

Sous représentation des femmes aux postes de responsabilité dans l'administration publique : question de compétences ou stéréotypes qui persistent au maroc ?

Under representation of women in positions of responsibility in public administration: question of skills or stereotypes that persist in morocco?

Auteur 1 : LAKSIRI Sara
Auteur 2 : ELMOUJADDIDI Noufissa

LAKSIRI Sara
Doctorante FSJES-SOUISSI - UMR de Rabat
LARMODAD - MAROC
sara_laksiri@um5.ac.ma

ELMOUJADDIDI Noufissa
Professeur de l'Enseignement Supérieur
FSJES-SOUISSI - UMR de Rabat MAROC
n.elmoujaddidi@um5s.net.ma

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : LAKSIRI .S & ELMOUJADDIDI .N (2021), « sous représentation des femmes aux postes de responsabilité dans l'administration publique : question de compétences ou stéréotypes qui persistent au maroc ? », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 4 » pp: 197-215.

Date de soumission : Janvier 2021

Date de publication : Mars 2021

DOI : 10.5281/zenodo.5599380



Copyright © 2021 – ASJ



RESUME

Pendant ces dernières années, la présence de la femme marocaine s'est opérée dans les arènes politiques, économiques et sociales. Aussi, elle a pu occuper des métiers qui étaient dans un temps proche réservés uniquement aux hommes.

Cependant, sur le plan quantitatif on constate une sous représentation des femmes aux postes de pouvoir plus particulièrement, dans l'administration publique qui reste caractérisée, par une faible représentation des femmes dans les hauts niveaux hiérarchiques, surtout dans certains ministères.

Ce présent article vise à détecter les disparités de genre dans les positions de pouvoir de certaines institutions de l'administration marocaine en consultant ses bases de données. Les résultats montrent que les femmes qui occupent des postes à responsabilités sont bien présentes dans le secteur de la santé, l'enseignement, et dans les administrations à faible effectifs et dont les principaux services sont centralisés, contrairement aux autres institutions où elles ne parviennent pas à figurer aux sommets hiérarchiques.

MOTS-CLES : administration publique, sous-représentation, stéréotypes de genre, leadership des femmes.

ABSTRACT

In recent years, the presence of Moroccan women has taken place in the political, economic and social arenas. She has also been able to occupy jobs that were once reserved exclusively for men.

However, in quantitative terms, there is an under-representation of women in positions of power, particularly in the public administration, which is still characterized by a low representation of women in high hierarchical levels, especially in certain ministries.

This article aims to detect gender disparities in the positions of power in certain institutions of the Moroccan administration by consulting its databases. The results show that women in positions of responsibility are well represented in the health sector, in education, and in administrations with a low number of staff and whose main services are centralized, in contrast to other institutions where they fail to appear on the top of the hierarchy.

KEY WORDS: public administration, under-representation, gender stereotypes, female leadership.

INTRODUCTION

Tout d'abord, les études de genre ont pour finalités, l'analyse et la déconstruction des fondements de la société traditionnelle afin de faire reconnaître et promouvoir les principes de l'égalité. Le genre est ainsi, une identité socialement construite par les individus : La masculinité ou la féminité ne sont pas toujours des données issues que de la nature, mais, aussi de la construction sociale à travers le temps. La société fait une répartition des rôles selon l'identité sexuelle « choses des hommes » et des « choses des femmes » ce qui explique l'ancrage de l'idée qu'il existe des domaines et des métiers réservés uniquement pour l'un des deux sexes.

Vu l'impact et l'importance enregistrés par les études de genres dans le développement de plusieurs et divers domaines, elles ont été également déployées dans les disciplines de l'économie et des sciences de gestion. Ces dernières ont pour objectifs d'étudier le comportement des agents économiques et la façon dont les ressources rares sont réparties et utilisées pour satisfaire les besoins des individus qui constituent la société. La nécessité d'analyser la variable 'genre' est désormais primordiale dans le processus d'élaboration des politiques et programmes économiques gouvernementales des pays et les stratégies organisationnelles des institutions.

Les inégalités entre les hommes et les femmes sont une problématique mondiale. A l'instar de plusieurs pays arabes, le Maroc, se situe en bas du classement des pays à l'échelle internationale (136 e place parmi 144 pays étudiés) selon le forum économique mondiale de 2017.

Afin de combler ces inégalités, la volonté royale et la politique gouvernementale se sont convergées pour mettre en place des mesures, pour assurer les droits des femmes, citons entre autres, la scolarisation et l'accès aux hautes fonctions politiques et administratives en faveur des femmes. Des réformes politiques, sociales et économiques sont adoptées visant l'instauration et la promotion du principe de l'égalité et de l'équité et à en faire une réalité pratique et efficace au Maroc.

Au fil du temps, la femme marocaine a pu occuper des métiers qui étaient dans un temps proche réservés uniquement aux hommes. Toutefois, on remarque que les inégalités sont toujours présentes surtout en terme quantitatif ; En 2018, le rapport de l'OXFAM jette la lumière sur les inégalités persistantes, voire croissantes, entre les hommes et les femmes au sein du Royaume.

Étant donné, l'importance des nombreux effets et conséquences du principe d'égalité des sexes pour le processus démocratique et du développement économique, ce défi concerne toutes les composantes de la société marocaine, en particulier dans les sphères de l'administration publique, lieu de prises des décisions, et où on enregistre une sous représentation des femmes aux postes de responsabilité, car, plus on monte dans la hiérarchie administrative, moins on trouve de femmes. A ce niveau, nous tacherons dans ce papier de répondre à la problématique suivante : Pourquoi les pratiques utilisées pour la nomination aux postes de responsabilité privilégient-elles les hommes ? Ne croyant pas suffisamment au comportement managérial et au leadership des femmes dans certains ministères de l'administration marocaine?

METHODE

Nous avons utilisé comme méthode, l'observation directe comme moyen pour détecter les disparités de genre dans les positions de pouvoir dans la hiérarchie de certaines institutions de l'administration marocaine en consultant les bases de données du département de la réforme de l'administration rattaché au ministère de l'économie et finance marocaine, notamment nous avons fait une revue de littérature concernant les différences « genrées » dans les styles de leadership dans les organisations.

1. EVOLUTION DE L'EGALITE DE GENRE DANS LE CONTEXTE MAROCAIN

Depuis l'indépendance, les associations de femmes issues des partis politiques étaient les premières à adopter les activités de plaidoyer. Ces activités ont réussi à exercer une pression et d'influencer l'agenda politique et à revoir les modalités de la représentation des femmes dans les élections et les postes de décision dans l'administration publique du pays.

Notamment, ces associations féminines ont contribué fortement à l'amélioration du statut et des conditions de vie des marocaines qui sont, socialement, les plus vulnérables aux discriminations et à la pauvreté.

L'intervention de l'État est ainsi inévitable, suite à la pression exercée par la société civile nationale, régionale et internationale, les questions d'égalité des sexes sont devenues au cœur des préoccupations des décideurs marocains.

La promotion de l'égalité des sexes est aujourd'hui une condition nécessaire pour garantir le succès de la démocratie, elle est également considérée par les parties prenantes comme un facteur essentiel du développement durable.

2. DISSIPER LES STEREOTYPES POUR EXERCER DE NOUVEAUX METIERS?

Au Maroc, de petites révolutions dans certaines professions se sont opérées :

- Plusieurs centaines de femmes s'apprêtent à devenir Adouls (Notaire en droit islamique), un métier réservé jusque-là aux hommes, après avoir rappelé l'ouverture sur hautes directives royales de la fonction d'Adoul aux femmes suite à l'avis favorable du Conseil supérieur des Oulémas. Cela fait appel au «Mourchidates» des mosquées (première promotion en 2006) dont le rôle est « l'encadrement, l'orientation, l'information et la sensibilisation religieuse ». Les Mourchidates qui ont été formées

comme des imams contribuent à l'activité culturelle, sociale dans les mosquées, les écoles, prisons... en participant «à la préservation de l'unité religieuse de la société et de sa cohésion», des missions qu'elles accomplissent essentiellement auprès des femmes, mais aussi des jeunes. En somme, elles feront pratiquement tout ce que font les hommes, mais elles ne pourront diriger la prière.

- Une femme a été désignée à la tête de l'Université Hassan II de Casablanca, Aawatef Hayar, est la deuxième dans l'histoire du Maroc à être nommée au poste très convoité et majoritairement masculin de présidente d'université en juin 2019, après Rahma Bourqia, qui fut nommée à la tête de l'université Hassan II de Mohammedia en 2002.
- Depuis mai 2019, Les bacheliers marocains peuvent accéder à l'Académie royale de Meknès pour officiers militaires et ce après concours.
- En 2014, Zineb El Adaoui a été promue par le roi Wali de la région de Gharb-Chrarda-Beni Hsenn devenant ainsi la première femme à occuper la fonction de Gouverneure d'une province.
- L'école royale navale marocaine a ouvert son concours aux étudiantes en 2014.
- Meriem Bensalaeh chakroun « La patronne des patrons » était élue en 2012 puis en 2015 sur la tête de la CGEM.
- En 2012, Nabila Mounib devient la première femme à diriger un parti politique au Maroc, qualifiant son élection de « nouvelle bataille gagnée par toutes les femmes pour une société égalitaire ».
- En 2008, La femme marocaine accède en effet pour la première fois à la fonction de Caïd, (poste de responsabilité de l'administration territoriale).
- Les années quatre-vingt dix se caractérisent aussi, par l'apparition de plusieurs fonctions réservées aux hommes au paravent : Agent de circulation dans les principales avenues des villes marocaines, agent de la protection civile aidant à circonscrire les incendies, factrices
des postes pour assurer la distribution du courrier, la femme marocaine accède ainsi à des secteurs d'activités qui constituaient jusque-là l'apanage des hommes.

Ces données montrent que malgré les stéréotypes et les mentalités liés au genre des métiers, la marocaine a transgressé les tabous et a dépassé les préjugés en excellant dans des domaines réservés d'habitude aux hommes. Ce n'était pas par manque de compétences ou de diplômes, mais à cause du manque d'exemples dans la société.

3. LA SOUS-REPRESENTATION DES FEMMES EST DUE A L'EXISTENCE D'UNE DIFFERENCE ENTRE LE LEADERSHIP FEMININ ET LE LEADERSHIP MASCULIN ? QUE DIT LA LITTERATURE ?

Rappelons que : être un leader dans une organisation est une reconnaissance, non un statut. Le leader tire son pouvoir des relations qu'il entretient avec les membres du groupe ou équipe.

Alors qu'être un manager dans une organisation est avant tout un statut. Le pouvoir du manager est basé sur l'organisation hiérarchique. Quant à l'existence ou absence de différence entre le leadership adopté par les deux sexes, des résultats d'études confirment que les femmes ont un style de leadership ou de management spécifique à elles, d'autres résultats l'infirmen. Ce sujet reste un débat ouvert à discussion (Cornet et Bonnivert, 2008 ; Fortier, 2008).

○ HOMME ET FEMME LEADER : PAS DE DIFFERENCE SEXUEE

Plusieurs études défendent l'idée qu'il n'existe pas de différences de genre dans les styles de leadership (Bass, 1981 ; Nieva et Gutek, 1981) entre les hommes et les femmes qui occupent des positions de pouvoir dans les organisations. En effet, l'étude des comportements des hommes et des femmes qui occupent des postes de pouvoir affirme qu'ils ont des modes de leadership identiques, il y aurait certaines caractéristiques communes aux leaders mais sans qu'il y ait de différenciation entre les sexes. Il n'y aurait donc pour ces auteurs pas d'effet de genre.

D'autres auteurs (notamment Kanter, 1977; Wajcman, 1998 ; Acker, 1999), n'observent pas de différences parce qu'il y a eu un processus de sélection qui choisit les femmes qui répondent aux exigences du modèle dominant, en l'occurrence le modèle masculin. Ces femmes et hommes ont subi un processus de socialisation et d'assimilation qui explique cette conformité des comportements. Les rôles de leader sont souvent clairement définis en termes d'attentes au niveau des comportements : Un/Une leader a des convictions profondes, une vision sur le long terme pour réaliser des objectifs et résultats en termes quantitatifs et qualitatifs. Il/elle est source d'inspiration et consacre beaucoup de son temps à l'écoute et à la communication, en faveur des éléments de son équipe ou communauté. Ce qui mobilise chez les collaborateurs/subordonnés, l'envie de progresser et suivre ses propres démarches. Ces hommes et femmes ont été socialisés dès qu'ils ont été identifiés comme pouvant exercer un jour une fonction de responsabilité (Feldman, 1976 ; Graen, 1976 Terborg, 1977). Pour ces

auteurs, les femmes ont les mêmes styles de leadership que les hommes parce qu'elles ont dû abandonner leur féminité pour développer des attributs et comportements conformes à ceux des hommes pour occuper un poste de pouvoir. Et puisque que tout management est culturel comme disaient (Dupriez et Simons, 2000), nous remarquons que dans le langage culturel marocain par exemple, on attribue la métaphore de ' femme d'une valeur de 100 hommes' aux femmes à la hauteur, capables de relever les grands défis, celles qui font montrer des caractéristiques et comportements positives censés des hommes : Tenir sa parole et ses engagements que l'on a pris, assumer ses responsabilités vis-à-vis des supérieurs hiérarchiques et personnes à leurs charges, se battre jusqu'au bout pour réaliser ses objectifs et vaincre la peur d'échec. Cette acceptation culturelle des qualités « masculines » des femmes n'a pas réussi et comme on le verra plus clairement dans les prochaines lignes de ce papier de mettre fin aux entraves rencontrées par les femmes pour occuper des postes de responsabilité au Maroc.

LES PARTISANS DE « OUI » : EXISTENCE DE DIFFERENCE ENTRE LES SEXES

De ces études (Cleveland, Stockdale, Murphy, 2000 ; Rosener, 1990 ; Alimo-Metcalfe, 1995 ; Loden, 1985 ; Hennig et Jardin, 1977, Kark, 2004, Koch, 2005),

Il ressort que :

- les femmes adoptent un style de leadership interactif, orienté sur le relationnel, transformationnel, encourageant la participation, partageant le pouvoir et l'information, centré sur la motivation de leurs subordonnés. La psychanalyse met en évidence que ces caractéristiques font rappeler la fonction de la mère protectrice. Son émotivité, son encouragement à la prise de participation, son attention à l'autre... sont des traits « maternels » dont on suppose que chaque femme est naturellement dotée.
- à l'inverse, les hommes auraient un style de leadership directif, transactionnel, stratégiques.
 - **L'APPROCHE INTERACTIONNISTE G.O.S (GENRE-ORGANISATION-SYSTEME)**

Cette approche propose d'étudier les différences observées comme la résultante d'une combinaison entre les caractéristiques individuelles des hommes et des femmes (personnalité, valeurs, attitudes, croyances, position et expériences), la situation organisationnelle (les tâches accomplies, culture de l'entreprise, secteur d'activité, contexte socioéconomique et politique) et l'environnement sociétal (Fagenson, 1990).

○ LES APPROCHES SOCIOLOGIQUES

Ces études expliquent les différences remarquées, comme le résultat de processus de socialisation différenciés selon les sexes.

Les comportements mobilisés par les femmes et les hommes seraient le résultat des processus de socialisation qui ont permis aux femmes de développer des compétences non mobilisées et encouragées chez les hommes et inversement. Ces processus de socialisation sont plus ou moins différenciés selon les sexes selon les pays et les cultures. On revient donc ici sur l'influence des cultures nationales mais aussi sur le poids des religions qui marquent fortement la socialisation des filles et des garçons et sur le rôle que jouent les institutions de l'éducation comme l'école et la famille.

3.1 LEADERSHIP DU SECTEUR PRIVE ET LEADERSHIP DU SECTEUR PUBLIC.

Si on admet que les femmes et les hommes ont les mêmes connaissances et compétences à travers leurs études et formations similaires pour devenir manager. La notion de leadership demande encore plus de pré requis. Selon le modèle de la pyramide du leadership global (Bird, Osland ; 2004), il s'avère que les connaissances constituent la base d'un profil de leader et qu'il existe bel et bien

d'autres éléments qui interviennent pour le compléter. Le/La leader doit développer aussi des atouts autres que l'intelligence classique à savoir l'intelligence émotionnelle, sociale et culturelle. La question sur le fait qu'on naît leader ou on apprend à l'être peut être aussi transférer au composantes du leadership de ce model. L'Intelligence émotionnelle/sociale et culturelle demande la conscience, autorégulation, motivation et la capacité de manager les relations interpersonnelles, cela ne dit pas forcément nouer des relations d'amitié, mais plutôt de créer un environnement favorable en respectant les mesures appliqués contre tout comportement non conformes au règles de travail.

Les premières littératures sur le leadership des organisations n'ont pas fait de distinction selon le secteur privé (Leadership des affaires) et l'administration publique (Leadership administratif). Van Wart (2003) était parmi les premiers chercheurs qui ont traité la question de la valeur du leadership au sein du secteur public.

Revenant maintenant à l'administration publique marocaine, caractérisée par sa structure bureaucratique et où l'exercice du leadership n'est pas toujours une mission facile à accomplir suite à la lourdeur et rigidité des procédures formelles du service public, les techniques de

recrutement, les méthodes utilisées pour l'avancement et la promotion des fonctionnaires, la centralisation des décisions, et également comme disaient (Van Slyke et Alexander, 2006) dans leurs travaux, le grand

contrôle pratiqués par les différentes parties prenantes sur les leaders du secteur public plus que les leaders du secteur privé.

4. SOUS REPRESENTATION DES FEMMES DANS LES HAUTES SPHERES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE EN CHIFFRES.

Le taux de féminisation dans la fonction publique a atteint 39,8 % en 2018 (pour les fonctionnaires civils) par rapport à 38,5% en 2012, selon M. Benabdelkader l'ex-ministre délégué chargé de la Réforme de l'administration et de la fonction publique lors d'une réunion du réseau de concertation interministérielle pour l'intégration de l'approche genre dans l'administration publique. Ajoutant que la proportion des femmes qui occupent des postes de responsabilité est passée à 23%.(sans tenir en compte les fonctionnaires de la sûreté nationale et protection civile).

Il faut noter aussi que cette représentation féminine se concentre dans des domaines bien déterminés à savoir l'éducation nationale et la santé. Aussi, les femmes qui occupent des postes de responsabilités dans l'administration publique se positionnent surtout dans les postes de chefs de

services (niveau le plus bas des postes à responsabilité). Et plus on monte dans la hiérarchie administrative plus la présence des femmes est peu visible.

Dans le but d'avoir un aperçu sur la représentation des femmes marocaines dans l'administration publique, surtout dans les postes de responsabilité. Nous avons consulté les bases de données du département de la réforme de l'administration publique attaché au ministère de l'économie et de finance, aussi, nous avons pris les derniers chiffres publiés par le ministère des Habous et affaires islamiques concernant son personnel.

Les administrations publiques	% féminisation		% des fonctionnaires par administration	% des fonctionnaires aux services centraux
	Postes à responsabilité	Globale		
Ministère des affaires générales et de la gouvernance	65.38%	47.09%	0.04%	79.37%
Délégation ministérielle des droits de l'homme	55.56%	52.08%	0.01%	100%
Ministère de l'aménagement et d'habitation	43.18%	39.57%	0.12%	46.88%
Ministère de la communication	38.57%	43.03%	0.09%	90.37%
Ministère de la solidarité, de la femme, la famille et développement social	38%	51.72%	0.07%	92.04%
Ministère des affaires étrangères et de coopération	35.84%	36.99%	0.47%	42.01%
Haut commissariat au plan	37.27%	43.84%	0.40%	63.72%
Ministère de la santé	35.71%	58.75%	9.11%	4.31%
Ministère chargée des relations avec le parlement et la société civile	31.58%	41.77%	0.03%	100%
Ministère de l'industrie, de commerce, de l'investissement et de l'économie numérique	30.73%	39.25%	0.24%	60.67%
Ministère de l'habitat et de la politique de la ville	29.57%	36.94%	0.19%	36.07%
Secrétariat générale du gouvernement et département du chef du gouvernement	24.44%	35.10%	0.07%	100%
Ministère chargée des marocains à l'étranger et de l'immigration	23.53%	44.68%	0.02%	100%
Ministère de la culture	22.06%	39.77%	0.32%	28.90%
Ministère de l'énergie, de l'eau et de l'environnement	21.6%	31.88%	0.55%	44.99%
Ministère de tourisme	21.51%	46.31%	0.27%	25.55%
Ministère des habous et affaires islamiques	18.77%	33.45%	0.72%	18.06%
Ministère de l'équipement, de transport et de logistique	18.16%	23.94%	1.33%	22.62%
Ministère de l'agriculture et de la pêche	17.41%	26.54%	1.62%	44.34%
Administration de la défense nationale	16.67%	43.63%	0.23%	77.16%

Ministère chargée de fonction publique et la réforme de l'administration	16.67%	43.77%	0.06%	100%
Ministère de l'artisanat, de l'économie sociale et solidaire	16.54%	42.35%	0.21%	25.40%
Ministère de l'économie et de finance	16.02%	36.54%	3.15%	33.96%
Ministère de la jeunesse et des sports	13.16%	40.23%	0.72%	14.48%
Ministère de l'emploi et des affaires sociales	12.82%	38.46%	0.21%	28.51%
Ministère de la justice	12.63%	44.22%	3.53%	6.39%
Ministère de l'enseignement supérieur, la recherche scientifique et formation des cadres	12.57%	34.4%	4.22%	3.97%
Ministère de l'intérieur	11.90%	10.48%	15.88%	5.50%
Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle	9.69%	39.28%	53.15%	0.70%
Haut commissariat aux eaux et forêts et la lutte contre la désertification	7.65%	13.84%	0.92%	12.44%
Haut commissariat aux anciens résistants et anciens membres de l'armée de libération	6.12%	39.89%	0.07%	33.43%
L'administration pénitentiaire	4.31%	14.66%	1.91%	1.41%
TOTAL	19.09%	35%	100%	6.37%

1. Répartition de la féminisation et des fonctionnaires dans l'administration publique marocaine en 2014

Source : Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration

RESULTATS

D'après le tableau ci dessus, nous constatons que la moitié des fonctionnaires de l'administration publique font partis du ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle avec un taux de 53%, suivie du ministère de l'intérieur avec pourcentage de 16%, la santé 9.11%, l'enseignement supérieur 4.22% , la justice 3.53% et l'économie et finance 3.15%.

Rappelons que certains départements ministériels ont connu actuellement des fusions comme :

- Ministre de l'Economie, des finances et le ministère chargée de fonction publique et la réforme de l'administration.

- Ministère de tourisme et le ministère de l'artisanat, de l'économie sociale et solidaire.
- Ministère de l'habitat et de la politique de la ville et le Ministère de l'aménagement et d'habitation.
- Ministère chargée des relations avec le parlement et la société civile et la Délégation ministérielle des droits de l'homme.

2- Situation actuelle de l'ensemble des postes à haute responsabilité jusqu'au 16 Mars 2020 dans l'administration publique

	Féminin		Masculin		Total
	Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre
Secrétaires généraux et assimilés	3	11.54%	23	88.46%	26
Inspecteurs généraux et assimilés	2	9.09%	20	90.91%	22
Directeurs centraux et assimilés	43	18.53%	189	81.47%	232
Postes à haute responsabilité dans l'administration publique	48	17.14%	232	82.86%	280

Source : Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration

Ces données montrent que les postes attachés directement aux ministres (secrétaires et inspecteurs généraux) sont accordés aux hommes dans la majorité des administrations.

Pour bien concrétiser cette situation, nous avons donné l'exemple du ministère des habous et affaires islamiques pour analyser la structure hiérarchique de l'institution religieuse du royaume.

L'EXEMPLE DU MINISTERE DES HABOUS ET AFFAIRES ISLAMIQUES MAROCAINE

La spécificité de ce ministère est que les femmes fonctionnaires ne sont pas encore autorisées à occuper la fonction de déléguées régionales ou provinciales des affaires islamiques du ministère, ou à devenir des Nadirs des Habous (Waqf, institution du droit musulman).

Cependant, une seule, Fettouma Kabbaj, est membre du conseil supérieur des oulémas (Titre donné par les musulmans aux savants de la loi coranique, garants du respect et de l'application des principes de l'islam), et 35 femmes – les alimates (Alim au féminin pluriel) – siègent avec les oulémas dans les 30 conseils régionaux.

Répartition des fonctionnaires par catégories hiérarchiques (Année 2019)

	FEMMES		HOMMES	
Niveau de compétence	nombres	pourcentage	nombres	pourcentage
Encadrement (échelle 10 au plus)	1481	74%	3246	80%
Supervision (échelles 7,8 et 9)	424	21%	523	12%
Exécution (échelle 6)	96	0.04%	288	0.07%
Total	2001	33%	4057	66%
Total global	6058			

Source : ministère des Habous et affaires islamiques

Les femmes qui occupent des postes (échelle 10 et plus) sont majoritaires parmi les femmes fonctionnaires dans ce ministère.

Répartition des fonctionnaires dans les postes de responsabilités (Année 2019)

Poste de responsabilité	Femmes	Hommes	Total	Pourcentage des femmes
poste de haute responsabilité (par Dahir Chérifien), Inspecteur général, Directeurs, et assimilés...	-	34	34	0,00%
Chef de division	7	146	153	4%
Chef de service	85	174	259	33%
postes de responsabilité particuliers	14	30	44	31%
Total	106	384	490	21%

Source : ministère des Habous et affaires islamiques

La présence est nulle dans les postes de haute responsabilité (par Dahir Chérifien) et reste timide pour les postes de chef de division.

DISCUSSION

Nous signalons que les nominations à des fonctions supérieures de l'administration ou entreprise publique marocaine se font généralement après accord royal par Dahir chérifien (Décret Royal au Maroc) ou par décret après délibération du conseil du gouvernement, les chefs de divisions et les chefs de services sont désignés par arrêté ministériel ou du chef de l'administration après sélection et avis du directeur central de la direction concernée. Aussi, l'article N°4 de la loi organique relative à la nomination aux fonctions supérieures N° 2-12 souligne la nécessité du mérite du candidat/candidate : expérience, haut niveau d'études, intégrité comme critère de nomination, et la transparence comme principe à travers l'obligation de publication de l'appel à candidature afin de permettre à tous les fonctionnaires (hommes et femmes) qui remplissent ces conditions d'accéder à l'information et de postuler.

Selon les données précédentes, nous remarquons que les femmes fonctionnaires :

- Sont très présentes dans le ministère de la santé et le ministère de la solidarité, de la femme, la famille et développement social.
- Sont bien représentées dans les postes à responsabilités dans le ministère des affaires générales et gouvernance, la délégation ministérielle de droit de l'homme et le ministère de l'aménagement territorial et de l'habitation.
- Sont peu présentes dans le ministère de l'intérieur.

Les points communs entre les administrations à forte représentation des femmes dans les fonctions supérieures :

- Sont des administrations caractérisées par un faible effectif (administrations de petite taille).
- Sont des administrations dont les principaux services sont centralisés.

OBSTACLES DANS LE PARCOURS DES FONCTIONNAIRES - CADRES :

« PLAFOND DE VERRE ET LABYRINTHE »

Le parcours des femmes dans l'exemple du ministère des habous et affaires islamiques dont la culture organisationnelle est à dominance masculine (pas de représentantes régionales ou provinciales de la l'administration centrale), est si compliqué pour les fonctionnaires qui ont les

conditions nécessaires ou celles qui occupent déjà un poste à responsabilité de bas niveau. Car 74% de la totalité des femmes sont des cadres dans ce ministère, mais n'accèdent pas aux postes de responsabilités.

Il est clair qu'il existe des obstacles invisibles, qui expliquent pourquoi les fonctionnaires cadres, à compétences similaires, sont souvent écartés des postes de haut niveau de responsabilités et qui sont bien sûr très bien rémunérés.

Donc, c'est comme si un plafond invisible empêchait les femmes d'évoluer et de grimper les échelons (Plafond de verre) (Carol Hymowitz and Timothy Schellhardt, 1986). Pour les femmes peu nombreuses qui ont réussi d'y arriver (chefs de divisions), soit elles ont un très fort potentiel qui n'est pas remarqué chez leurs homologues masculins et par lequel elles ont pu briser le plafond, soit elles ont dû traverser un trajet avec de multiples carrefours, pleins de challenges et surtout d'imprévus, qui demandent une persévérance avant de trouver la bonne voie d'issue (Labyrinthe) (Eagly & Carli, 2007).

Toutes ces données nous poussent à s'interroger sur :

Les obstacles externes :

- le poids et le rôle stratégique, la taille, la sensibilité, l'importance de chaque institution publique ou ministère, et leurs relations avec la représentation des femmes aux postes à responsabilité au Maroc.
- Le lien entre le leadership et le followership existant dans les organisations publiques, et plus spécifiquement dans les institutions où la femme marocaine a accédé aux postes de responsabilité dans les domaines qui étaient au paravent l'apanage des hommes.
- L'identité sociale et personnelle des suiveurs (Followers) du leader spécifique à chaque contexte organisationnel et culturel.
- La notion et les théories relevant du *Care* et leur lien avec la féminisation des professions qui demandent de prendre attention à l'autre, de la sollicitude, et de prendre soins (métiers de la santé, le social, droit de l'homme, l'éducation...).

Les obstacles personnels :

- Le rôle important de l'investissement des femmes dans les réseaux et les relations de mentorat dans les institutions publiques pour se faire connaître, et parvenir à accéder aux postes de hautes responsabilités vu les procédures de sélection et de nomination dans le secteur public.
- La conciliation entre vie professionnelle et familiale.

CONCLUSION

Certes, la place de la femme marocaine s'améliore de plus en plus, et rien que de voir dernièrement des écoles supérieures militaires et autres instituts ouvrir leurs portes pour les étudiantes marocaines constituent un grand pas vers le changement, même si ce dernier vient en retard par rapport à d'autres pays. La conscience de l'administration marocaine du rôle primordial de l'égalité entre les sexes au développement du pays, s'est traduite par la mise en place de la stratégie d'institutionnalisation de l'égalité des sexes à travers l'instauration de l'observatoire genre de la fonction publique en 2016. Ce dernier a pour mission d'intégrer l'approche genre dans la gestion des ressources humaines dans les différents départements ministériels et institutions publiques. Parmi les principaux objectifs de cette stratégie est de faire passer le taux de féminisation de l'administration publique (sans inclure la sûreté nationale et la protection civile) de 39% et le taux de la représentation des femmes dans les postes de responsabilité (fonctions supérieurs, chefs de divisions, chefs de services...) de 20% en 2014, à 45%, 22% respectivement en 2020.

Ainsi, et selon les données disponibles, on remarque un écart au niveau des objectifs atteints concernant la féminisation de l'administration publique et une réalisation d'objectif concernant la féminisation des postes à responsabilité. Même si cette légère progression pendant les quatre années reste toutefois timide et peu ambitieuse, il est important de savoir si elle est due à la reconnaissance du principe de la méritocratie envers les femmes par les instances administratives ou à une discrimination positive temporaire pour accomplir juste une mission ?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- **ACKER, (1999).** Burnout among mental health care providers
- **ALIMO METCALFE (1995).** The development of a new Transformational Leadership.
- **BASS, NIEVA ET GUTEK. (1981).** Style de leadership
- **BARTH, I., FALCOZ C. (2007).** Le management de la diversité - Enjeux, fondements et pratiques, Paris : L'Harmattan.
- **BIRD, OSLAND. (2004).** Global leadership
- **CAROL HYMOWITZ AND TIMOTHY SCHELLHARDT, (1986).** The Glass Ceiling
- **CLAES, M.-T. (1999).** Femmes, hommes et styles de direction, Revue internationale du travail.
- **CLEVELAND, STOCKDALE, MURPHY, (2000).** Women and Men in Organizations
- **CHERRET DE LA BOISSIERE ANNE, (2009).** Leadership au masculin et au féminin. Collection Stratégies et Management.
- **CORNET ET BONNIVERT (2008).** Le management au féminin
- **CORNET ANNIE ET SOPHIE CADALEN. (2009).** Leadership et genre : regard croisé de la gestion et de la psychanalyse.
- **DAVIDE CHRISTIAN ORAZI, ALEX TURRINI, GIOVANNI VALOTTI. (2013).** Le leadership du secteur public : nouvelles perspectives pour la recherche et la pratique
- **DAVIDSON MARLYIN J et BURKE RONALD J. (2004).** Les femmes dans le management, Revue française de gestion, n° 151
- **DIEKMAN, A.B ET EAGLY, A.H, (2000).** Bulletin Personnalité et psychologie sociale.
- **DUPRIEZ ET SIMONS, (2000).** La résistance culturelle: fondements, applications et implications du management interculturel.
- **EAGLY ET CARLI, (2007).** Women and the Labyrinth of Leadership
- **EAGLY, A.H. ET WOOD, W. (2011).** Feminism and the evolution of sex differences and similarities. Sex Roles, 64, 758–767.
- **EAGLY, A.H. ET WOOD, W. (2011).** Social role theory. Handbook of theories of social psychology.

-
- **FAGENSON, (1990).**At the heart of women in management research Theoretical and methodological approaches and their biases.
 - **FELDMAN (1976).** Motivation au travail
 - **FREDERIQUE PIGEYRE. (2011).** Université Paris-Est, Congres de l'AGRH à Marrakech « Le management au féminin avancé ou impasse? »
 - **GRAEN (1976).** Role making processes within complex organizations.
 - **HENNING ET JARDIN, (1977).** The managerial woman.
 - **KANTER (1977).** Men and Women of the Corporation
 - **KARK (2004).** The transformational leader: who is (s) he? A feminist perspective
 - **LEBRATY, J., GUERET-TALON, L. (2008).** Management stratégique de la diversité: du gadget pour DRH à une nouvelle philosophie du management, Sciences de Gestion.
 - **LODEN (1985).** Feminin Leadership.
 - **Mandell, Barbara, et Shilpa Pherwani. (2003).** « Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison ». Journal of Business and Psychology.
 - **MEDA DOMINIQUE. (2001).** Le Temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles.
 - **NOEMIE ALLARD- GAUDRE. (2016).** Université Paris-Est ; Mémoire pour obtention de maîtrise en lettre : Représentation sociales « femme leader, leader idéal et leadership personnel ».
 - **RAPPORT du CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL DU MAROC** Auto-saisine n°8 /2012.
 - **ROSENER. (1990) .**Ways Women Lead
 - **SARAH PHILIPPE. (2013).** Le "plafond de verre" : les freins à la mobilité ascendante des femmes dans les entreprises.
 - **TERBORG, (1977).** Organizational and Personal Correlates of Attitudes Toward. Women as Managers.
 - **VAN SLYKE ET ALEXANDER, (2006)** Public service leadership.
 - **VAN WART. (2003).** Public sector leadership theory.
 - **WAJCMAN JUDY. (1998).** Managing Like a Man.
 - **www.finances.gov.ma**
 - **www.Habous.gov.ma**
 - **www.mmssp.gov.ma**
 - **www.ogfp.ma**
 - **www.oxfam.org**
-