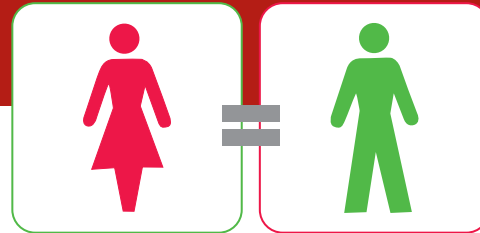


Expériences d'institutionnalisation de **l'égalité entre les sexes** dans les réformes publiques sectorielles au Maroc

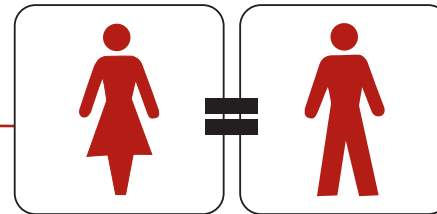


Référentiel des leçons apprises et des bonnes pratiques

Expériences
d'institutionnalisation de

l'égalité entre les sexes

dans les réformes publiques
sectorielles au Maroc

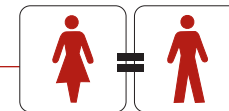


**Référentiel
des leçons apprises et
des bonnes pratiques**

Expériences
d'institutionnalisation de

**l'égalité
entre les sexes**

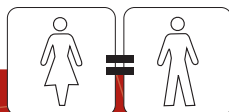
dans les réformes publiques
sectorielles au Maroc



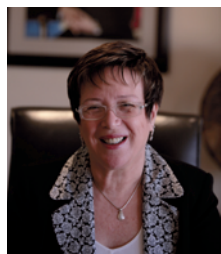
**Référentiel
des leçons apprises et
des bonnes pratiques**

Avec l'appui de l'**Agence canadienne
de développement international (ACDI)**
Fonds d'appui à l'égalité entre les sexes (FAES II)

Mars 2011



Préface



Le Maroc s'est, au cours des dernières années, fermement engagé dans un processus de réformes visant la construction d'un projet de société moderne et démocratique fruit de la volonté de Sa Majesté le Roi Mohammed VI et de la dynamique des différentes composantes de la société.

La préoccupation de promouvoir les droits des femmes, de les protéger contre toutes les formes de violence et d'injustice et de renforcer leur pouvoir d'action dans tous les domaines se manifeste à travers l'ensemble des discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI depuis son intronisation en 1999, soulignant avec force le lien entre le progrès et la prospérité de la société, d'une part, et le respect des droits humains des femmes, d'autre part.

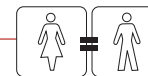
Le gouvernement a lancé de nombreux chantiers de réformes visant la promotion des droits des femmes et de l'égalité. Les réformes législatives ont concerné le Code de la famille, le Code électoral, le Code du travail et le Code pénal ainsi que le Code de la nationalité. Des programmes ont été mis en œuvre contre les violences faites aux femmes. La budgétisation

sensible au genre est devenue une réalité, l'accès des femmes aux postes de décision connaît des progrès constants. Ces réformes s'inscrivent dans les chantiers de consolidation de l'État de droit et de développement humain. Il s'agit de réformes structurantes qui sont de nature à accélérer le processus de démocratisation, de modernisation de la société et de promotion des droits humains des hommes et des femmes.

Les orientations Royales se traduisent aujourd'hui à travers les politiques publiques en faveur des femmes en vue de l'égalité, de la dignité et de la parité.

L'intégration de la dimension genre dans les politiques de développement par l'autonomisation des femmes et des filles vient renforcer ces réformes. Elle permet aux pouvoirs publics de revisiter les pratiques de planification, de programmation et d'exécution des politiques publiques selon une approche basée sur les résultats dans le souci de réduire les disparités de genre et d'assurer l'égalité. Il s'agit de la réorganisation, de l'amélioration et de l'évaluation des processus politiques afin que l'égalité hommes/femmes soit intégrée dans toutes les politiques et à tous les niveaux, et ce selon une approche transversale et une approche spécifique pour corriger les inégalités.





L'approche genre, en tant qu'approche fondée sur les droits humains, vise l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes afin d'atteindre l'égalité entre les sexes dans tous les domaines. Elle est cadrée par la Convention pour l'élimination de toutes les formes de discrimination envers les femmes, la CEDAW, par le plan d'action de Beijing et par les Objectifs du Millénaire pour le Développement.

La communauté internationale a relevé l'importance de faire converger les objectifs de tous ces engagements à travers une vision globale de l'égalité entre les hommes et les femmes et des droits des femmes, condition *sine qua non* pour construire une société plus juste, plus humaine et plus solidaire.

L'Agenda gouvernemental de l'égalité 2011-2015, élaboré à l'initiative du ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité, selon une approche participative et de concertation de 25 départements ministériels, s'inscrit dans cette volonté de coordonner et de faire converger les politiques en matière d'égalité de genre. Cet Agenda capitalise sur les expériences et les initiatives entreprises par différents secteurs dans le cadre de partenariats internationaux.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le programme de coopération avec le Fonds d'appui à l'égalité entre les sexes (FAES), programme lancé avec la signature du protocole d'entente le 28 septembre 2005 par le Royaume du Maroc et le gouvernement du Canada. Le FAES constitue ainsi l'un des outils que les gouvernements marocain et canadien ont mis à la disposition des départements concernés pour le renforcement de l'institutionnalisation de l'égalité de genre. Coordonné

par notre département, ce programme de coopération a contribué au renforcement des capacités des partenaires nationaux à traduire l'égalité de genre dans des réformes des politiques publiques.

C'est ainsi que l'approche adoptée d'orientation, de conseil et d'accompagnement a été couronnée par la réalisation de Programmes d'institutionnalisation au niveau de quatre départements-clés : le ministère de la Communication, le ministère de la Modernisation des Secteurs publics, le ministère de l'Éducation nationale et le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle. Afin d'assurer le suivi et la pérennité de cette action stratégique, ces départements ont développé les mécanismes nécessaires, manifestant ainsi leur appropriation du projet.

Nous nous félicitons des résultats obtenus dans le cadre de ce partenariat fructueux, et nous saisissons l'opportunité de vous présenter ce *Référentiel des leçons apprises et des bonnes pratiques*. Ce document que nous mettons à votre disposition relate les expériences de ces quatre départements. Nous souhaitons que cet outil contribue au renforcement et à la consolidation de l'institutionnalisation du genre et la promotion de l'égalité hommes/femmes.

Nos remerciements vont à nos partenaires de l'Agence canadienne de développement international pour l'appui continu qu'ils ont apporté à la réussite de cette expérience fructueuse.

Nouzha Skalli

Ministre du Développement social,
de la Famille et de la Solidarité

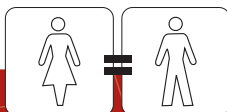
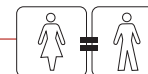


Table des matières

Liste des tableaux et des figures	8
Contenu du CD-ROM	9
Sigles et abréviations	11
Introduction	13
Contexte et justification	13
Objectifs, démarche et public visé	14
Organisation du référentiel	14
Partie I : Processus d'IÉS	15
1. Un contexte favorable à l'implantation d'une démarche d'IÉS	15
2. L'IÉS : concept et approche	17
2.1. Les concepts	17
2.2. Une approche tridimensionnelle	18
3. Les conditions de réussite d'un processus d'IÉS	18
4. Les secteurs porteurs pour faire avancer l'IÉS à l'échelle d'un pays	20
5. La démarche d'institutionnalisation de l'IÉS : orientations, phases et étapes	20
5.1. Les orientations stratégiques	20
5.2. Les phases et étapes de la démarche d'institutionnalisation de l'IÉS	21

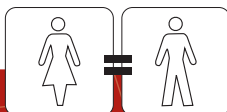




Partie II : Expérimentation	29
1. Ministère de la Communication	29
2. Ministère de la Modernisation des Secteurs publics	31
3. Département de l'Enseignement scolaire	33
4. Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle	35
5. Master « genre et politiques publiques »	35
Partie III : Leçons apprises et bonnes pratiques	37
1. Leçons apprises	37
1.1. Phase d'implantation du processus d'IÉS	37
1.2. Phase d'élaboration et d'adoption des PMT/IÉS	39
1.3. Phase de mise en œuvre et suivi des PMT/IÉS	40
1.4. Développement d'une expertise locale en IÉS	42
2. Les bonnes pratiques	43
Conclusion : Défis et perspectives	47
Annexes	49
Annexe 1 : Présentation du FAES	50
Annexe 2 : Tableaux des PMT/IÉS des quatre ministères	52
Annexe 3 : Fiches des bonnes pratiques	58

Liste des tableaux et des figures

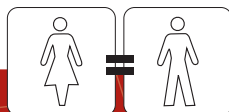
Figure 1 : Enchaînement des étapes du processus d'IÉS au niveau des ministères	22
Figure 2 : Les six critères d'identification d'une bonne pratique	44
Tableau : Liste des bonnes pratiques en IÉS selon les trois étapes du processus d'IÉS	46



Contenu du CD-ROM

- Programme à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de la communication 2006-2010
- Programme stratégique à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de la l'administration publique 2006-2010
- Plan d'action stratégique à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le système éducatif 2009-2012 (versions arabe et française)
- Programme stratégique à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de l'emploi, la formation professionnelle, la protection sociale et les conditions de travail 2011-2015 (versions arabe et française)
- Outils de la bonne pratique n° 1
- Outils de la bonne pratique n° 2
- Outils de la bonne pratique n° 3
- Outils de la bonne pratique n° 4
- Outils de la bonne pratique n° 5
- Outils de la bonne pratique n° 6
- Outils de la bonne pratique n° 7
- Outils de la bonne pratique n° 8
- Outils de la bonne pratique n° 9
- Outils de la bonne pratique n° 10
- Outils de la bonne pratique n° 11
- Outils de la bonne pratique n° 12
- Outils de la bonne pratique n° 13
- Outils de la bonne pratique n° 14
- Outils de la bonne pratique n° 15
- Outils de la bonne pratique n° 16
- Outils de la bonne pratique n° 17
- Outils de la bonne pratique n° 18

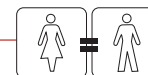




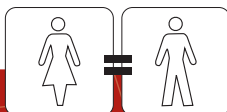
Sigles et abréviations

ACDI	<i>Agence canadienne de développement international</i>	DSSP	<i>Direction de la stratégie, des statistiques et de la planification</i>
ADFM	<i>Association démocratique des droits des femmes</i>	EFH	<i>Égalité entre les femmes et les hommes</i>
ADS	<i>Agence de développement social</i>	ÉS	<i>Égalité entre les sexes</i>
AEFE	<i>Association Ennakhil pour la femme et l'enfant</i>	FAES	<i>Fonds d'appui à l'égalité entre les sexes</i>
AFEM	<i>Association des femmes chefs d'entreprise du Maroc</i>	FLDDF	<i>Fédération de la ligue démocratique pour les droits de la femme</i>
CA	<i>Comité aviseur</i>	FSJES	<i>Faculté des sciences juridiques économiques et sociales</i>
CCDHC	<i>Commission centrale des droits humains et de la citoyenneté</i>	GIZ	<i>Agence de coopération technique allemande</i>
CDG	<i>Centre des droits des gens</i>	GLM	<i>Gouvernance locale au Maroc</i>
CDHED	<i>Commission des droits humains, de l'égalité et de la diversité</i>	GRH	<i>Gestion des ressources humaines</i>
CNOPS	<i>Caisse nationale des organismes de prévoyance sociale</i>	IÉS	<i>Institutionnalisation de l'égalité entre les sexes</i>
CNSS	<i>Caisse nationale de sécurité sociale</i>	ISIC	<i>Institut supérieur de l'information et de la communication</i>
DES	<i>Département de l'Enseignement scolaire</i>	MC	<i>Ministère de la Communication</i>
DGCL	<i>Direction générale des collectivités locales</i>		





MCMRE	<i>Ministère chargé de la Communauté des Marocains résidant à l'étranger</i>	PASMT	<i>Plan d'action stratégique à moyen terme</i>
MDSFS	<i>Ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité</i>	PMT	<i>Programme à moyen terme</i>
MEF	<i>Ministère de l'Economie et des Finances</i>	PSMT	<i>Programme stratégique à moyen terme</i>
MEFP	<i>Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle</i>	PTF	<i>Partenaire technique et financier</i>
MMSP	<i>Ministère de la Modernisation des Secteurs publics</i>	REAPC	<i>Réforme de l'éducation - Approche par compétences</i>
MS	<i>Ministère de la Santé</i>	RIRRS	<i>Réseau international de recherches sur les représentations sexuées</i>
OFFPT	<i>Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail</i>	SNEES	<i>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</i>
OMD	<i>Objectifs du Millénaire pour le Développement</i>	SNLCVF	<i>Stratégie nationale de lutte contre les violences envers les femmes</i>
ONU-Femmes	<i>Fonds de développement des Nations Unies pour la femme</i>	UE	<i>Union européenne</i>
PAGESM	<i>Programme d'appui à la gestion des établissements scolaires au Maroc</i>	UM5A	<i>Université Mohammed V-Agdal</i>



Introduction

Contexte et justification

À l'instar de la scène internationale, le Maroc a été ces dernières années le théâtre d'un grand nombre d'initiatives en matière d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IÉS). Ces initiatives se sont inscrites dans le cadre d'une réforme nationale pour l'intégration transversale de l'approche genre dans les politiques et les programmes de développement, coordonnée par le ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité (MDSFS) et définie dans la Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité entre les sexes (SNEES) par l'intégration de l'approche genre dans les politiques et programmes de développement. Celle-ci donne un certain nombre d'orientations dont « la prise en compte systématique des préoccupations, spécificités, contributions et aspirations, aussi bien des femmes que des hommes, dans toutes les phases de planification des politiques et programmes de développement ainsi que dans les méthodes de diagnostic, de conception, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation » et « le renforcement de structures pour assurer le suivi du processus de l'intégration de l'approche genre dans les politiques publiques ».

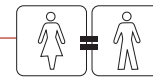
Dans ce cadre, plusieurs ministères se sont d'ores et déjà engagés dans des changements institutionnels significatifs: le ministère de la

Communication (MC), le ministère de la Modernisation des Secteurs publics (MMSP), le ministère de l'Éducation nationale (MEN), le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle (MEFP) et le ministère de l'Économie et des Finances (MEF).

Quatre de ces ministères (MC, MMSP, MEN et MEFP) ont été appuyés par le FAES II de l'ACDI à travers une approche programmatique à moyen terme structurée autour de trois phases: (i) implantation du processus d'IÉS, (ii) élaboration et adoption d'un PMT/IÉS et (iii) mise en œuvre et suivi du PMT/IÉS. Ces phases font l'objet de plusieurs étapes-clés dont la traduction en activités s'est adaptée au contexte du ministère accompagné (ex. : mise en place d'un mécanisme organisationnel, réalisation d'un diagnostic participatif, mise en œuvre d'initiatives sectorielles, etc.). Ainsi, ces quatre ministères, bien qu'ayant poursuivi les mêmes objectifs à travers une approche commune, arborent aujourd'hui des pratiques bien différentes et des résultats spécifiques et sont fortement demandeurs d'échange de pratiques, de coordination et de concertation.

Qui plus est, l'élaboration récente de l'Agenda gouvernemental de l'égalité 2010-2015, à l'initiative du ministère du Développement social,





de la Famille et de la Solidarité, réaffirme la volonté des différents départements ministériels de s'engager vers l'IÉS. Dans cette optique, ce référentiel a été élaboré à partir des expérimentations d'IÉS réalisées dans les quatre ministères précités et a pour objet de : (i) faire connaître les leçons apprises et les bonnes pratiques en matière d'IÉS et (ii) favoriser la pérennité et l'extension du processus d'IÉS dans les réformes publiques.

Objectifs, démarche et public visé

Ce référentiel est un outil qui rend compte de l'approche, de la démarche méthodologique et des initiatives réalisées en institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans les quatre départements ministériels. Il met l'accent sur les connaissances acquises au niveau des leçons apprises et des bonnes pratiques en matière d'IÉS dans les réformes publiques.

Ce référentiel a été élaboré de manière participative, à la demande des partenaires, au travers d'études documentaires, d'entretiens et de focus groupe, sous l'angle du mode opératoire utilisé, de l'ancrage stratégique adopté, des changements organisationnels opérés, des activités réalisées, des contenus ciblés, etc.

Il s'adresse aux décideurs et techniciens qui participent à la réflexion opérationnelle sur la prise en compte de l'égalité et de l'équité entre les femmes et les hommes dans les politiques, les programmes, les systèmes et les processus au sein de leurs organisations.

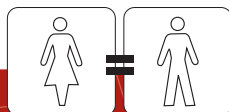
Plus particulièrement, il devra permettre :

- au MDSFS de renforcer son rôle de coordonnateur ;
- aux ministères déjà avancés en IÉS de capitaliser sur l'expérience existante ;
- aux départements ministériels marocains et étrangers souhaitant s'engager dans un processus d'IÉS de s'inspirer et de capitaliser sur l'expérience déjà réalisée ; et
- aux pays intéressés par l'expérience et l'expertise marocaines d'enrichir leurs propres processus d'IÉS.

Organisation du référentiel

Ce référentiel des leçons apprises et des bonnes pratiques comprend trois produits :

1. Le corps du référentiel, articulé autour de trois parties : (i) le processus d'IÉS : contexte, concept, approche, conditions de réussite et méthodologie, (ii) l'expérimentation de l'IÉS auprès des quatre ministères concernés, (iii) les leçons apprises et les bonnes pratiques, et les défis et perspectives.
2. Les fiches détaillées des bonnes pratiques.
3. Un CD-Rom contenant les produits et outils développés dans le cadre des initiatives faisant l'objet des fiches des bonnes pratiques.



1

Processus d'Institutionnalisation de l'Égalité entre les Sexes

1. Un contexte favorable à l'implantation d'une démarche d'IES

Durant les dernières années, les engagements confirmant la volonté d'enraciner les valeurs égalitaires dans les institutions et au sein de la société marocaine se sont multipliés, tout en s'inscrivant dans un cadre cohérent et convergent.

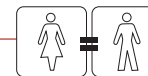
Ces engagements se sont traduits notamment par des réformes législatives, l'établissement de cadres de politiques, des mesures pour accroître la représentation politique des femmes et des expériences confirmées d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans des départements ministériels et de budgétisation sensible au genre. Au titre des avancées figurent :

- A. L'adoption en 2002 d'une stratégie nationale de lutte contre les violences à l'égard des femmes et d'un plan opérationnel pour sa mise en œuvre qui est assurée grâce à un partenariat entre l'État et la société civile.
- B. La révision en 2003 du Code du travail qui a introduit le principe de non-discrimination en matière d'emploi, la pénalisation du

harcèlement sexuel et a élevé la durée des congés de maternité à 14 semaines.

- C. L'entrée au Parlement de 35 femmes suite aux élections législatives de septembre 2002 et de 34 femmes suite aux élections législatives de 2007.
- D. La nomination de 7 femmes ministres en 2007 et de 7 ambassadeures, portant leur nombre à 10.
- E. Le nombre de femmes élues lors des communales de 2009 est passé à 3 428 au lieu de 127 en 2003, faisant passer le taux de représentation des femmes dans les communes de 0,56 à 12,38 % de l'ensemble des conseillers communaux, et ce grâce à l'adoption de mesures d'action affirmatives introduites dans le code électoral.
- F. La charte communale a connu également l'introduction de nouvelles dispositions telles que :
 - la mise en place auprès de chaque commune de commissions consultatives pour la parité et l'égalité des chances ;
 - la nécessité d'élaborer le plan de développement communal selon une approche participative sensible au genre.





- G.** L'adoption en février 2004 du nouveau Code de la famille, qui consacre les principes égalitaires et la coresponsabilité des conjoints.
- H.** La diffusion de la culture de l'égalité, notamment l'adoption en mars 2005 de la Charte nationale pour l'amélioration de l'image de la femme dans les médias qui garantit le respect de la dignité de la femme dans les médias.
- I.** L'adoption en 2006 de la Stratégie nationale pour l'égalité et l'équité entre les sexes par l'intégration de l'approche genre dans les politiques et les programmes de développement. Cette stratégie indique les orientations gouvernementales sur les politiques à entreprendre en matière d'équité et d'égalité entre les sexes et recommande de définir des plans d'action spécifiques dans les différents secteurs en vue de réduire les inégalités entre les sexes basées sur les rôles sociaux pénalisant les femmes.
- J.** Une circulaire du Premier ministre, datée du 8 mars 2007, confirme la légitimité de cette stratégie nationale en sollicitant les ministères, les walis et les gouverneurs à procéder à l'intégration du genre dans toutes les politiques et dans les programmes de développement sectoriels et régionaux.
- K.** La réforme en 2007 du Code de la nationalité, qui confère aux femmes marocaines le droit de transmettre leur nationalité d'origine à leurs enfants nés de père étranger.
- L.** Le lancement en 2008 du programme TAMKINE au Maroc : programme multisectoriel contre les violences basées sur le genre par l'autonomisation des femmes et des filles. Ce programme, innovant en matière de coordination et de gouvernance, vise la coordination et la convergence des actions de lutte contre les violences de genre en ciblant la dimension territoriale. Il regroupe 13 départements ministériels et 8 agences des Nations Unies. Dans le cadre de ce programme, nous pouvons citer essentiellement :
 - a.** la réalisation de la première enquête nationale sur la prévalence de la violence basée sur le genre dont les résultats ont été diffusés le 10 janvier 2011 ;
 - b.** l'élaboration d'un projet de loi contre les violences conjugales, mis dans le circuit législatif ;
 - c.** la mise en place de centres multifonctionnels pour les femmes ;
 - d.** la réalisation d'une étude de faisabilité pour la création d'un centre pour les auteurs de violence, avec l'appui du FAES.
- M.** Le chantier de la Budgétisation sensible au genre, lancé en 2002, dans le sens de l'intégration de l'analyse genre dans tout le processus de programmation, d'exécution et d'évaluation budgétaire, est très avancé au Maroc. Le rapport genre est publié chaque année, celui de 2011 a regroupé 25 secteurs gouvernementaux.
- N.** L'Agenda gouvernemental pour l'égalité (2010-2015) élaboré par le ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité selon une approche participative et un principe de concertation impliquant toutes les parties concernées. Cet agenda constitue un plan des actions programmées par l'ensemble des départements ministériels concernés. L'agenda est un catalyseur permettant de créer une forte synergie en vue d'intégrer l'approche genre dans les politiques nationales et les programmes de développement et dans l'objectif d'éliminer toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes. Il définit 9 domaines d'intervention prioritaires, 30 objectifs stratégiques, 100 mesures budgétisées et des indicateurs clairs de suivi et d'évaluation. L'agenda pour l'égalité constitue la feuille de route pour assurer une mise en œuvre coordonnée de la

Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité par une responsabilité partagée entre les ministères. Il est accompagné de la réalisation d'un Guide d'orientation générale sur l'approche intégrée de l'égalité de genre dans les institutions et politiques publiques au Maroc et ce, dans la perspective de mettre en œuvre cet agenda auprès des départements ministériels.

Ces avancées décisives en faveur de l'égalité entre les sexes illustrent la volonté politique du Maroc de construire un projet de société démocratique basée sur l'égalité de droits de tous ses citoyens et citoyennes, qui conjugue les valeurs universelles à celles d'un Islam tolérant et ouvert sur le monde.

Ces réalisations ont été appuyées en partie dans le cadre de la coopération internationale. C'est dans ce contexte que la coopération canadienne est venue appuyer les efforts du Maroc par le biais du Fonds d'appui à l'égalité entre les sexes (FAES 2005-2011), lequel a permis d'expérimenter une démarche d'institutionnalisation de l'ÉS dans quatre départements ministériels clés : la communication, la modernisation des secteurs publics, l'éducation et l'emploi et la formation professionnelle (voir présentation du FAES à l'**annexe 1**).

2. L'IÉS : concept et approche

Les expériences d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes qui ont été appuyées par le MDSFS avec le soutien du FAES reposaient sur un cadre conceptuel déterminant les concepts et l'approche.

2.1. Les concepts

L'égalité entre les sexes

L'égalité entre les sexes signifie que les femmes et les hommes jouissent du même statut au sein d'une société donnée. Ce qui veut dire, non pas que les femmes et les hommes sont identiques, mais que leur ressemblances et leurs différences sont censées avoir la même valeur.

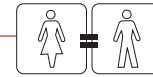
Les femmes et les hommes jouissent de conditions égales pour exploiter pleinement leurs droits humains, ils peuvent contribuer à part égale au développement national, politique, économique, social et culturel, et ils peuvent en tirer profit à part égale.

L'équité entre les sexes

L'équité entre les sexes est le fait d'être juste envers les femmes et les hommes. Afin d'assurer cette équité, il faut souvent adopter des mesures qui compensent les désavantages historiques et sociaux qui ont empêché les femmes et les hommes de profiter de chances égales. L'équité est donc un moyen pour atteindre l'égalité.

L'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IÉS)

L'institutionnalisation de l'ÉS consiste à : (i) prendre en considération les conditions, priorités, besoins et intérêts différenciés des femmes et des hommes dans les politiques, programmes, services et budgets destinés à tous les secteurs de la société et (ii) à mesurer les incidences et les



effets induits des politiques, programmes et budgets afin d'éviter de générer des inégalités ou discriminations sur le statut et les conditions de vie des femmes et des hommes.

En accordant la même valeur aux ressemblances et aux différences des femmes et des hommes, les gouvernements peuvent mettre en place des politiques qui soient aussi avantageuses pour les femmes que pour les hommes et accroître ainsi leur responsabilité quant aux résultats escomptés. L'IES comme élément intégral de la gouvernance publique amène plus d'équité, de justice et de progrès social, économique et culturel.

L'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans la gestion publique exige non seulement de modifier les politiques, systèmes et méthodes, mais aussi une transformation institutionnelle, une déconstruction de la culture organisationnelle et un changement de mentalités et de langage.

2.2. Une approche tridimensionnelle

L'approche tridimensionnelle qui a guidé de façon globale les choix stratégiques opérés et la nature des interventions appuyées s'articule ainsi :

Une **approche transversale** visant **l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes** dans l'action gouvernementale en ciblant des réformes publiques stratégiques et porteuses d'égalité. L'intégration systémique de l'ÉS dès le stade de la conception des politiques et des programmes sectoriels favorise l'enracinement de valeurs égalitaires dans la société tout en empêchant que de nouvelles inégalités se construisent ou soient perpétuées à travers de nouvelles politiques. Il s'agit d'une **démarche préventive et proactive** qui vise à ce que les politiques soient aussi avantageuses pour les femmes que pour les hommes. Cette approche implique que l'ÉS devienne un principe directeur dans l'élaboration, la

mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes et dans la décision politique. L'institutionnalisation de l'ÉS est un processus de longue haleine qui doit être intégré dans les cadres des politiques, les programmes, les structures organisationnelles et l'allocation des ressources. Cette démarche exige le développement de nouveaux champs de compétences, de méthodes et d'outils appropriés au sein des ministères concernés. L'analyse différenciée selon le sexe est l'un des outils indispensables à ce processus.

Une **approche spécifique** ciblée en direction des femmes par le soutien à des initiatives visant l'élimination des discriminations fondées sur le sexe. Cette approche implique que des mesures de rattrapage et des actions correctives soient prises pour lever les obstacles particuliers que rencontrent encore majoritairement les femmes en raison notamment de l'héritage du passé et de la persistance de rapports sociaux inégaux entre les hommes et les femmes. Parmi les mesures et programmes spécifiques à appuyer : l'élimination des discriminations dans les lois et les pratiques sociales, la lutte contre les violences envers les femmes, la participation des femmes à la vie politique et aux instances de pouvoir, l'égalité professionnelle. Cette approche, axée sur des **mesures correctives**, est complémentaire à l'approche transversale.

Une **approche inclusive** favorisant à l'échelle du pays, l'implication de toutes les composantes de la société dans la promotion de l'ÉS, la mobilisation des acteurs sociaux, la construction d'alliances et de partenariats stratégiques, l'élargissement de l'expertise en ÉS dans les régions du Maroc et les changements de mentalité. Cette approche englobe aussi le partage d'expériences et de centres d'intérêt communs en ÉS entre le Maroc et la région MÉNA et le soutien à la création ou à la consolidation de réseaux de divers acteurs gouvernementaux et sociaux œuvrant pour l'égalité entre les sexes dans les divers pays concernés.

3. Les conditions de réussite d'un processus d'IÉS

Les conditions à réunir pour mener avec succès l'institutionnalisation de l'ÉS au sein d'un gouvernement sont de nature multidimensionnelle et se renforcent mutuellement. Leur mise en place ne correspond pas à un cheminement linéaire, la portée des résultats se mesure selon un horizon de moyen à long terme, et les méthodes d'application varient d'un pays à l'autre.

L'expérience d'IÉS réalisée au Maroc dans quatre ministères a permis de confronter les hypothèses aux réalités et de mettre en exergue les **conditions de réussite suivantes**, à savoir :

Des politiques et des cadres institutionnels axés sur l'IÉS, favorisant le changement de culture organisationnelle et la territorialisation des actions

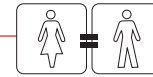
- Une volonté politique manifeste au plus haut niveau et l'existence d'une politique nationale avec des orientations claires en matière d'égalité entre les sexes, le ciblage des mesures à mettre en place selon une responsabilité partagée au sein de l'appareil gouvernemental et l'attribution de ressources à même le budget national.
- La prise de mesures législatives et de réformes légales visant à enrayer les discriminations fondées sur le sexe et à assurer la reconnaissance et l'exercice de droits égaux pour les femmes et les hommes (i.e. : le Code de la famille).
- L'existence d'une structure gouvernementale chargée d'élaborer, de coordonner et de mesurer les résultats de la politique nationale en ÉS, de fournir l'appui-conseil aux autres départements ministériels, de mobiliser les diverses composantes de la société, de documenter les enjeux, de fournir des avis et recommandations au gouvernement en matière d'ÉS et de représenter le pays sur la scène internationale.

- La coordination interministérielle des politiques et programmes en IÉS et des contributions externes (organisations internationales, fondations, etc.).
- Une responsabilisation des divers ministères sectoriels par rapport à la mise en place de programmes à moyen terme d'IÉS et de mesures en ÉS qui relèvent respectivement de leur secteur, de même que la création d'entités chargées de l'IÉS officiellement reconnues dans les organigrammes (niveaux central et décentralisés) et dans les cadres organiques et l'attribution de ressources et budgets conséquents.
- La territorialisation des politiques et programmes d'IÉS en vue de l'enracinement des valeurs égalitaires au niveau de l'ensemble de la population par des réponses adaptées aux besoins et intérêts différenciés des femmes et des hommes, des filles et des garçons, aux niveaux local et régional.
- Une volonté de changement des femmes et des hommes, chez les responsables ministériels, les cadres et le personnel pour traduire l'ÉS dans les politiques, ce qui exige non seulement une déclinaison de la politique nationale ÉS dans leur secteur mais également et surtout une déconstruction de la culture organisationnelle et des stéréotypes sexistes en vue de modifier les pratiques, les comportements et le langage pour enraciner les valeurs égalitaires.
- La modernisation de l'État et l'amélioration de la gouvernance et de la transparence par une représentation équilibrée des femmes dans les emplois et les fonctions de responsabilité et de contrôle et dans la représentation politique.

Le développement de systèmes, de méthodologies et d'expertises en IÉS

- La constitution de systèmes d'information incluant des indicateurs de résultats qui fournissent une assise à l'élaboration et à l'évaluation des politiques, des plans stratégiques, des programmes et des budgets.





- Le développement de méthodologies (analyse comparative entre les sexes, budgétisation sensible au genre) d'expertises institutionnelles et de compétences nationales et l'allocation de ressources humaines et financières suffisantes pour les mesures et initiatives à mettre en place.
- L'intégration de l'analyse comparative entre les sexes dans l'élaboration des politiques sectorielles, des plans stratégiques, programmes, projets, budgets, et ce dans les différents paliers du système de gouvernance.

Des cadres d'action et d'expression favorisant les partenariats et l'enracinement des valeurs égalitaires dans la société

- Des stratégies de communication institutionnelle et organisationnelle et des réseaux et liaisons efficaces pour la diffusion et l'enracinement d'une culture de l'égalité dans les familles, les écoles, les milieux de travail et les instances de gouvernance administrative et politique.
- Des alliances stratégiques et des cadres de partenariats établis avec une diversité d'acteurs de changement pour une convergence des efforts en vue de faire progresser l'égalité entre les sexes dans tous les segments de la gouvernance et de la société (gouvernement, mouvement associatif, syndicats, secteur privé, élus, etc.).
- Des plateformes d'expression et de revendications sociétales permettant les débats, la sensibilisation et l'interpellation des décideurs sous forme de propositions constructives.

4. Les secteurs porteurs pour faire avancer l'ÉS à l'échelle d'un pays

Bien que tous les secteurs d'une société ou d'une administration soient concernés pour faire progresser les valeurs de l'égalité et enrayer les inégalités et les discriminations, certains d'entre eux disposent de leviers essentiels pour donner des assises au processus d'IES et pour offrir des services qui auront un impact significatif sur l'ancrage de l'égalité à travers, notamment, l'amélioration du statut des femmes et de leurs conditions de vie.

Ces secteurs sont :

- la justice ;
- l'éducation ;
- la santé ;
- les secteurs générateurs d'emplois et de revenus (industrie, services, agriculture, pêche, forêt, ingénierie, etc.) ;
- les secteurs favorisant la représentation des femmes dans les instances de décision (gouvernance nationale et locale, modernisation de l'administration publique).

Agir en convergence sur ces secteurs peut conduire à des changements significatifs qui se traduisent par l'image d'une femme ayant et exerçant tous ses droits, éduquée, en bonne santé, disposant d'un travail et d'un revenu et prenant part aux décisions comme individu (pour elle-même) et comme citoyenne (pour la société).

5. La démarche d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes : orientations, phases et étapes

5.1. Les orientations stratégiques

La démarche d'institutionnalisation de l'ÉS expérimentée dans les quatre ministères s'est appuyée sur les six orientations stratégiques suivantes :

1. la reconnaissance du rôle essentiel de l'État dans la promotion d'une société égalitaire ;
2. une démarche inclusive et partenariale impliquant toutes les composantes de la société ;
3. des changements à concevoir et à réaliser avec les femmes et les hommes ;
4. une vision de programmation à moyen terme du processus d'IES dans des réformes ciblées et porteuses d'égalité ;
5. des réponses adaptées à l'évolution des enjeux en ÉS et axées sur l'élargissement de l'expertise en ÉS ;
6. une concertation soutenue avec les partenaires internationaux de développement en vue d'une conjugaison des efforts.

La stratégie de mise en œuvre consistait à fournir un accompagnement-conseil qui repose sur les quatre principes suivants :

- l'élaboration avec chacun des ministères d'un programme d'appui à l'institutionnalisation de l'ÉS d'une durée de quatre ans et le financement d'actions sous forme de projets ;
- une approche progressive et itérative des changements à promouvoir en ÉS dans les institutions et les réformes et la prise en considération des contraintes institutionnelles, des résistances au changement et des opportunités à saisir ;

- la valorisation de l'expertise locale disponible et un jumelage avec l'expertise canadienne dans une optique de partage des expériences institutionnelles et de transfert des savoir-faire techniques et organisationnels ;
- le développement à terme d'une expertise marocaine élargie et confirmée en matière d'ÉS au sein des structures gouvernementales et chez les divers intervenants impliqués, apte à consolider l'ancrage institutionnel de l'ÉS.

5.2. Les phases et étapes de la démarche d'institutionnalisation de l'ÉS

Pour l'établissement d'un partenariat fructueux avec chacun des départements ministériels impliqués, la démarche méthodologique préconisée reposait sur trois phases, lesquelles sont déclinées en étapes tel qu'illustré dans le schéma de la **figure 1**.

Phase 1. L'implantation du processus d'IES

Cette phase comprend 3 étapes :

1.1. L'analyse du contexte institutionnel et des réformes, l'identification des enjeux et le dialogue politique au plus haut niveau

Cette étape consiste à faire une analyse préalable des réformes et du contexte institutionnel de chacun des ministères concernés afin de situer les enjeux qui se posent en matière d'ÉS et de développer un argumentaire pour la conduite d'actions de dialogue avec les autorités ministérielles concernées. Cette étape est déterminante pour développer

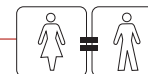
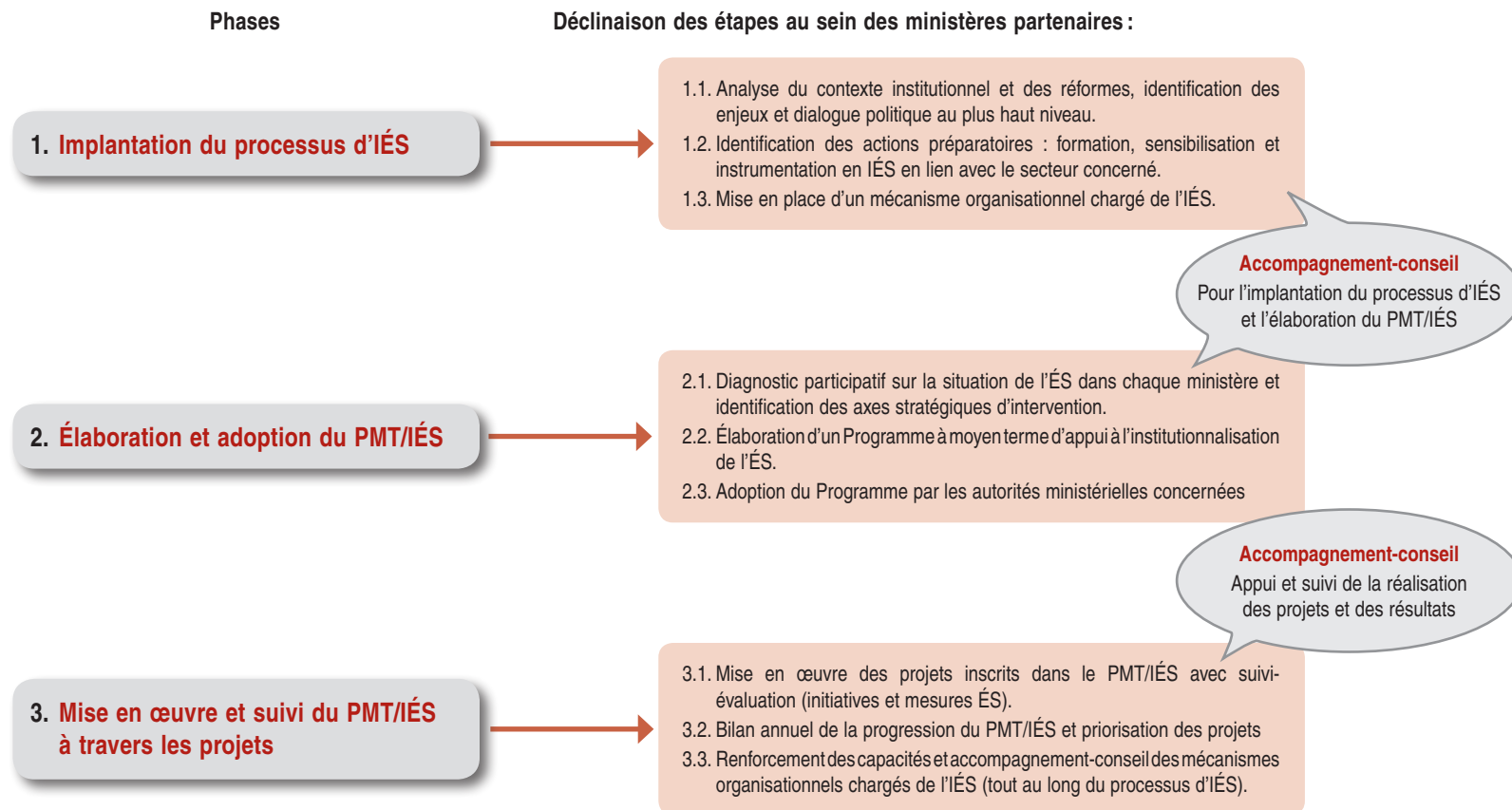


Figure 1

Enchaînement des étapes du processus d'IES au niveau des ministères



une compréhension commune des problématiques globales posées en matière d'ÉS, échanger sur les engagements nationaux et internationaux pris en faveur de l'ÉS, apprécier les contributions du département pour faire progresser l'ÉS et la volonté de s'inscrire dans un processus d'IÉS. Le dialogue doit permettre un partage de points de vue et de préoccupations sur les opportunités et les contraintes du secteur et du département, sur l'intérêt et les résistances à considérer au regard de l'IÉS.

Pour être constructif, le dialogue avec les autorités doit reposer sur une analyse des faits, des incidences des inégalités sur le secteur, sur les avantages à promouvoir l'IÉS dans le département concerné, les conditions de réussite de l'IÉS et ce tout en proposant une démarche d'IÉS structurée et documentée. Les actions de dialogue sont déterminantes à la phase d'implantation de l'IÉS et essentielles tout au long de la démarche d'IÉS.

1.2. L'identification des actions préparatoires : formation, sensibilisation et instrumentation en IÉS en lien avec le secteur concerné

L'IÉS étant un domaine nouveau de gouvernance, la plupart des cadres et personnels des ministères manque de repères, dispose de peu de connaissances dans le domaine et n'arrivent pas à concevoir le type d'actions concrètes à mener pour contribuer aux progrès et conduire des changements en faveur de l'ÉS.

Des actions ciblées de sensibilisation des cadres sont très utiles dès la phase d'implantation du processus d'IÉS. De plus, il convient de constituer dès le départ un noyau représentatif de toutes les directions du ministère afin de dispenser une formation pour les initier au processus d'IÉS tout en utilisant des applications concrètes et des études de cas en ÉS qui sont reliées au secteur et à leur contexte.

La formation comme étape préparatoire à l'implantation du processus d'IÉS doit comprendre des notions et exercices axés sur les changements qui sont nécessaires pour qu'une institution soit porteuse de l'ÉS dans ses valeurs, notamment par la déconstruction de la culture organisationnelle et des stéréotypes qui génèrent des discriminations et des inégalités entre les sexes. Il s'agit là du premier pas vers l'instauration d'une culture de l'égalité.

La constitution d'un fonds documentaire et d'instruments de travail (guides, méthodologies et outils) à cette étape s'avère utile pour approfondir les connaissances des ressources formées.

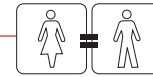
1.3. La mise en place d'un mécanisme organisationnel chargé de l'IÉS

La volonté politique d'institutionnaliser l'ÉS se traduit par l'introduction de dispositifs au sein du département concerné venant concrétiser cette volonté. Le point d'entrée de l'IÉS au sein du département ou du secteur peut varier selon les départements. Par exemple, les dispositifs mis en place pour mener les réformes en cours dans un département peuvent constituer un point d'entrée stratégique pour affirmer cette volonté politique d'IÉS et y inscrire un mécanisme organisationnel d'IÉS.

L'identification d'une direction porteuse de l'IÉS au sein du département (Direction de la planification stratégique ou direction des ressources humaines par exemple) peut également constituer un point d'entrée stratégique dans le cas où des résistances persistent ou dans le cas où la révision de l'organigramme du ministère n'est envisagée qu'à moyen terme.

L'intégration de l'égalité entre les sexes requiert la mise en place de mécanismes organisationnels dédiés à l'IÉS. Ce mécanisme peut être concrétisé par la création d'une structure IÉS formalisée.





- La structure doit être rattachée au Secrétariat général du ministère car elle doit agir de manière transversale et verticale et doit disposer des pouvoirs nécessaires à la mise en œuvre du programme d'IÉS.
- La structure doit disposer d'un cadre réglementaire qui fixe ses attributions, l'étendue de sa mission, les liens hiérarchiques et fonctionnels de la structure et les moyens humains et matériels dont elle peut disposer au niveau central, régional et territorial en fonction de l'activité et l'étendue organisationnelle et sectorielle de l'institution.
- La structure doit disposer des ressources humaines qualifiées, multidisciplinaires et formées pour mener à bien l'IÉS, aussi bien dans la structure organisationnelle interne que dans les activités et programmes de l'institution. L'effectif doit permettre à la structure d'être opérationnelle en fonction de la taille de l'institution et la complexité de ses missions.
- La structure doit disposer d'un budget pour pouvoir remplir son mandat et réaliser le Programme d'IÉS du ministère. Le budget doit être alloué à même le budget du ministère et/ou à travers les appuis fournis par les PTF (appui budgétaire et fonds d'expertise).
- La personne responsable de la coordination de cette structure IÉS devrait siéger dans les comités de pilotage ou de direction afin d'informer les hautes instances de l'état d'avancement du processus IÉS au sein de l'institution, de s'informer des programmes des autres directions et de faire les propositions adéquates pour l'IÉS dans toutes les activités de l'institution.

Les critères de choix des personnes ressources à désigner dans la structure d'IÉS sont les suivants :

- représentativité de toutes les instances ou directions des ministères concernés ;
- prise en compte de l'apport des personnes qui ont agi antérieurement comme point focal Genre dans les ministères ;
- mixité hommes / femmes ;
- expérience professionnelle dans l'institution et connaissance des rouages administratifs et sectoriels ;
- motivation pour travailler dans la structure ;
- sensibilité à la question de l'IÉS ;
- au moins une personne qui occupe une position hiérarchique favorisant la prise de décision.

Les principes à retenir pour la mise en place de mécanismes organisationnels d'IÉS dans les ministères sectoriels se décrivent comme suit :

- Configurer les mécanismes en fonction du contexte, de l'organisation, des missions et des réformes du secteur concerné.
- Veiller à mettre en place une structure de participation/coordination rattachée au Secrétariat général (comité d'IÉS) et une structure ayant un mandat technique rattachée à une direction qui soit stratégique et porteuse de changement (ex. : équipe genre).
- Faire reconnaître ces mécanismes par une lettre circulaire du ministre et fournir les moyens et ressources requises pour en assurer le bon fonctionnement.
- Miser à moyen terme sur la pérennisation des mécanismes en inscrivant des structures IÉS dans l'organigramme et dans le cadre organique du département (avec des postes d'analystes en IÉS), ce qui permet en plus d'une reconnaissance statutaire, de doter ces structures en ressources humaines, matérielles et financières à même le budget du ministère.

Phase 2. **Élaboration et adoption d'un programme ministériel à moyen terme d'IÉS**

Cette phase comprend 3 étapes : l'établissement d'un diagnostic en ÉS, l'élaboration comme tel d'un programme en IÉS et son adoption par les autorités ministérielles.

2.1. **Diagnostic participatif sur la situation de l'ÉS du secteur et du ministère et identification des axes stratégiques d'intervention**

L'établissement d'un diagnostic sur la situation des inégalités entre les sexes dans le secteur concerné et dans l'institution elle-même est une étape incontournable qui doit aboutir à la construction d'une vision partagée quant à la reconnaissance des inégalités et des discriminations entre les sexes et quant aux solutions qu'il faudra mettre en avant pour les corriger.

A. **Établissement du diagnostic participatif ÉS**

Conduit sous la gouverne du mécanisme organisationnel IÉS mis en place au cours de la phase d'implantation du processus d'IÉS et avec l'accompagnement-conseil de ressources externes s'il est requis (consultants professionnels, universitaires), le diagnostic est un exercice participatif qui concerne l'ensemble des structures et des services d'un ministère.

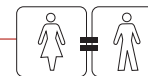
Le diagnostic englobe un recueil de données quantitatives et qualitatives au moyen d'analyse documentaire, d'entretiens semi-dirigés et de focus group en vue de procéder à :

- l'examen des réformes en cours dans le secteur pour analyser si l'ÉS figure comme une dimension intégrale ou sinon pour y proposer des points d'ancrage ;
- une analyse des discriminations systémiques et des inégalités entre les sexes dans les cadres réglementaires, les politiques, les programmes et les services qu'offrent le ministère à la population ;
- une analyse des systèmes et méthodes de planification et de budgétisation et de leurs incidences sur la prise en compte des besoins et intérêts différenciés des femmes et des hommes, des filles et des garçons ;
- une analyse de la représentation des femmes dans les emplois et les postes de responsabilités du secteur, des causes systémiques de la sous représentation ;
- une analyse de la culture organisationnelle, des résistances, des valeurs, des stéréotypes et comportements qui perpétuent les discriminations systémiques et les pratiques discriminantes ;
- une analyse des représentations des femmes et des hommes, des filles et des garçons dans les stratégies et produits de communication du ministère.

B. **Partage des résultats et validation du diagnostic ÉS**

Le partage par les décideurs (ministre, secrétaire général) des résultats du diagnostic avec tous les intervenants du secteur (tant à l'interne qu'à l'externe) permet, d'une part, la sensibilisation des acteurs aux inégalités observées entre les femmes et les hommes au sein du département et dans le secteur et, d'autre part, favorise leur adhésion quant aux orientations stratégiques et aux axes d'intervention qui découlent du diagnostic et qui sont à inscrire dans le PMT/IÉS.





2.2. Élaboration d'un programme à moyen terme d'institutionnalisation de l'ÉS

Sur la base des orientations et axes d'intervention retenus à l'issue du diagnostic participatif sur l'ÉS, le processus d'élaboration du Programme ministériel à moyen terme d'institutionnalisation de l'ÉS est réalisé par le mécanisme chargé de l'IÉS avec l'appui méthodologique et technique externe (consultants professionnels et universitaires).

Élaboré avec une approche participative et selon la gestion axée sur les résultats, le PMT/IÉS est établi pour une durée de 4 à 5 ans, et chaque projet est réalisé sur une période allant de 1 à 2 ans. Le PMT/IÉS est conçu à l'aide d'un canevas uniformisé qui a été enrichi suite aux diverses expériences réalisées avec les ministères.

Le contenu d'un PMT/IÉS comprend les éléments suivants :

1. Une préface du ou de la ministre.
2. Une analyse du contexte et une présentation des résultats du diagnostic en ÉS.
3. La description du Programme (orientations générales, axes d'intervention, portée et durée, finalité, résultats globaux attendus, indicateurs de rendement, partenaires concernés).
4. La déclinaison des axes d'intervention et des projets qui en découlent
5. Les modalités de mise en œuvre du PMT.
6. Les rôles et responsabilités du ministère et des partenaires.
7. Un tableau de la répartition des axes, sous-projets et des budgets.
8. Les hypothèses critiques et les risques.
9. Les annexes : glossaire ÉS, cadre d'analyse logique, fiches de description des projets et schéma organisationnel des mécanismes d'IÉS.

La version préliminaire du PMT/IÉS est soumise à validation, au moyen d'ateliers, en interne au ministère, et en externe auprès, par exemple, des services rattachés, d'organisations professionnelles ou de la société civile. Par la suite, une version finalisée est produite pour être adoptée par les autorités ministérielles.

2.3. Adoption du programme à moyen terme d'IÉS par les autorités ministérielles

L'adoption officielle du PMT/IÉS est une étape phare qui vient officialiser les engagements d'un ministère pour concrétiser la démarche d'IÉS au sein de son département. Cette adoption donne une légitimité au programme, elle permet de mobiliser l'ensemble du personnel tout en assurant une diffusion élargie du PMT/IÉS.

L'adoption du PMT englobe des activités telles que :

- une préface du ou de la ministre dans le document du PMT/IÉS ;
- une cérémonie de lancement pour l'ensemble du personnel du ministère ;
- une couverture médiatique conséquente ;
- la diffusion du PMT/IÉS auprès des partenaires nationaux et internationaux.

Phase 3. Mise en œuvre et suivi du PMT/IÉS à travers les projets

Cette phase comprend 3 étapes :

3.1. Mise en œuvre des projets inscrits dans le PMT/IÉS

Suite à l'adoption du PMT/IÉS par les autorités ministérielles, le mécanisme chargé de l'IÉS entreprend sa réalisation à travers la mise en œuvre des projets qui y sont inscrits.

La mise en œuvre des projets du PMT comprend les étapes suivantes :

- formulation de la description détaillée du projet à l'aide de la fiche incluse dans le PMT/IÉS ;
- recherche de partenaires pour appuyer la mise en œuvre du projet ;
- élaboration des termes de référence pour le recours aux expertises techniques requises (le cas échéant) ;
- exécution des actions par les acteurs concernés ;
- suivi, évaluation et communication des résultats.

La mise en œuvre des PMT est un processus qui permet d'atteindre des résultats tangibles et mesurables, que ce soit sur le plan :

- de la **conscientisation** des acteurs sur les inégalités qui existent entre les femmes et les hommes au sein de l'institution et dans le secteur ainsi que sur les enjeux de l'égalité entre les sexes ;
- du **renforcement de la capacité** des acteurs du secteur d'agir sur les situations, les systèmes, les programmes présentant des inégalités entre les sexes, par le biais de sessions de formation en IÉS, contribuant à un **changement de comportement** ;

- de la mise à la disposition des acteurs de l'institution ou du secteur **des outils méthodologiques** (études sectorielles, méthodes d'identification ou d'analyse, élaboration de programmes, etc.) permettant d'apporter des **modifications aux systèmes ou d'introduire des mesures favorisant l'ÉS** ;
- de la **mise en place de mesures institutionnelles** assurant l'égalité entre les sexes au sein de l'institution ou du secteur et contribuant à un changement organisationnel.

3.2. Bilan annuel de la progression du PMT/IÉS et priorisation des projets

Cette étape consiste à faire un bilan participatif des résultats atteints dans les projets, de situer l'état d'avancement du PMT/IÉS et de programmer les projets prioritaires à réaliser pour l'année subséquente.

Le bilan annuel est l'occasion de faire le point, de recueillir les avis, de prioriser les actions et projets à mener. Tous ces éléments sont utiles pour l'élaboration d'un rapport annuel de l'IÉS à soumettre aux autorités ministérielles.

3.3. Renforcement des capacités et accompagnement-conseil des mécanismes chargés de l'IÉS

Le renforcement des capacités des mécanismes chargés de l'IÉS se fait tout au long du processus d'IÉS par des formations dans des domaines de compétences nécessaires à l'atteinte de leur mandat, tels que :

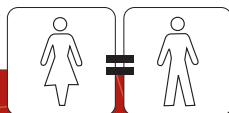
- l'analyse comparative entre les sexes ;
- la budgétisation sensible au genre ;



- le développement d'un système d'informations et indicateurs de rendement et données désagrégées par sexe ;
- la communication institutionnelle ;
- la gestion de projets et le reporting ;
- le coaching d'équipes et pilotage ;
- des formations ciblées en fonction des secteurs. Par exemple : mesures d'équité dans les emplois de l'administration publique, accès des femmes aux postes de responsabilité, méthodes de repérage des

représentations sexistes dans les programmes, manuels scolaires et les outils de communication, etc.

En plus de la formation, des actions d'accompagnement-conseil sont mises en place pour le développement des compétences en IÉS et des habilités de gestion en situation de travail. Cela peut comprendre la mise au point de stratégies pour contrer les résistances, pour faire connaître les résultats des projets du PMT/IÉS, élaborer des requêtes pour le financement externe des projets, développer des argumentaires en IÉS pour la direction, le ministère, etc.



2

Expérimentation

Quatre ministères (communication, modernisation des secteurs publics, enseignement scolaire, emploi et formation professionnelle) se sont engagés dans un processus d'intégration de l'approche institutionnelle de l'égalité entre les sexes au sein de leurs départements respectifs.

Plus précisément, ils ont mis en place des mécanismes organisationnels chargés de l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes, ont établi un diagnostic de la situation de l'ÉS dans leur secteur respectif et se sont dotés d'une stratégie institutionnelle en ÉS sous forme de programme à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'ÉS adoptés officiellement par les autorités concernées. L'état d'avancement de la mise en œuvre de ces programmes est aujourd'hui à des stades différents selon les ministères.

Par ailleurs, l'Université Mohammed V-Agdal à Rabat a lancé dans la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales un Master en « genre et politiques publiques » ouvert aux fonctionnaires, notamment ceux des ministères engagés dans un processus d'ÉS.

Il s'agit dans cette section de présenter les expériences de chacun des quatre ministères ainsi que celui du Master en genre et politiques publiques.

1. Ministère de la Communication

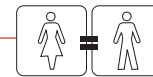
Ce département ministériel est le premier à avoir entamé le processus d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes.

Phases 1 et 2. **Implantation du processus d'ÉS et élaboration du PMT/ÉS**

Un comité d'appui à l'ÉS, reconstitué à partir d'un comité formé en 2004, a conduit un projet d'appui à l'élaboration d'un Programme à moyen terme dans le secteur de la communication. Celui-ci a permis la réalisation d'un diagnostic participatif sur la situation de l'ÉS et a abouti à l'élaboration du Programme à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (PMT/ÉS) dans le secteur de la communication.

Ce PMT/ÉS présente, notamment, les trois axes stratégiques d'intervention, les rôles et responsabilités des structures chargées de l'ÉS et les six projets qui contribuent à institutionnaliser l'égalité entre les sexes dans ce secteur (voir en **annexe 2** le tableau présentant les axes et les projets de ce programme). Il a été validé par le ministère de





la Communication lors d'un atelier de travail et a été adopté par les autorités de ce ministère au cours du mois de décembre 2006.

Ce PMT/IÉS est doublement pertinent car :

- il s'inscrit dans le cadre de la Charte nationale pour l'amélioration de l'image de la femme dans les médias, adoptée par le gouvernement marocain en mars 2005 ;
- il constitue le tout premier plan sectoriel d'un ministère qui s'inscrit dans la Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité entre les sexes par l'intégration de l'approche genre dans les politiques et les programmes de développement, stratégie adoptée par le gouvernement en mai 2006.

Phase 3. **Mise en œuvre de 4 projets**

- **« Renforcement des capacités d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes du Comité d'appui et de quatre instances relais du secteur de la communication. »** Avril 2007 – mars 2008.

Ce projet a permis de renforcer le degré d'appropriation du processus par ce ministère : le Comité d'appui ainsi que le Comité technique et les quatre instances relais ÉS ont bénéficié d'un appui pour leur structuration, et la définition de leur rôle et responsabilité, ainsi que pour le renforcement de leurs capacités en matière de gestion axée sur les résultats et d'institutionnalisation de l'ÉS.

- **« Appui à l'élaboration d'outils de formation en égalité entre les sexes et médias pour la formation des journalistes et des étudiant(e)s de l'ISIC. »** Janvier-décembre 2008.

Ce projet, en partenariat avec l'Institut supérieur d'information et de communication (ISIC), a permis de former une cohorte de 50 étudiants des sections arabophone et francophone de la 3^e année d'étude de l'ISIC et une dizaine de journalistes en ÉS et médias. Deux modules de formation ont été finalisés et édités dans les deux

langues de formation. Le module de formation « ÉS et médias » est intégré dans le cursus pédagogique de l'ISIC.

- **« Appui à l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de formation "vers l'égalité dans les médias" et des outils de sensibilisation. »** Janvier-mai 2009.

Ce projet a permis de : (i) sensibiliser des décideurs du MC, de ses partenaires institutionnels et professionnels et des patrons de presse aux enjeux de l'ÉS dans les médias, (ii) former des organisations de la société civile pour qu'elles soient en mesure d'exercer leur rôle de vigie, de plainte et de plaider pour l'élimination des stéréotypes sexistes dans les médias, (iii) produire des outils (guide, dépliant et capsules audiovisuels) utilisés dans les sessions de sensibilisation et de formation et (iv) élaborer un cahier de charges pour un prix « Vers l'égalité entre les sexes dans les médias ».

- **« Appui à la réalisation d'une étude stratégique relative aux attentes de la femme marocaine en matière de représentation de son image dans les médias audiovisuels. »** Septembre 2009 – juin 2010.

Ce projet, réalisé par un bureau d'études marocain qui s'est adjoint une ressource spécialiste en genre et communication, a livré trois rapports relatifs à l'analyse documentaire, qualitative et quantitative. Le rapport global incluant la plate-forme de mesures a fait l'objet d'une rencontre de présentation et de diffusion en juin 2010. 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 projet a suscité beaucoup d'intérêt et a permis à la HACA de recommander des mesures sur la base des attentes exprimées par l'audience, notamment à travers le développement d'un référentiel en matière d'image de la femme dans les médias et la prise de sanctions contre des radios nationales ayant porté atteinte l'image de la femme marocaine.

Aujourd'hui, le ministère de la Communication a mis en œuvre la quasi-totalité des projets inscrits dans son PMT/IÉS. Néanmoins, malgré l'intégration d'un service "Formation et promotion de l'approche genre" dans son organigramme, ce ministère n'a pas atteint un niveau d'appropriation et d'ancrage du processus d'institutionnalisation de l'ÉS au niveau de ses mécanismes organisationnels. Bien que la volonté politique soit exprimée au plus haut niveau, une plus grande adhésion des cadres et du personnel serait nécessaire à l'enracinement du processus d'IES au sein même du ministère. De plus, la mise en œuvre du PMT/IÉS nécessite l'implication de plusieurs partenaires du milieu de la communication et des médias sur lesquels le ministère n'exerce pas de contrôle au niveau institutionnel.

Le ministère de la Communication, dans une optique de durabilité des résultats, a invité l'ISIC à assurer la dispensation du module « Égalité des sexes et médias » à ses étudiants (options journalisme et communication d'entreprise) et aux journalistes en exercice dans le cadre de la formation continue. Ce ministère entend, de plus, concrétiser la mise en place du Prix de l'égalité tel que prévu dans le PMT/IÉS et capitaliser sur les résultats de l'étude pour améliorer l'image de la femme dans les médias audiovisuels.

2. Ministère de la Modernisation des Secteurs publics

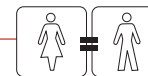
Phase 1. **Implantation du processus d'IES**

Ce département ministériel a mis en place, dès 2005, un comité stratégique d'appui à l'ÉS rattaché au secrétariat général, associé à un comité de pilotage d'institutionnalisation de l'ÉS basé à la direction de la modernisation de l'administration publique et ayant un rôle opérationnel. Ce dernier a été mandaté pour l'élaboration du Programme stratégique à moyen terme (PSMT). Ses membres, constitués de représentants des quatre directions du ministère, ont bénéficié d'une formation aux approches et méthodes d'institutionnalisation de l'ÉS et d'un accompagnement conseil pour la définition de ses attributions et de ses règles de fonctionnement.

Phase 2. **Élaboration du PSMT/IÉS**

Un projet d'appui à l'élaboration d'un PSMT pour l'IES au sein du MMSP a ainsi été réalisé, permettant de procéder à la réalisation d'un diagnostic participatif et d'aboutir à l'élaboration d'un PSMT pour l'institutionnalisation de l'égalité entre sexes (PSMT/IÉS) dans le secteur de l'administration publique.

Ce PSMT/IÉS présente, notamment, les quatre axes stratégiques d'intervention, les rôles et responsabilités des structures chargées de l'ÉS et se décline en sept projets qui contribuent à institutionnaliser l'égalité entre les sexes dans les politiques, les programmes, les structures, etc. de ce ministère (voir en annexe 2 le tableau présentant les axes et les projets de ce programme). Il a été validé par le ministère de la Modernisation des Secteurs publics lors de rencontres des comités stratégique et de pilotage et adopté par les autorités du MMSP au début du mois de janvier 2007.



Ce PSMT/IÉS est l'un des premiers plans sectoriels de promotion de l'égalité entre les sexes qui s'inscrit dans le cadre de la Stratégie nationale marocaine pour l'équité et l'égalité entre les sexes par l'intégration de l'approche genre dans les politiques et les programmes de développement. Il s'inscrit également dans le cadre des projets de réforme de l'administration publique, notamment celle relative à la gestion des ressources humaines visant à corriger les pratiques discriminatoires du système d'emploi dans les processus de recrutement, sélection, nomination et évaluation de rendement.

Phase 3. **Mise en œuvre de 4 projets**

→ **« Élaboration et mise en œuvre d'un programme de sensibilisation, de formation et d'accompagnement pour intégrer l'ÉS au sein du référentiel des emplois et des compétences (REC). »** Décembre 2007 – mars 2008

Ce projet, réalisé en partenariat avec l'École nationale d'administration (ENA) de Rabat, a permis de développer une expertise en matière d'ÉS. Suite à ce projet, l'ENA devait dispenser des sessions de sensibilisation et de formation dans ce domaine au MMSP et à d'autres ministères.

→ **« Élaboration d'un cadre méthodologique pour la réalisation de l'étude sur la sous-représentation des femmes au sein de la Fonction publique. »** Décembre 2008 – mars 2009.

Ce projet a permis, d'une part à une délégation marocaine composée de 4 ressources et relevant d'administrations diverses (MMSP, MEF, HCP) de réaliser une mission au Canada auprès de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse au Québec (CDPDJQ) et de prendre connaissance du système d'accès à l'égalité en emploi au Québec. D'autre part, ce projet a permis de réaliser une étude quantitative et qualitative sur la sous-représentation des femmes dans la Fonction publique.

→ **« Appui et renforcement des capacités du comité de pilotage et du comité stratégique d'IÉS. »** Septembre 2008 – septembre 2010.

Ce projet a permis de former une vingtaine de cadres de 4 ministères (MMSP, MC, DES, MEFP) en matière : (i) d'approches et méthodes de l'institutionnalisation de l'ÉS dans le secteur de l'administration publique, (ii) de techniques de gestion axée sur les résultats (GAR) applicable au contexte des opérations à mener pour mettre en œuvre le PSMT d'IÉS et (iii) d'analyse différenciée selon les sexes (ADS) dans les pratiques gouvernementales, en capitalisant sur l'expérience canadienne. Ce projet a également permis aux membres du comité de pilotage ainsi qu'à des cadres d'autres ministères de participer à des événements à l'échelle nationale et régionale et portant sur l'ÉS dans l'administration publique, la gouvernance et le leadership.

→ **« Élaboration et mise en œuvre d'un programme de sensibilisation, de formation et d'accompagnement pour intégrer l'ÉS au sein du processus de recrutement, de sélection et de nomination des fonctionnaires. »** Septembre 2009 – mars 2010.

Ce projet a permis (i) de former une vingtaine de cadres de dix ministères et une trentaine de ressources de quinze AREF à l'intégration des mesures ÉS dans les processus de recrutement, de sélection et de nomination dans la fonction publique et (ii) d'accompagner une vingtaine de cadres femmes de six ministères, en postes de responsabilité ou désireuses d'y accéder, en matière d'habiletés de management afin de faciliter leurs accès à ces postes.

Par ailleurs, afin de consolider les actions 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 différents départements ministériels. Cette action de consolidation, qui a été réalisée fin 2010, a permis de définir le mandat, les rôles et responsabilités et les règles de fonctionnement de ce comité qui s'est doté d'un plan d'action pour 2011.

La réalisation du PSMT/IÉS de ce ministère est en voie de finalisation. Deux partenaires techniques et financiers (GIZ et ONU-Femmes) se sont engagés pour appuyer les 2 derniers projets qui y sont inscrits (étude sur la conciliation travail-famille et formation en évaluation de rendement sous l'angle de l'ÉS).

Aujourd'hui, ce ministère a mis en œuvre la quasi-totalité des projets inscrits dans son PSMT/IÉS permettant l'ancrage du processus d'institutionnalisation de l'ÉS, notamment à travers l'engagement et le dynamisme des responsables et des membres du comité de pilotage de l'ÉS, dont une ressource a été désignée à plein temps en tant que coordonnatrice.

La dynamique d'institutionnalisation de l'ÉS est bien implantée dans ce ministère, et les mesures annoncées par le ministre, le 4 mars 2010, pour corriger les discriminations dans le système de la fonction publique au niveau de la GRH viennent concrétiser les efforts investis en ÉS depuis 2006.

La mise en place d'un comité de concertation interministériel relative 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.

3. Département de l'Enseignement scolaire

Phase 1. **Implantation du processus d'IES**

Ce département ministériel avait mis en place, en mars 2006, un comité de pilotage d'IES qui s'est avéré non opérationnel à cause du niveau de représentativité et de responsabilité de ses membres. En septembre 2006, le DES a alors procédé à la constitution d'une Commission centrale des droits humains et citoyenneté (CCDHC) incluant l'ÉS, et rattachée directement au Secrétariat général de ce département.

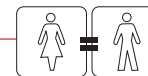
Les capacités des membres de cette commission ont été renforcées pour l'identification des besoins d'institutionnalisation de l'ÉS au sein de ce département ministériel.

Phase 2. **Élaboration du PASMT/IÉS**

En mars 2007, un premier projet portant sur « l'élaboration du Plan d'action stratégique à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le département de l'Enseignement scolaire » a été planifié. Il a permis : (i) de former les membres de la CCDHC et des représentants des directions centrales et des AREF à l'institutionnalisation de l'ÉS dans une administration de l'éducation, (ii) d'actualiser le diagnostic sur l'état de l'ÉS dans ce département et (iii) d'élaborer et de valider le Plan d'action stratégique à moyen terme (PASMT) pour l'institutionnalisation de l'ÉS dans le système éducatif.

Ce PASMT/IÉS présente, notamment, les trois axes stratégiques d'intervention, les rôles et responsabilités des structures chargées de l'ÉS et les treize projets qui contribuent à institutionnaliser l'égalité entre les sexes dans ce secteur (voir en annexe 2 le tableau présentant les axes et les projets de ce programme). Il a été adopté par les plus





hautes autorités de ce ministère, en octobre 2008, lors d'une cérémonie de présentation et de diffusion du Programme.

Bien que le projet d'élaboration du PASMT ait accusé un retard dans sa planification et dans sa mise en œuvre, le produit final (PASMT/IÉS) est arrivé à point nommé et a gagné en pertinence. Ce Plan IÉS décline les orientations contenues dans le Programme d'urgence d'accélération de la réforme en éducation tout en constituant la feuille de route de l'équipe de management genre. Grâce à cette conjoncture favorable, le DES a pu atteindre le niveau d'intégration structurant de l'ÉS au niveau de sa politique et de son plan ministériel. Qui plus est, le financement requis pour la mise en œuvre du PASMT/IÉS pourra dorénavant être considéré dans le cadre du budget national et à travers l'appui budgétaire et les programmes d'appui en expertise annoncés par les Partenaires techniques et financiers (PTF).

Phases 3. **Mise en œuvre de 3 projets**

→ **« Appui à la mise en place et au renforcement des capacités des mécanismes organisationnels chargés de la coordination et de la mise en œuvre du PASMT d'IÉS dans le système éducatif au niveau central. »** Janvier – mars 2010.

Ce projet a permis de : (i) définir le schéma organisationnel des mécanismes ÉS au niveau central incluant les attributions de l'équipe genre et de la Commission des droits humains, de l'égalité et de la diversité (CDHED) en matière d'ÉS, (ii) élaborer un plan de travail de l'équipe management genre incluant une stratégie de communication et un programme de formation/sensibilisation.

→ **« Identification et élimination des stéréotypes sexistes dans les manuels scolaires pour la promotion de l'égalité entre les sexes. »** Juillet 2009 – juillet 2010.

Ce projet a permis : (i) la participation, en novembre 2009 à Montpellier, de 3 cadres du DES à un colloque international portant sur les manuels scolaires en Méditerranée, (ii) la formation et l'accompagnement conseil des membres du groupe opérationnel, (iii) l'analyse d'un échantillon significatif de manuels scolaires marocains, la présentation des études, de la méthode scientifique et la présentation des outils disponibles, (iv) la mise au point d'un plan d'action pour l'intégration de ces outils et l'organisation de groupes de travail au sein du ministère, (v) l'animation d'un séminaire au profit du groupe opérationnel de validation des outils définitifs élargi aux différents intervenants et instances concernés : éditeurs, associations de parents d'élèves, etc. et (vi) l'organisation d'une journée de sensibilisation. Ce projet a nécessité le recours à une expertise internationale hautement spécialisée via le Réseau international de recherche sur les représentations sexuées dans les manuels scolaires (RIRRS) avec une méthodologie éprouvée.

→ **« Conception et dispensation de modules de formation en égalité entre les sexes aux acteurs pédagogiques du département de l'Enseignement scolaire. »** Janvier – décembre 2010.

Ce projet a permis : (i) un diagnostic de besoins en formation des deux groupes ciblés (formateurs d'instituteurs et inspecteurs), (ii) l'élaboration de 2 modules de formation et leur testing auprès des groupes cibles, et (iii) la finalisation et l'édition des 2 modules dans les deux langues arabe et français. À l'issue de ce processus, l'architecture des modules a été structurée en 3 parties : (i) une première partie portant sur la méthodologie de formation de formateurs et les perspectives de duplication, (ii) une deuxième partie relative à l'égalité entre les sexes : concepts et approches d'analyse et (iii) une troisième partie sur l'exploration et les applications de l'ÉS dans l'espace d'éducation et de formation.

Par ailleurs, afin d'appuyer la mise en œuvre du PASMT/IÉS dans le système éducatif, le DES a mis en place, en mars 2010, une nouvelle équipe de management genre constituée de cinq ressources dédiées dont deux ont été nouvellement recrutées. Ainsi, les membres de cette équipe ont vu leurs compétences renforcées, entre septembre et décembre 2010, via des actions de : (i) team building, (ii) formation en matière d'intégration de l'ÉS dans la gouvernance du système éducatif et en gestion de projets axée sur les résultats, et (iii) accompagnement-conseil pour la recherche de financement nécessaire à la mise en œuvre des projets prioritaires du PASMT auprès des partenaires techniques et financiers.

Aujourd'hui, le département de l'Enseignement scolaire a donné des bases solides au mécanisme organisationnel chargé de l'IÉS (équipe de management genre) et a enregistré des résultats significatifs dans la mise en œuvre des trois premiers projets de son PASMT/IÉS.

La volonté politique est bien réelle et le DES, conscient et de plus en plus préoccupé par l'intégration de la dimension genre dans le système éducatif, mobilise un financement sur son propre budget pour la mise en œuvre d'une partie du PASMT/IÉS. Ce département vient de mettre en place et renforcer la capacité opérationnelle d'une équipe de management genre dédiée à la mise en œuvre du PASMT/IÉS ainsi qu'à la recherche d'appuis techniques et de financements complémentaires qui sont disponibles (UÉ et Fonds de voisinage, nouveau projet de la coopération canadienne relatif à l'appui à la gouvernance des établissements scolaires au Maroc : PAGESM).

4. Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle

Le ministère de l'Emploi et de la formation professionnelle est le quatrième département ministériel à avoir entamé, à partir de 2009, un processus d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans les secteurs de l'emploi, de la formation professionnelle et de la protection sociale.

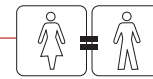
Phases 1 et 2. **Implantation du processus d'IÉS et élaboration du PSMT/IÉS**

Deux projets ont été planifiés respectivement en mars et juillet 2009.

Le premier projet a été réalisé entre septembre 2009 et mars 2010 et a permis de : (i) mettre en place et renforcer les capacités des mécanismes organisationnels d'IÉS dans les deux départements ministériels (emploi et formation professionnelle) ainsi que dans les organismes sous-tutelle, (ii) établir un diagnostic participatif de la situation des inégalités et des discriminations fondées sur le sexe en emploi et en formation professionnelle, et (iii) identifier les orientations et les axes d'intervention prioritaires à préconiser dans le cadre d'un programme stratégique ministériel en IÉS.

Le second projet a été réalisé entre avril et novembre 2010 et a abouti à l'élaboration d'un Programme stratégique à moyen terme (PSMT) pour l'institutionnalisation de l'ÉS (IÉS) dans l'emploi, la formation professionnelle, la protection sociale et les conditions de travail (voir en annexe 2, le tableau présentant les axes et les projets de ce programme). Il a été adopté par les plus hautes autorités de ce ministère, en novembre 2010, lors d'une cérémonie de présentation et de diffusion du Programme.





Le ministère de l'Emploi et la Formation professionnelle a pu capitaliser sur les expériences des trois autres ministères pour l'élaboration du PSMT/IÉS en perfectionnant la méthodologie et les approches de diagnostic participatif utilisées, augmentant ainsi les bénéfices de cette phase d'implantation.

Ce département a manifesté un grand intérêt pour l'élaboration de son PSMT/IÉS, et un budget a été prévu pour la mise en œuvre de ses projets. Par ailleurs, l'axe relatif à la formation professionnelle pourrait être appuyé dans le cadre du futur projet de la coopération canadienne au Maroc relatif à l'approche par compétences (REAPC).

5. Master « genre et politiques publiques »

L'Université Mohammed V-Agdal à Rabat a mis en place à la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales un Master en « genre et politique publiques » à l'automne 2009.

Ce Master ouvert aux fonctionnaires, notamment ceux des ministères engagés dans un processus d'IÉS, vise à former de futurs cadres administratifs et associatifs ainsi que des experts en genre. Il permet en outre aux fonctionnaires déjà en poste de parfaire leurs connaissances et par conséquent d'avoir un rôle plus pertinent dans le processus d'IÉS lancé par leur ministère d'attache.

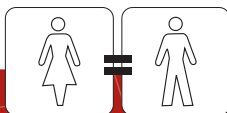
Ce Master propose une formation appréhendant l'ensemble des politiques publiques sous l'angle des rapports sociaux de genre. Sa spécificité réside dans le lien direct qu'il établit entre politiques publiques, égalité de genre et développement en proposant aussi bien des enseignements fondamentaux que des cours plus spécifiques et en fournissant des outils méthodologiques essentiels.

Le programme du Master comporte 12 modules de 90 heures chacun, comportant des enseignements fondamentaux, complémentaires et méthodologiques et au moins 12 semaines de stage professionnel obligatoire.

Les modules traitent notamment des sujets suivants : (i) théorie et pratique des perspectives de droits humains et du développement, (ii) conception et conduite et actions des politiques publiques, (iii) introduction à la perspective de genre et application à la politique et l'action publique, (iv) politiques publiques sectorielles et genre au Maroc, (v) conjonctures et stratégies publiques pour l'égalité de genre dans le monde, (vi) types spécifiques de discriminations et violences fondées sur le genre, (vii) programmation et approche genre dans les politiques publiques, (viii) genre et gouvernance locale au Maroc, (ix) représentation, accès à l'emploi, aux ressources et aux instances décisionnelles, (x) suivi et évaluation de politiques et actions publiques fondées sur le genre, et (xi) genre et outils de changement en contextes culturels spécifiques.

Ce Master est le fruit 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 de Rabat-Agdal et plusieurs partenaires techniques et financiers (ACDI, ONU-Femmes et GIZ), ce qui a considérablement enrichi et facilité le travail réalisé et permet la pérennisation du Master.

La première promotion de lauréats du Master sortira en juin 2011.



3

Leçons apprises et bonnes pratiques

1. Leçons apprises

Lors de l'analyse de l'expérience d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IÉS) dans les 4 ministères concernés, plusieurs constats ont émergés. Ces constats ont permis de faire ressortir des leçons apprises. Ces dernières seront présentées dans cette section suivant les 3 phases du processus d'IÉS :

- (i) implantation du processus d'IÉS,
- (ii) élaboration et adoption du Programme à moyen terme d'IÉS, et
- (iii) mise en œuvre et suivi du PMT/IÉS à travers les projets.

Les leçons apprises d'ordre général, relatives au développement d'une expertise locale en IÉS, figurent à la fin de cette section.

1.1. Phase d'implantation du processus IÉS

Cette phase comprend : (i) l'ancrage de l'IÉS dans les réformes sectorielles, (ii) la mise en place des mécanismes organisationnels chargés de l'IÉS et (iii) la sensibilisation des décideurs.

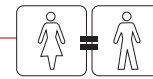
La principale leçon apprise pour **l'ancrage de l'IÉS dans les réformes sectorielles** est :

Le processus d'IÉS doit être porté par l'institution et pas seulement par des fonctionnaires (les champions de l'ÉS) au sein du ministère pour en assurer la durabilité. D'où l'importance d'ancrer le dispositif dans la structure organisationnelle de l'institution, d'intégrer le programme IÉS dans le programme de l'institution et d'intégrer le budget IÉS dans le cadre du budget de l'institution.

La meilleure illustration de cette leçon est l'ancrage du processus d'IÉS dans le Programme d'urgence 2009-2012 du ministère de l'Education nationale à travers l'inscription du PASMT/IÉS dans le système éducatif dans le PU.

L'intégration de la démarche d'IÉS dans le Programme d'urgence 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. Par ailleurs, 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.

Pour la mise en place des **mécanismes organisationnels chargés de l'IÉS**, les principales leçons apprises sont :

1. 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.
2. La conception de mécanismes organisationnels d'IÉS qui rallient 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.

Ces leçons trouvent leur illustration dans la mise en place d'une équipe de management genre, relevant de la direction de la stratégie-statistiques-planification (DSSP) du DES, intégrée au dispositif de mise en œuvre du Programme d'urgence, ce qui a permis de poser les jalons de la pérennisation des mécanismes d'IÉS du fait que ses membres soient 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.

L'autre illustration vient du ministère de la Modernisation des Secteurs publics qui a mis en place un comité de pilotage chargé du processus d'IÉS, basé à la direction de la modernisation de l'administration

publique, et dont une ressource a été désignée à plein temps en tant que coordonnatrice. Cette désignation est une première étape significative dans la prise en charge institutionnelle de l'ÉS, mais la pérennité du processus ne pourra être effective que lorsqu'une structure IÉS sera dédiée à cette fin dans l'organigramme et le cadre organique du ministère, cela assurera une reconnaissance du statut et du travail de ses membres.

Pour la **sensibilisation des décideurs**, la principale leçon apprise est :

La sensibilisation des décideurs permet de minimiser l'impact des résistances, mais aussi d'engendrer des initiatives dans les activités quotidiennes. Il est nécessaire 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 meilleure illustration est celle relative à l'effort de sensibilisation des responsables et cadres des ministères de la modernisation des secteurs publics et de l'emploi et la formation professionnelle.

L'adhésion des décideurs de tous les niveaux hiérarchiques est une des conditions de 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.

Les facteurs à prendre en considération au moment de l'organisation des sessions de sensibilisation pour s'assurer que celles-ci amènent à une adhésion réelle des décideurs sont :

- une disponibilité limitée des conseillers, directeurs et responsables de services,
- une résistance des décideurs pour les formations, d'où le choix d'y préférer la sensibilisation,
- des contenus trop éloignés de leur préoccupation quotidienne, et un désintérêt pour la thématique considérée non prioritaire.

1.2. Phase d'élaboration et d'adoption des PMT/IÉS

Cette phase comprend : (i) le diagnostic participatif sur la situation de l'ÉS, et (ii) l'élaboration du PMT/IÉS et son adoption par les autorités ministérielles concernées.

Les principales leçons apprises pour le **diagnostic participatif** sont :

1. Une approche participative impliquant les décideurs et le personnel des directions est mobilisatrice et a plus de chance d'atteindre des résultats (appropriation, durabilité) qu'une approche contraignante (imposition de l'IÉS) dans la mesure où les changements de mentalité ne peuvent être forcés mais doivent faire l'objet d'un engagement basé sur une reconnaissance des faits et de prise de conscience.
2. L'étape du diagnostic est cruciale non seulement pour faire l'analyse des inégalités qui existent entre les femmes et les hommes au sein du département et du secteur, mais aussi parce qu'elle constitue une étape de mobilisation des ressources et de sensibilisation des décideurs et des acteurs clés au processus d'IÉS.

Ces leçons sont illustrées par le cas du diagnostic de la situation de l'ÉS dans le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle. Ce ministère a su capitaliser sur les leçons apprises, lors des diagnostics effectués dans les trois autres ministères (MC, MMSP et DES), pour

perfectionner la méthodologie et les approches participatives de diagnostic utilisées et favoriser l'adhésion des fonctionnaires impliqués et des décideurs.

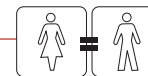
Pour **l'élaboration et l'adoption du PMT/IÉS**, les principales leçons apprises sont :

1. 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 des organisations sous tutelle et des partenaires économiques et sociaux.
2. 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.

La première leçon est illustrée par le PMT/IÉS dans le secteur de la communication qui a impliqué toutes les composantes professionnelles du secteur (presse écrite et audiovisuelle, agence de presse, syndicats de la presse, bureau des droits d'auteurs, annonceurs, agences de communication, etc.). Le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle a lui impliqué les organismes sous sa tutelle (OFPPT, ANAPEC, CNSS, CNOPS, etc.) ainsi que les opérateurs de formation dans l'élaboration de son PMT/IÉS.

La seconde leçon concerne les quatre ministères impliqués. Plus spécifiquement, le cas du MMSP est à signaler dans la mesure où ce département, ayant mis en œuvre la majorité des projets inscrits dans son PMT/IÉS, envisage actuellement une reprogrammation basée sur les 8 mesures annoncées par le Ministre de la modernisation des secteurs publics en mars 2001 et relatives à la correction des discriminations dans le système de la fonction publique au niveau de la GRH.





1.3. Phase de mise en œuvre et suivi des PMT/IÉS

Cette phase comprend : (i) le renforcement des capacités et accompagnement-conseil des mécanismes organisationnels chargés de l'IÉS, (ii) la mise en œuvre des projets inscrits dans les PMT/IÉS, (iii) le bilan annuel de la progression du PMT/IÉS.

Les principales leçons apprises pour le **renforcement des capacités** des mécanismes organisationnels chargés de l'IÉS sont :

1. Les actions de renforcement de capacités en ÉS doivent être programmées tout au long du processus d'élaboration et de mise en œuvre du PMT/IÉS 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, de la mobilité du personnel au sein des directions concernées.
2. 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, et il faut prévoir la participation du responsable hiérarchique porteur (champion ÉS) de la dimension genre au sein de l'institution.

La première leçon est illustrée par le renforcement des capacités des membres du comité de pilotage du MMSP qui s'est étalé tout au long du processus d'IÉS, ce qui a permis de pallier les incidences de la mobilité de certains membres de ce comité et de s'approprier la démarche et la méthodologie d'IÉS.

Quant à la seconde leçon, elle est illustrée par les actions de coaching et team building dont ont bénéficié les membres de l'équipe de management genre du DES juste après qu'elle ait été constituée. Ces actions ont permis de doter les membres de cette équipe d'une vision

claire et partagée sur les rôles, les missions, les tâches et les fonctions relatives à l'implantation du processus d'IÉS.

En ce qui concerne la **mise en œuvre des projets inscrits dans les PMT** des ministères concernés, les leçons apprises sont relatives aux principales initiatives dans chacun des secteurs suivants : communication, administration publique et système éducatif.

Ainsi pour le **secteur de la communication** les leçons apprises sont reliées aux deux initiatives suivantes : (i) l'étude sur les attentes de la femme marocaine en matière de représentation de son image dans les médias audiovisuels, et (ii) le module de formation en ÉS et médias au profit des étudiant(e)s en journalisme de l'ISIC et des journalistes en exercice.

Sur l'étude relative aux attentes de la femme marocaine, la leçon apprise est :

1. 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.

Sur le module de formation développé à l'ISIC, la leçon apprise est :

2. 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.

Pour le **secteur de l'administration publique**, les leçons apprises sont relatives aux deux initiatives suivantes : (i) la réduction des inégalités entre les sexes en matière de gestion de ressources humaines dans la fonction publique, et (ii) la mise en place d'un comité de concertation interministériel (CCI).

Sur la réduction des disparités entre les sexes dans la GRH, la leçon apprise est :

1. Cette initiative a permis de consolider le rôle du MMSP qui, par 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.

Sur la mise en place du CCI, les deux leçons apprises sont :

2. La mise en place du comité de concertation interministériel permet de consolider le positionnement du MMSP comme ministère en charge de l'intégration de l'ÉS dans les réformes de l'administration publique, notamment celle relative à la GRH.
3. La mise en place d'un comité de concertation interministériel relative 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.

Pour le **secteur de l'éducation**, les leçons apprises sont relatives aux deux initiatives suivantes : (i) l'identification et l'élimination des stéréotypes sexistes dans les manuels scolaires pour la promotion de l'égalité entre les sexes, et (ii) les modules de formation au profit des acteurs pédagogiques (inspecteurs et formateurs).

Sur l'identification et l'élimination des stéréotypes sexistes dans les manuels scolaires, les deux leçons apprises sont :

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

Sur la formation des acteurs pédagogiques, les deux leçons apprises sont :

3. 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.
4. 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.

En ce qui concerne le **bilan annuel de la progression du PMT/IES**, la principale leçon apprise est :

L'étape de suivi-évaluation des actions et du processus fait partie intégrante de l'IES. Il est donc important d'intégrer une méthodologie de suivi-évaluation dès l'élaboration du PMT, de planifier les actions à réaliser en lien avec le suivi (banques de données ventilées selon le sexe, cadre de mesure du rendement pour chacune des actions du PMT, identification des responsables de la collecte et de l'analyse des données, instauration d'une opération annuelle de bilan participatif, modes de rapportage) et d'y consacrer les ressources nécessaires.

Une illustration de cette leçon est l'organisation des bilans annuels participatifs auxquels ont pris part les ministères initiateurs des PMT, ainsi que les partenaires institutionnels et associatifs. Ces bilans 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.





Ces bilans annuels participatifs ont en outre contribué à jeter les bases d'une coordination nationale en matière d'IÉS telle que prévue dans la stratégie nationale pour l'équité et l'égalité entre les sexes et l'agenda gouvernemental de l'égalité.

1.4. Développement d'une expertise locale en IÉS

D'autres leçons apprises d'ordre général concernent le développement d'une expertise locale en IÉS. Ces leçons sont présentées selon deux catégories : (i) la constitution d'une base de données d'expertise locale en IÉS et le jumelage des expertises, et (ii) le Master en genre et politiques publiques.

En ce qui concerne la **constitution d'une base de données d'expertise locale en IÉS et le jumelage des expertises**, le FAES a procédé, dès son démarrage en 2005, à la constitution d'une base de données de l'expertise locale qui permet l'identification de profils disposant d'une double compétence : égalité entre les sexes et sectorielle (notamment, les secteurs visés pour l'IÉS : communication, administration publique, éducation, emploi et formation professionnelle). Cette base de données, complétée et enrichie jusqu'en 2011, a facilité le recrutement des consultant(e)s marocain(e)s qui dans la plupart des cas intervenaient en binôme avec une expertise canadienne.

Les leçons apprises relatives à cette base de données et au jumelage sont :

1. L'IÉS est une approche qui implique une expertise pointue en IÉS doublée d'une expertise technique dans des champs d'intervention spécifiques (gestion des ressources humaines, budgétisation, analyse des manuels scolaires). Or, l'expérience a démontré qu'il est très difficile d'identifier des consultants tant nationaux que canadiens ou internationaux qui maîtrisent ces deux domaines d'expertise. C'est pourquoi, le jumelage de ressources (internationale et locale) constitue souvent une bonne approche pour appuyer la mise en œuvre des processus d'IÉS.
2. 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.
3. Le jumelage doit prévoir de manière formelle un(e) responsable d'équipe, imputable des livrables.
4. 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.

En ce qui concerne la **Master genre et politiques publiques**, les leçons apprises sont les suivantes :

1. L'inscription du Master sur le contexte et la réalité sociopolitique du Maroc est une pratique à encourager et développer, notamment en multipliant : (i) les interventions de fonctionnaires et de professionnels (tels que journalistes, membres associatifs, femmes élues, femmes cheffes d'entreprise, etc.) au sein du Master, (ii) la participation des fonctionnaires comme étudiant(e)s du Master, (iii) les stages des étudiant(e)s au sein des ministères.
2. Les professeur(e)s ne sont pas spontanément demandeurs d'un renforcement de capacités ou de l'étude de concept 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.
3. Les fonctionnaires sont très demandeurs de ce type de formation de niveau master professionnalisant 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.).
4. Même s'il existe des ressources spécialisées en égalité entre les sexes dans le pays bénéficiaire, l'expertise en IÉS (ÉS dans les politiques publiques, les programmes) demeure limitée et des mesures doivent être prises pour former un bassin d'experts dans le domaine qui pourront poursuivre la démarche entreprise et la reproduire dans d'autres départements et ministères. En effet, les experts locaux en ÉS sont indispensables pour assurer le suivi de la mise en œuvre de l'IÉS et sa durabilité. L'intégration de programmes de formation en IÉS (master genre et politiques publiques) ou de modules IÉS dans les institutions de formation des agents de la fonction publique permet le renforcement de capacités en IÉS des experts nationaux et des cadres des départements.

2. Bonnes pratiques

Les expériences d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans les ministères concernés ont été analysées sous deux angles, d'une part, le cadrage conceptuel et, d'autre part, le mode opératoire choisis. Cette analyse a permis de dégager des constats et des leçons apprises qui ont permis de déduire un certain nombre de bonnes pratiques. Ces dernières ont été soumises à 6 critères : la pertinence, l'appropriation, le partenariat, la répliquabilité, la durabilité et l'innovation. Les définitions de ces critères sont :

La **pertinence** signifie que la pratique est opportune au vu du contexte, des besoins des partenaires et des alternatives.

L'**appropriation** signifie que la pratique est intégrée dans les politiques, programmes, systèmes et budget du partenaire. Il est initiateur et acteur principal de la capitalisation de la pratique.

Le **partenariat** signifie que l'initiative/pratique a été implémentée selon une approche participative. Le partenariat a été un facteur déterminant pour mettre en synergie les connaissances, les ressources humaines, matérielles, financières, etc. de chacun des partenaires. Grâce à l'initiative, les capacités des partenaires ont été renforcées, et l'apport de chacun d'eux a été valorisé.

La **répliquabilité** signifie que la pratique est documentée et en mesure d'être dupliquée. Elle est recommandée/jugée comme bonne pratique par les bénéficiaires, les acteurs nationaux/régionaux/locaux.

La **durabilité** signifie que la pratique préserve son impact positif dans le temps grâce aux changements qui y sont introduits, conformément aux mutations socio-économiques et politiques intervenues.

L'**innovation** signifie que la pratique est innovante et originale et que son application s'inscrit dans une perspective nouvelle.



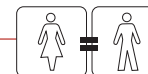
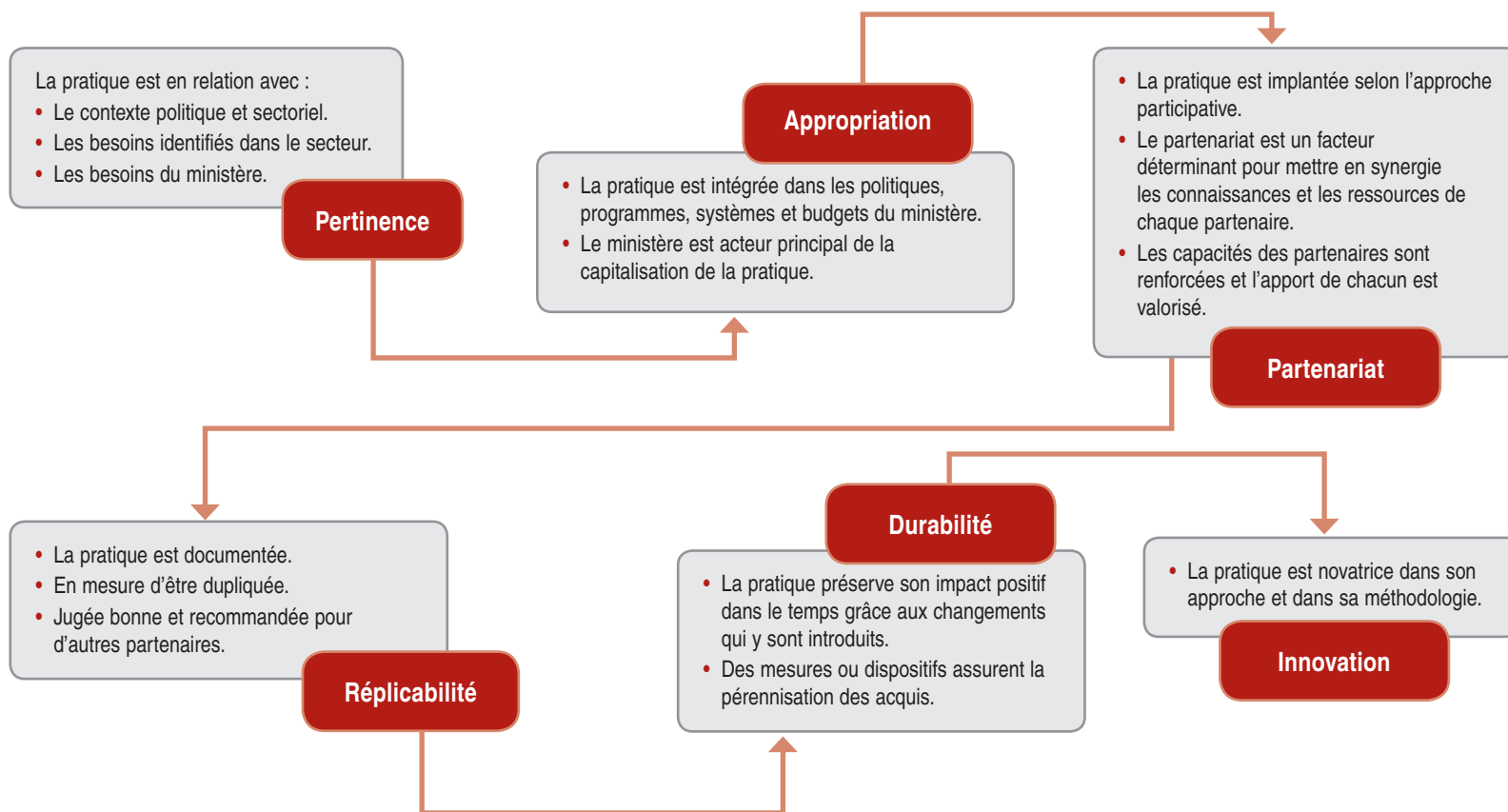


Figure 2

Les six critères d'identification d'une bonne pratique



La **figure n°2** ci-contre récapitule et présente les six critères d'identification d'une bonne pratique.

L'ensemble des bonnes pratiques issues du processus d'institutionnalisation de l'ÉS dans les politiques publiques au Maroc sur la base des expériences réalisées dans les 4 ministères concernés a été soumis à ces six critères d'identification.

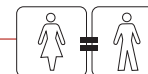
Ainsi, 18 bonnes pratiques ont été retenues et se présentent selon les 3 phases du processus d'IES de la manière suivante :

1. **Phase d'implantation du processus d'IES** : 4 bonnes pratiques relatives à l'ancrage institutionnel, la mise en place des mécanismes organisationnels chargés de l'IES (notamment dans le cas du DES et du MMSP) et la sensibilisation des décideurs.
2. **Phase d'élaboration et d'adoption des programmes à moyen terme d'IES** : 2 bonnes pratiques relatives au diagnostic participatif sur la

situation de l'égalité entre les sexes dans le ministère concerné et le secteur correspondant et l'élaboration d'un PMT d'IES.

3. **Phase de mise en œuvre et de suivi du PMT/IES à travers les projets** : 12 bonnes pratiques qui se répartissent de la manière suivante :
 - (i) 2 bonnes pratiques relatives au renforcement de capacités des mécanismes organisationnels chargés de l'IES,
 - (ii) 2 bonnes pratiques relatives à la constitution d'un bassin d'expertise locale en matière de genre,
 - (iii) 7 bonnes pratiques relatives à la mise en place de mesures d'IES (2 pour le MC, 2 pour le MMSP et 3 pour le DES), et
 - (iv) 1 bonne pratique relative au suivi-évaluation du processus d'IES.

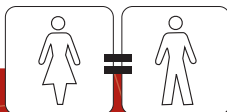
Le tableau suivant expose la liste des bonnes pratiques en IES selon cette répartition par phase du processus d'IES. Les fiches détaillées des bonnes pratiques sont présentées en **annexe 2**.



Tableau

Liste des bonnes pratiques en IÉS selon les trois étapes du processus d'IÉS

N° BP	Bonnes pratiques
Implantation du processus d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes	
1	Améliorer la portée, l'appropriation et la mise en œuvre du processus d'IÉS à travers son ancrage dans les réformes des secteurs concernés
2	Intégrer le mécanisme chargé de l'IÉS dans le dispositif organisationnel mis en place pour la conduite d'une réforme sectorielle
3	Conjuguer les fonctions stratégiques et opérationnelles dans la conception de mécanismes organisationnels chargés de l'IÉS à l'échelle d'un ministère
4	S'assurer de l'adhésion des décideurs à l'IÉS
Élaboration et adoption des Programmes à moyen terme d'IÉS	
5	Un diagnostic participatif, multidimensionnel, et fédérateur comme clé de réussite du processus d'IÉS
6	Choisir l'approche programmatique en phase d'implantation de l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IÉS)
Mise en œuvre et suivi du PMT/IÉS à travers les projets	
7	Former, accompagner et conseiller le mécanisme organisationnel chargé de l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IÉS) tout au long du processus
8	Faire du mécanisme organisationnel chargé de l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IÉS) une équipe gagnante et complémentaire : l'approche coaching
9	Constituer un bassin d'expertise locale en IÉS par la réalisation simultanée d'initiatives complémentaires
10	Alimenter la constitution d'un bassin d'expertise par la mise en place d'un master « Genre et Politiques Publiques »
11	Donner la parole aux femmes marocaines sur leurs attentes en matière de représentation de leur image dans les médias audiovisuels
12	Former les étudiant(e)s en journalisme et les journalistes en exercice à l'égalité entre les sexes dans les médias
13	Réduire les disparités entre les sexes en matière de gestion de ressources humaines dans la Fonction publique
14	Mettre en place un comité interministériel pour l'intégration de l'ÉS dans la gestion des ressources humaines
15	Identifier et éliminer les stéréotypes sexistes dans les manuels scolaires pour la promotion de l'égalité entre les sexes
16	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
17	Véhiculer des valeurs égalitaires dans le cadre du processus IÉS, le rôle clé de la communication interne et externe
18	Développer une culture de partage et d'échange d'expérience entre les ministères sur l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IÉS)



Conclusion : Défis et perspectives

Le présent référentiel des bonnes pratiques a été produit en vue de documenter les expériences d'institutionnalisation de l'ÉS réalisées entre 2006 et 2010 dans quatre ministères. Il se veut une contribution à la mise en œuvre de l'Agenda gouvernemental de l'égalité 2010-2015 qui sera assurée à travers des plans d'actions sectoriels en ÉS par l'ensemble des départements ministériels touchés par les domaines prioritaires de l'Agenda :

1. l'ancrage institutionnel de l'égalité de genre ;
2. l'accès équitable et égal des filles et des garçons : (i) à un système éducatif de qualité et qualifiant, (ii) aux services de santé, (iii) aux infrastructures de base, (iv) aux droits civils et à la lutte contre les discriminations et les violences faites aux femmes, et (v) aux postes de prise de décision électifs et dans l'administration ;
3. la lutte contre les inégalités basées sur le genre sur le marché de l'emploi ;
4. la lutte contre la pauvreté et les différentes formes de vulnérabilité subies par les femmes et les filles ;

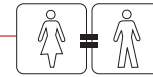
5. la diffusion de la culture de l'égalité et la lutte contre les stéréotypes sexistes.

L'expérimentation de l'institutionnalisation de l'ÉS réalisée a permis de développer des nouvelles connaissances sur l'état des inégalités dans des secteurs clés, de renforcer et d'élargir les expertises nationales, de confronter les orientations et les principes liés à l'ÉS aux réalités institutionnelles, organisationnelles et humaines des départements ministériels concernés, de composer avec les opportunités et contraintes et d'en tirer des enseignements.

Les résultats de l'expérience se reflètent dans la dynamique mobilisatrice que ce processus d'ÉS a créée au sein des ministères, par une meilleure compréhension de l'application du concept de l'égalité entre les sexes dans chacun des secteurs et par un intérêt accru de prendre des mesures pour enrayer les discriminations et inégalités entre les sexes et d'inscrire le processus d'institutionnalisation de l'ÉS dans la durée.

La capitalisation des acquis et la pérennisation du processus d'institutionnalisation de l'égalité des sexes dans la gestion publique au Maroc posent des défis liés à la prise en compte des structures



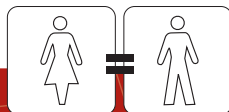


dédiées à l'IÉS dans les organigrammes des ministères, à la création de postes d'analystes-conseil en IÉS au sein de l'administration publique et à la prise en charge budgétaire des actions à mener dans chacun des ministères.

Néanmoins, les défis les plus importants concernent la poursuite des efforts pour enraciner les valeurs de l'égalité dans la culture organisationnelle des institutions et la déconstruction des stéréotypes

qui génèrent et reproduisent les inégalités dans les politiques, les systèmes et méthodes, dans les pratiques de travail et les services offerts aux citoyennes et aux citoyens.

La volonté manifeste du Maroc d'édifier une société égalitaire et les progrès significatifs accomplis en moins d'une décennie offrent déjà des perspectives porteuses de changement dans les institutions et dans la société.



Annexes

Annexe 1

Présentation du FAES

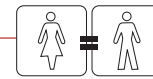
Annexe 2

Tableaux des PMT/IÉS des quatre ministères

Annexe 3

Fiches des bonnes pratiques





ANNEXE 1

Présentation du FAES

Cette annexe présente : (i) l'objectif, le but et les volets du FAES II, et (ii) les réalisations du FAES II depuis son démarrage en janvier 2005.

1. Présentation du FAES II : objectif, but et volets

Le Fonds d'appui à l'égalité entre les sexes (FAES II) est un Programme de la coopération canadienne au Maroc dont le Protocole d'entente a été signé le 28 septembre 2005 entre le gouvernement du Canada et le gouvernement du Royaume du Maroc.

D'une durée de 6 ans (2005-2011) et d'une enveloppe budgétaire de 4,321 500 millions de Dollars canadiens, le FAES II visait le renforcement des capacités des partenaires marocains à traduire l'égalité entre les sexes (ÉS) dans des réformes publiques stratégiques tout en appuyant le partenariat État - société civile, l'élargissement de l'expertise en ÉS au Maroc auprès d'une variété d'acteurs, le partage d'expériences dans la région de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient et la sensibilisation de la population.

Objectif du FAES II : Appuyer les engagements pris par le Maroc en ce qui a trait à la mise en application des droits égaux fondamentaux entre les hommes et les femmes dans les politiques, les institutions et les programmes de développement.

But du FAES II : Renforcement des partenaires marocains à traduire l'égalité entre les sexes dans des réformes publiques stratégiques tout en appuyant le partenariat État - société civile, l'élargissement de l'expertise en égalité entre les sexes au Maroc auprès d'une variété d'acteurs et la sensibilisation de la population.

Le FAES II comprenait 3 volets :

- Volet 1 :** Des programmes d'appui à l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans les politiques, programmes et services des ministères impliqués, notamment l'enseignement scolaire, la communication, la modernisation des secteurs publics et l'emploi et la formation professionnelle ;
- Volet 2 :** Un programme d'appui à la mise en œuvre de la Stratégie nationale de lutte contre les violences envers les femmes (SNLCVF) avec le ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité (MDSFS) et les partenaires gouvernementaux et de la société civile ; et
- Volet 3 :** Un fonds réactif voué au financement de projets de renforcement des capacités d'autres acteurs qui réalisent des interventions à caractère stratégique en ÉS.

2. Réalisations du FAES II

Les réalisations du FAES II sont présentées par volet :

Volet 1. Appui à l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes

A travers ce volet, le FAES a appuyé les quatre ministères ciblés, pour qu'ils soient en mesure de se doter d'une stratégie institutionnelle d'intégration de l'égalité entre les sexes dans leurs politiques, plans de développement, systèmes, méthodes et pratiques, et de mettre en place les mécanismes organisationnels requis.

Ce volet a consisté en l'élaboration et la mise en œuvre de programmes à moyen terme (PMT) d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes (IÉS) dans les quatre secteurs ciblés :

- Secteur de la **communication** : le FAES aura appuyé 5 des 6 projets contenus dans le PMT d'IÉS.

- Secteur de la **fonction publique** : le FAES a appuyé 6 projets auprès du département de la modernisation des secteurs publics.
- Secteur de **l'enseignement scolaire** : le FAES a appuyé 3 des 13 projets inscrits dans le PMT d'IES. D'autres projets devraient être appuyés notamment par les fonds propres du ministère, dans le cadre du nouveau programme de la coopération canadienne au Maroc : PAGESM et par d'autres PTF.
- Secteur de **l'emploi et la formation professionnelle** : le PMT ayant été élaboré en 2010, aucun projet inscrit dans le PMT d'IES n'a été appuyé. Néanmoins, le nouveau programme de la coopération canadienne au Maroc REAPC contient une composante EFH qui devrait appuyer la mise en œuvre des projets relatifs à l'axe formation professionnelle.

Volet 2. Appui à la mise en œuvre de la SNLCVF

Ce volet a appuyé la mise en œuvre de la Stratégie nationale de lutte contre les violences envers les femmes (SNLCVF). Il a consisté à l'élaboration et la mise en œuvre partielle d'un programme à moyen terme d'appui à la réalisation de la SNLCVF par le **ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité** avec les partenaires institutionnels impliqués dans la lutte contre les violences envers les femmes, les partenaires associatifs (centres d'écoute et d'orientation juridique) et les groupes de recherche universitaires.

Deux autres partenaires ont été ciblés par ce volet :

- **Ministère de la Santé**, pour l'appui à l'élaboration de l'énoncé de politique et du plan d'action d'institutionnalisation de la prise en charge intégrée médicale, psychosociale et légale des femmes et des enfants victimes de violences dans le système de santé au Maroc et le renforcement des capacités des unités de PEC/FEVV.
- **Ministère de la Communauté marocaine résidant à l'étranger**, pour l'appui à la conception d'un cadre d'intervention pour l'accompagnement des femmes marocaines immigrées.

Volet 3. Renforcement des capacités d'autres acteurs pour des initiatives stratégiques

Ce volet a appuyé des initiatives stratégiques en égalité entre les sexes pour d'autres acteurs gouvernementaux et de la société civile, et ce en répondant à des enjeux qui ne sont pas pris en compte dans les deux autres volets en favorisant le développement des capacités d'organisations susceptibles de promouvoir de façon stratégique l'égalité entre les sexes dans leur champ d'action respectif.

Les projets du volet 3 ont émané d'institutions et d'organisations de la société civile et se sont inscrits dans l'un des 4 axes d'intervention suivants :

- l'appui à la mise en application du Code de la famille aux plans juridique, institutionnel et sociétal ;
- le soutien à des initiatives stratégiques visant la participation des femmes à la prise de décision politique ;
- le soutien à des initiatives stratégiques visant le renforcement du pouvoir économique des femmes ;
- l'appui à des projets favorisant la prise en compte intégrée de l'égalité entre les sexes dans le mouvement associatif et dans le développement régional et local.

Partenaires du volet 3 :

- Association démocratique des femmes du Maroc – ADFM (Casablanca)
- Fédération de la ligue démocratique pour les droits de la femme – FLDDF (Casablanca)
- Agence de développement social – ADS (Rabat)
- Association des femmes chefs d'entreprise du Maroc – AFEM (Casablanca)
- Association Ennakhil pour la Femme et l'Enfant – AEFE (Marrakech)
- Association 2007 Daba (Casablanca)
- Association Centre des droits des gens (Fès)
- Réseau des associations de développement de Larache – RADEV
- **Université Mohammed V-Agdal, Rabat**





ANNEXE 2

Tableaux des PMT/ IÉS des quatre ministères

Programme à moyen terme d'institutionnalisation de l'ÉS dans le secteur de la communication (2006-2010)

Projets	Responsables	Partenaires	Échéancier	Budget (MAD)
Axe stratégique 1 : Le renforcement de la capacité institutionnelle du ministère de la Communication et des institutions partenaires à tenir compte de l'ÉS dans leurs structures et pratiques				
Projet 1.1. Appui institutionnel et renforcement des capacités du comité d'appui à l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes.	Ministère de la Communication	Partenaires institutionnels	2007-2008 Réalisé	457 200
Projet 1.2. Appui à la création et au renforcement des instances relais ÉS dans les institutions partenaires clés du secteur de la communication.	Ministère de la Communication	Partenaires institutionnels (SNPM, HACA, SNRT, 2M)	2007-2008 Réalisé	
Axe stratégique 2 : Le renforcement des capacités des acteurs pertinents du secteur de la communication pour une amélioration de l'image de la femme dans les médias				
Projet 2.1. Élaboration/mise en œuvre d'un programme de formation et de sensibilisation « Vers l'égalité dans les médias » et outils de sensibilisation.	Ministère de la Communication	Partenaires institutionnels et MDSFS. Société civile, organisations féminines, associations, SNPM/Conseil genre	2008-2009 Réalisé	756 600
Projet 2.2. Appui à l'élaboration d'outils de formation en « égalité entre les sexes et médias » pour la formation des journalistes et des étudiant(e)s de l'ISIC.	ISIC, ministère de la Communication	Autres centres de formation en journalisme	2007-2008 Réalisé	534 000
Axe stratégique 3 : Promotion de l'égalité entre les sexes au ministère de la Communication et dans les institutions médiatiques, et accès des femmes aux sphères de décision				
Projet 3.1. Études stratégiques sur l'égalité entre les sexes et les médias : étude sur les attentes de la femme marocaine en matière de représentation de son image dans les médias audiovisuels.	Ministère de la Communication	Partenaires institutionnels. ISIC, Groupe de recherche sur la femme, Comité genre du SNPM, etc.	2009-2010 Réalisé	650 000
Projet 3.2. Développement de mécanismes institutionnels dans les institutions partenaires.	Ministère de la Communication en coordination avec le ministère de la Modernisation des Secteurs publics	Partenaires institutionnels	2010-2011	700 000

Programme stratégique à moyen terme d'IÉS dans le secteur de l'administration publique (2006-2010)

Projets	Responsables	Partenaires	Échéancier	Budget (MAD)
Axe stratégique 1 : Intégration de l'égalité entre les sexes dans la structure et les pratiques du MMSP par le renforcement de la capacité institutionnelle				
Projet 1.1. Appui et renforcement des capacités du comité de pilotage et du Comité stratégique d'institutionnalisation de l'ÉS.	MMSP	ENA	2008-2011 Réalisé	608 000
Axe stratégique 2 : La réduction des disparités entre les sexes en matière de gestion des ressources humaines par le renforcement des capacités et accompagnement-conseil des décideurs et acteurs du MMSP et des ministères				
Projet 2.1. Élaboration et mise en œuvre d'un programme de sensibilisation, de formation et d'accompagnement pour intégrer l'égalité entre les sexes au sein du référentiel des emplois et des compétences (REC).	MMSP	ÉNA, Agriculture, Équipement, Éducation nationale, Santé, Justice, Intérieur. Les mécanismes tels le réseau des directeurs des ressources humaines et le comité interministériel de pilotage instauré dans le cadre du REC.	2007-2008 Réalisé	612 000
Projet 2.2. Élaboration et mise en œuvre d'un programme de sensibilisation, de formation et d'accompagnement pour intégrer l'égalité entre les sexes au sein des processus de recrutement, de sélection et de nomination.	MMSP	ENA, ministères impliqués dans la réforme en matière de recrutement, de sélection et de nomination, le réseau des directeurs des ressources humaines.	2009-2010 Réalisé	785 000
Projet 2.3. Élaboration et mise en œuvre d'un programme de sensibilisation et de formation pour intégrer l'égalité entre les sexes au sein du processus d'évaluation du rendement.	MMSP (avec l'appui de l'ONU-Femmes)	ENA, Réseau des directeurs des ressources humaines et partenaires sociaux impliqués dans le cadre de la réforme.	2010-2011	400 000
Axe stratégique 3 : Accroissement de la représentation des femmes et de leur participation aux postes de prise de décision				
Projet 3.1. Appui à l'élaboration d'un cadre méthodologique pour la réalisation de l'étude sur la sous représentation des femmes au sein de la Fonction publique.	MMSP	HCP, MDSFS, MEF, ministères.	2008-2009 Réalisé	453 200
Projet 3.2. Développement de mesures institutionnelles favorisant l'accès des femmes à des postes de décision et à l'ensemble des emplois dans la fonction publique.	MMSP	MDSFS; Réseau des directeurs des ressources humaines; Commission de coordination de formation continue; ministères.	2010-2011	480 000
Axe stratégique 4 : La promotion de l'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle				
Projet 4.1. Étude dégageant les besoins des femmes et des hommes en matière de conciliation travail famille et développement de mesures institutionnelles.	MMSP (avec l'appui de la GIZ)	MDSFS, ministères, organisations de la société civile.	2010-2011 En cours	480 000



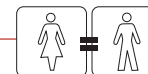


Plan d'action stratégique à moyen terme d'IÉS dans le système éducatif (2009-2012)

Projets	Responsables	Partenaires	Échéancier	Budget (MAD)
Axe stratégique 1 : Développement d'une capacité institutionnelle pérenne pour assurer l'ancrage de l'égalité entre les sexes dans la gouvernance du système éducatif				
Projet 1.1. Appui à la mise en place et au renforcement des capacités des mécanismes organisationnels chargés de la coordination et de la mise en œuvre du PASMT (Équipe de projet Genre, Comité stratégique IÉS au niveau central.	SEES, Équipe genre, comité d'IÉS et CCDHC	Opération conduite en interne	2009-2010 Réalisé	1,5 million
Projet 1.2. Appui à l'intégration de l'égalité entre les sexes dans le design organisationnel du SEES (attributions et mécanismes organisationnels) dans les divers paliers du système éducatif.	SEES/ Équipe projet genre et Groupe de travail sur le design organisationnel	Opération conduite en interne	2010-2011	525 000
Projet 1.3. Accompagnement-conseil et soutien aux mécanismes de coordination de l'IÉS dans les AREF et les Délégations provinciales.	SEES/ Équipe de projet Genre AREF, Délégations	Opération conduite en interne	2009-2011	2,8 millions
Projet 1.4. Développement de systèmes et de compétences en planification et en budgétisation axées sur les résultats et sensibles au genre.	SEES/ Équipe Genre ; AREF, Délégations et établissements ; DSSP et Direction du budget	Ministère des Finances	2009-2012	1,5 million
Projet 1.5. Modernisation de la GRH par le développement de mesures institutionnelles visant à accélérer l'accès des femmes aux postes de décision et aux emplois du secteur éducatif.	SEES/Équipe Genre Direction des ressources humaines	MMSP, syndicats et associations professionnelles	2009-2012	1,4 million
Projet 1.6. Stratégie de communication organisationnelle (interne) et institutionnelle (externe) du département de l'éducation, présentant une image véhiculant des valeurs égalitaires et préconisant des changements de mentalités et de comportements en matière d'ÉS dans le système éducatif et au sein de la société marocaine.	SEES/Équipe Genre Responsables de la communication AREF et Délégations	Opération conduite en interne	2009-2012	1 million
Axe stratégique 2 : Accès équitable des filles et des garçons à un système éducatif de qualité et qualifiant				
Projet 2.1. Appui au SÉES dans la consolidation de mesures de soutien à la généralisation de l'accès à l'enseignement des filles aux cycles préscolaire, primaire et secondaire collégial.	SEES /Équipe Genre ; Directions (vie scolaire, budget, préscolaire.	Collectivités locales et partenaires sociaux	2009-2011	1,5 million
Projet 2.2. Appui au développement de mesures incitatives de soutien pour contrer l'abandon scolaire aux cycles primaire et secondaire collégial.	SEES/Équipe Genre ; Direction du préscolaire et enseignement privé ; Direction de l'organisation de la vie scolaire	Collectivités locales et partenaires sociaux	2010-2011	1,5 million

Projet 2.3. Organisation d'un prix de mérite annuel à l'échelle régionale et/ou provinciale pour des initiatives innovantes en matière de promotion de l'égalité entre les sexes.	SEES/Équipe Genre Direction de l'organisation de la vie scolaire	Secteur privé, associations et fondations	2009-2012	1,2 million
Axe stratégique 3 : Développement de l'espace scolaire comme un milieu sécurisant de socialisation et d'apprentissage des valeurs et des comportements liés à l'égalité entre les sexes				
Projet 3.1. Éradication des stéréotypes sexistes et des images défavorables des femmes et des filles dans les curricula et les manuels scolaires, dans l'acte pédagogique et l'organisation de la vie scolaire.	SEES/Équipe Genre Comité permanent d'évaluation et de validation des manuels scolaires Direction du curricula	Opération conduite en interne	2009-2010 Réalisé	1,2 million
Projet 3.2. Conception et dispensation de programmes de formations initiale et continue en égalité entre les sexes des acteurs pédagogiques afin qu'ils acquièrent les compétences transversales requises et deviennent des agent(e)s de changement en matière d'ÉS dans l'espace scolaire et dans leur milieu de travail.	SEES/ Équipe Genre ENS, Centre de formation des instituteurs, CPR, etc.	Associations ayant une expertise en formation à l'ÉS dans les écoles.	2009-2010 Réalisé	2,1 million
Projet 3.3. Renforcement de la représentation et du leadership des femmes et des filles dans le milieu éducatif par des mesures favorisant leur implication dans les organisations professionnelles et syndicales, les associations de parents, les comités d'élèves, etc.	SEES Conseils d'administration des AREF	Conseils d'établissement et comités d'élèves, associations de parents et tuteurs d'élèves, etc.	2010-2011	725 000
Projet 3.4. Éradication des violences fondées sur le genre dans l'environnement scolaire et le système éducatif par des programmes de prévention, de dépistage et par un dispositif de veille et de recours.	SEES CCDHC	Société civile	2009-2012	1,2 million





Programme stratégique à moyen terme d'IÉS dans les secteurs de l'emploi, de la formation professionnelle et de la protection sociale (2011-2015)

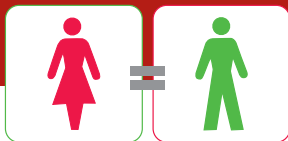
Projets	Responsables	Partenaires	Échéancier	Budget (MAD)
Axe stratégique 1 : Intégration de l'EEG dans la structure et les pratiques du MEFP et des organismes sous tutelle par le renforcement des capacités institutionnelles en matière d'IEEG				
Projet 1.1. Appui à la mise en place et au renforcement des capacités des structures en charge de l'IEEG au sein du département de l'Emploi de la protection sociale, des conditions de travail et des organismes sous tutelles.	MEFP	ANAPEC, AFT, CNSS, CNOPS	2011-2014	950 000
Projet 1.2. Élaboration et mise en œuvre d'un programme de sensibilisation et de formation en EEG adapté aux besoins et aux contraintes des responsables et cadres du MEFP et des organismes sous tutelle.	MEFP	ANAPEC, AFT, CNSS, CNOPS	2011-2014	2 100 000
Projet 1.3. Élaboration et intégration dans les documents de référence, stratégies et programmes de lignes directrices sur les normes et valeurs du MEFP en matière d'EEG.	MEFP	ANAPEC, AFT, CNSS, CNOPS	2011-2013	360 000
Axe stratégique 2 : Mise en place de mesures structurantes en matière d'intégration de l'EEG dans le système de la formation professionnelle				
Projet 2.1. Appui à la mise en place et au renforcement des capacités de l'Unité de Gestion du processus d'IEEG dans le système de la formation professionnelle.	DFP	DE, OFPPT Points de contacts	2011-2014	1 000 000
Projet 2.2. Élaboration et mise en œuvre d'un programme de sensibilisation et de formation en EEG adapté aux besoins et contraintes des responsables et cadres du DFP et de ses partenaires.	DFP	DE, OFPPT Opérateurs publics et privés de formation, GIAC	2011-2014	1 000 000
Projet 2.3. Élaboration de lignes directrices sur les normes et valeurs du système de la formation professionnelle en matière d'EEG.	DFP	OFPPT Opérateurs public et privé de formation	2011-2013	360 000
Projet 2.4. Amélioration de la connaissance par la production d'analyses qualitatives pour l'élargissement de l'accès des filles à tous les cycles et toutes les filières de la formation professionnelle et leur insertion dans le marché du travail.	DFP	OFPPT Opérateurs public et privé de formation, MEN	2011-2014	1 800 000

Axe stratégique 3 : 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

Projet 3.1. Amélioration de la connaissance en matière d'accès et de maintien des femmes dans l'emploi et sur leur parcours professionnel.	DE	ANAPEC, DFP, OFPPT, AFT, CNSS, CNOPS, MDSFS, HCP	2011-2012	636 000
Projet 3.2. Amélioration de la connaissance selon le genre du système de protection sociale	DE	AFT, CNOPS, CNSS, partenaires sociaux	2011	410 000
Projet 3.3. Soutien des femmes en activité dans le secteur industriel et des services en vue de la conciliation vie familiale, vie professionnelle	DE	MDSFS, MMSP, MAPM, SEES, MJS, EN, INDH, Chambre de commerce et d'industrie, Partenaires socio-économiques	2011-2012	300 000
Projet 3.4. Développement d'un système de suivi évaluation sensible au genre, des politiques de l'emploi, de la formation professionnelle et de la protection sociale	DE	DFP, ANAPEC, AFT, CNOPS, CNSS	2012-2013	180 000
Projet 3.5. Amélioration de la connaissance des infractions au code du travail par la mise en place d'un système d'information sensible à la dimension genre.	DE	ANAPEC, AFT, CNOPS, CNSS Partenaires sociaux Associations professionnelles	2012-2013	135 000
Axe stratégique 4 : Promotion de la participation des femmes aux instances de prise de décision				
Projet 4.1. Promotion de la participation des femmes aux postes de responsabilité au sein du MEFP et des organismes sous tutelles	MEFP	ANAPEC, AFT, CNOPS, CNSS MMSP	2013-2014	520 000
Projet 4.2. Renforcement de la représentation des femmes aux instances de décision par des mesures favorisant leur implication dans les syndicats, les associations professionnelles; les instances représentatives du personnel et les comités d'entreprise	DE	DFP, Syndicats, Patronats, Comités d'entreprise Délégués d'entreprise	2014-2015	840 000



Expériences d'institutionnalisation de
l'égalité entre les sexes
dans les réformes publiques sectorielles
au Maroc



Référentiel des leçons apprises et des bonnes pratiques