules au niveau des exercices pratiques. À l'issue de ce processus, l'architecture des modules a été structurée en 3 parties :

- une première partie portant sur la méthodologie de formation des formateurs et les perspectives de duplication ;
- une deuxième partie relative à l'égalité entre les sexes : concepts et approches d'analyse ;
- une troisième partie sur l'exploration et les applications de l'ES dans l'espace d'éducation et de formation.

Le processus a donné lieu à la conception et l'édition de deux modules, en arabe et en français, en vue de répondre aux besoins spécifiques des inspecteurs et des enseignants en fonction de leur langue d'exercice. Les modules intègrent des caricatures qui ont été produites par un membre de l'équipe de management genre.



## Fiche de la bonne pratique n° 16

### Pourquoi cette initiative est-elle qualifiée de bonne pratique ?

- Cette initiative est **pertinente** car elle s'inscrit dans les orientations du Programme d'urgence et du PASMT/ÉS et répond à un réel besoin de changement dans les mentalités, les pratiques pédagogiques et les comportements dans les établissements scolaires.
- L'approche pédagogique utilisée a permis une pleine **appropriation** puisque le module répondait aux besoins exprimés par les différents inspecteurs et formateurs, tout en les associant à la conception des modules de formation, notamment les exercices pratiques.
- L'initiative est arrivée à point nommé pour favoriser sa **durabilité** puisque les cursus de formation étaient en processus de révision, ce qui a permis d'y inscrire ces 2 modules. L'Unité centrale de la formation des cadres (UCFC) s'est engagée à assurer la dispensation des modules au niveau des 32 CFI par les multiplicateurs qui ont été formés.
- L'architecture des modules permet une souplesse dans leur dispensation, et les parties 1 et 2 peuvent être **répliquées** dans d'autres secteurs que l'éducation, pour former des multiplicateurs en ÉS.

### Leçons apprises

- L'analyse participative des besoins et l'implication des ressources à former dans la conception des études de cas, des exercices pratiques et des caricatures permettent de développer des modules de formation adaptés aux besoins spécifiques et aux réalités de l'espace scolaire.
- Une telle initiative n'a de réelle portée que si les modules sont inscrits dans le cursus de formation avec l'engagement de l'institution concernée d'assurer leur dispensation.

### Outils développés dans le cadre de cette initiative

- Grille et questionnaire pour l'analyse des besoins de formation.
- Fiche technique des ateliers de diagnostic des besoins de formation.
- Guide d'animation du focus group des formateurs.
- Critères d'identification des acteurs pour la formation-testing.
- Programme de formation et grille d'évaluation des modules.
- 2 modules distincts édités, l'un en arabe et l'autre en français : « *Conception et dispensation de modules de formation en égalité entre les sexes aux acteurs pédagogiques* », DES, 2010.

### Expertises mobilisées

Expertise marocaine : 2 consultantes en ÉS ayant fait carrière dans le milieu éducatif.

**Partenaires** : FAES/ACDI.



## FICHE DE LA BONNE PRATIQUE n° 17

**Intitulé de la bonne pratique :** Véhiculer des valeurs égalitaires dans le cadre du processus IÉS, le rôle-clé de la communication interne et externe.

**Phase du processus IÉS :** mise en œuvre et suivi du PMT/IÉS.

**Secteur d'application de la bonne pratique :** tous secteurs.

**Date de réalisation :** 2010

### Nom de la structure responsable

- Ministère de l'Éducation nationale : Équipe management Genre et Division de la communication.

### Contexte et justification

Le diagnostic réalisé a fait ressortir le fait que les supports et outils de communication utilisés dans les divers paliers du système éducatif ne favorisent pas l'égalité entre les sexes et projettent des images négatives en ce qui a trait à l'accessibilité et au maintien à l'école des filles et des garçons.

Il est donc nécessaire de réviser la politique, les stratégies et les outils de communication internes et externes du système éducatif afin d'y inclure des lignes directrices et des critères pour éradiquer les représentations et stéréotypes sexistes et promouvoir des valeurs et des modèles égalitaires positifs.

Pour ce faire, il est important de prévoir dans le PSMT l'élaboration d'une stratégie de communication organisationnelle et institutionnelle.

### Résultats attendus

Le résultat attendu de cette initiative est :

- Les supports et outils de communication utilisés dans les divers paliers du système éducatif valorisent l'égalité entre les sexes et projettent des images incitatives en ce qui a trait à l'accessibilité et au maintien à l'école des filles et des garçons.

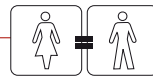
### Public visé

- Responsables de la communication.
- Membres de l'équipe management genre.

### Description de l'initiative

I. Inscrire dans le PASMT un projet prévoyant les activités suivantes :

- État des lieux des biais sexistes existant dans les produits de communication diffusés dans le système éducatif et analyse de leurs effets et propositions de mesures correctives.
- Mise en application des mesures correctives retenues dans le cadre de la politique de communication du département de l'Enseignement scolaire (DES) et conception de produits et d'outils de communication intégrant les valeurs d'équité et d'égalité entre les sexes conformément aux principes et orientations en ÉS du Programme d'urgence.
- Développement d'un portail spécialisé en ÉS accessible à partir du site web du ministère de l'Éducation. Ce portail pourrait : (i) diffuser les formations, les guides et les outils reliés à l'ÉS, les bonnes pratiques, les expériences et les modèles, les opportunités de carrières pour les femmes et (ii) appuyer le réseautage des femmes fonctionnaires du secteur de l'enseignement scolaire. Ce portail pourrait comporter un forum de réflexion et de débat sur l'ÉS.
- Soutien aux initiatives des établissements scolaires pour la diffusion de valeurs égalitaires à travers les brochures de présentation des établissements, les périodiques, les reportages, les journaux et radios.



## Fiche de la bonne pratique n° 17

### II. Prévoir une Lettre de l'égalité entre les sexes

Les objectifs de la Lettre sont d'informer sur :

- Les réunions/formations/rencontres sur la thématique/mise en œuvre du projet genre.
- L'état d'avancement du PASMT/IÉS.

### III. Prévoir un dépliant pour chaque projet genre

Les objectifs du dépliant sont d'informer sur les projets genre (intitulé, contexte, objectif global, objectifs spécifiques, résultats attendus, activités, durée du projet, partenaire, budget, responsable du projet, etc.).

### IV. Assurer une représentation de l'équipe management genre lors des rencontres stratégiques.

### Pourquoi cette initiative est-elle qualifiée de bonne pratique ?

- Il ne peut y avoir de changements des mentalités diffusés sans agir sur la communication. La réussite d'un processus IÉS est conditionnée par le changement des mentalités internes au ministère, dans un premier temps, puis du grand public. Il est donc **pertinent** et nécessaire de prévoir l'élaboration d'une stratégie de communication dans le cadre de l'IÉS.
- Une stratégie de communication en bonne et due forme est le seul moyen de garantir l'**appropriation** des valeurs égalitaires par les responsables de la communication et donc la **durabilité** des supports et outils de communication valorisant l'égalité et incitant à l'accessibilité et au maintien à l'école des petites filles et petits garçons.
- Des initiatives de communication sur le mécanisme organisationnel d'IÉS, telles que la Lettre de l'égalité, le dépliant du projet genre ou la présence lors de rencontres stratégiques, permettent de renforcer le tissu **partenarial** autour de l'IÉS.

### Leçons apprises

Le rôle des Académies régionales d'éducation de formation, des délégations provinciales et des établissements scolaires est majeur dans une telle démarche dans le cadre de la politique de proximité.

### Outils développés dans le cadre de cette initiative

- Lettre de l'égalité.
- Dépliant du projet.
- Document du projet communication issu du PASMT.

### Expertises mobilisées

Équipe management genre du MEN.

**Partenaires** : ACDI/FAES.



## FICHE DE LA BONNE PRATIQUE n° 18

**Intitulé de la bonne pratique :** Développer une culture de partage et d'échange d'expérience entre les ministères sur l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IÉS).

**Phase du processus IÉS :** mise en œuvre et suivi du PMT/IÉS.

**Secteur d'application de la bonne pratique :** tous les secteurs.

**Date de réalisation :** 2006-2010

### Nom de la structure responsable

- Ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité (MDSFS) : Direction des affaires de la femme.
- Ministère de la Communication (MC) : Direction des études et du développement.
- Ministère de la Modernisation des Secteurs publics (MMSP) : Direction de la modernisation de l'administration.
- Département de l'Enseignement scolaire (DES) : Direction de la stratégie, des statistiques et de la planification (DSSP).
- Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle (MEFP) : cabinet du ministre.

### Contexte et justification

Lors de l'élaboration du Plan de mise en œuvre du FAES II à son démarrage en 2005, un système de suivi et de mesure de rendement avait été mis en place. Ce système reposait sur 3 volets : (i) un **suivi interne** qui relevait du directeur du FAES II, (ii) un **suivi-contrôle** par l'ACDI exercé par le chef de la coopération avec l'appui de la conseillère et de l'agente de développement de l'ACDI-siège et (iii) une **validation** par le comité aviseur du FAES II.

Le suivi interne comportait plusieurs actions dont notamment l'organisation d'un bilan annuel participatif (BAP). Ce bilan fait appel à la participation des partenaires aux exercices d'appréciation annuelle des résultats du FAES qui se sont avérés être un forum unique de partage des expériences et d'échanges entre les partenaires du FAES.

### Résultats attendus

Les résultats attendus de cette initiative sont :

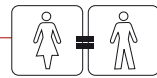
- Les partenaires institutionnels tirent profit des expériences et expertises des différents acteurs du processus IÉS pour approfondir leur maîtrise du processus IÉS et améliorer les méthodologies d'intervention et la performance des projets en IÉS.
- La concertation et les échanges entre les partenaires du FAES II sont renforcés.
- Le bilan des réalisations du FAES II, la progression de ses résultats et les enjeux en IÉS qui y sont rattachés sont appréciés.

### Public visé

- Les partenaires ayant réalisé ou en cours de réalisation des projets dans le cadre des 3 volets du FAES II.
- L'équipe locale, la conseillère/agente de suivi de l'ACDI.
- Les membres du Comité aviseur.
- Les coordonnateurs des programmes de la coopération canadienne au Maroc.
- Les organisations internationales de coopération intervenant dans le domaine du genre (ONU-Femmes, FNUAP, GIZ, UE, etc.).

### Description de l'initiative

Le bilan annuel participatif (BAP) est une occasion de faire le point sur l'état d'avancement des réalisations des PMT/IÉS, d'échanger sur les pratiques, de profiter des expériences respectives des partenaires et de s'informer et d'introduire les mesures correctives de manière collégiale. Le BAP se voulait un forum de diffusion de la culture de partage, de capitalisation et de synergie.



## Fiche de la bonne pratique n° 18

Les partenaires des projets étaient invités à préparer des présentations Power Point (ne dépassant pas 15 mn) selon un canevas faisant ressortir les points suivants : (i) présentation et justification du projet, (ii) résultats attendus versus atteints et écarts constatés, (iii) réussites et difficultés rencontrées, (iv) enseignements tirés, (v) recommandations pour les institutions et pour le FAES.

La présentation des projets s'est déroulée en 3 ateliers parallèles (en matinée) correspondant aux 3 volets du FAES. Chaque atelier s'est déroulé en deux temps : (i) une première partie qui a permis aux responsables des projets de présenter leur programme/projet et (ii) une seconde partie qui a permis de discuter des enseignements tirés et des recommandations pour les institutions et pour le FAES.

Ensuite, en après-midi, lors d'une session commune, les synthèses des enseignements tirés et des recommandations émises dans chaque atelier ont été présentées et discutées. Le compte-rendu des travaux de ce bilan a été élaboré et ses résultats constituent un intrant important à la production du rapport annuel et à la programmation annuelle subséquente.

### Pourquoi cette initiative est-elle qualifiée de bonne pratique ?

- Cette pratique est **pertinente** dans la mesure où les bilans annuels participatifs répondent à un besoin de partage d'expériences sur une thématique nouvelle au sein des institutions partenaires.
- Cette pratique favorise l'émergence de **partenariats** entre les ministères ainsi qu'avec la société civile sur les enjeux communs et les approches en matière d'IES.
- Le modèle de ce bilan est **reproductible** au sein de chaque ministère pour effectuer le bilan des actions du PMT d'IES ainsi qu'entre ministères.
- Cette pratique est **novatrice** parce qu'elle introduit une approche participative à l'opération de suivi-évaluation des PMT d'IES.

### Leçons apprises

- Les bilans annuels participatifs auxquels ont pris part les ministères initiateurs des PMT et les partenaires institutionnels et de la société civile constituent des moments forts dans le processus d'IES, dans la mesure où ils permettent de : (i) suivre l'état d'avancement des actions des PMT, (ii) échanger autour des difficultés et résistances apparues et des moyens d'y remédier, (iii) responsabiliser les acteurs sur leurs engagements respectifs, (iv) répertorier et comparer les pratiques et (v) constituer un cadre de concertation, de coordination et d'information.
- Les bilans annuels participatifs ont contribué à jeter les bases d'une coordination nationale en matière d'IES telle que prévue dans la Stratégie nationale genre et l'Agenda gouvernemental de l'égalité.

### Outils développés dans le cadre de cette initiative

- Fiche technique du BAP.
- Modalités de présentation des programmes/projets.
- Guides pour les modérateur(trice)s et rapporteur(e)s des ateliers.
- Rapport synthèse des BAP.

### Expertises mobilisées

- Expertise canadienne : Conseillère et agente de suivi de la dimension genre auprès de l'ACDI
- Expertise marocaine : Équipe du FAES et membres du Comité adviseur

### Partenaires

- Le ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité, à titre de coordonnateur de la Stratégie nationale genre.
- Les ministères partenaires du volet 1 (IES) : Modernisation des Secteurs publics, Communication, Enseignement scolaire, Emploi et Formation professionnelle.
- Les autres partenaires institutionnels (4) et associatifs (8) des volets 2 et 3 du FAES.
- ACDI-FAES.