



GUIDE METHODOLOGIQUE

en matière d'intégration de
l'Égalité entre les Femmes et les Hommes
dans le processus de sélection, de recrutement,
de nomination, de mobilité, de promotion et
d'évaluation du rendement dans la fonction publique.



Glossaire

Extraits du Glossaire Genre : 100 Mots pour l'Égalité, Union Européenne

Action positive

Mesures à l'intention d'un groupe particulier visant à éliminer et prévenir ou à compenser des désavantages résultant des attitudes, comportements et structures existants (on s'y réfère parfois le terme « discrimination positive »).

Analyse selon le genre

Examen de toute différence de conditions, de besoins, de taux de participation, d'accès aux ressources, de gestion du patrimoine, de pouvoir de décision et d'image entre les femmes et les hommes par rapport aux rôles qui leur sont assignés en raison de leur sexe.

Audit selon le genre

Analyse et évaluation des politiques, programmes et institutions par rapport à l'application des critères liés au sexe/genre.

Barrières Invisibles

Attitudes reposant sur des préjugés, des normes et des valeurs classiques, empêchant la responsabilisation/la pleine participation des femmes dans la société.

Conciliation du travail et de la vie familiale

Introduction de programmes axés sur la famille et le congé parental, de mesures destinés à faciliter les soins aux enfants et aux personnes âgées et mise en place d'une structure et d'une organisation de l'environnement de travail qui favorise la combinaison des responsabilités professionnelles et familiales pour les femmes et les hommes.

Contrat social de genre

Ensemble de règles implicites et explicites régissant les relations hommes-femmes et leur attribuant des travaux, des valeurs, des responsabilités et des obligations distinctes. Ces règles s'appliquent à trois niveaux : le substrat

culturel (normes et valeurs de la société), les institutions (protection de la famille, systèmes éducatif et de l'emploi, etc.) et les processus de socialisation, notamment au sein de la famille.

Déficit démocratique

Conséquence de l'absence d'équilibre hommes-femmes sur la légitimité de la démocratie.

Démocratie paritaire

Notion selon laquelle la société se compose d'autant de femmes que d'hommes, que leur pleine et égale jouissance de la citoyenneté est subordonnée à une représentation égale dans le processus de prise de décision politique et que la participation proche ou équivalente des femmes et de hommes, dans un rapport de 40/60, à l'ensemble du processus démocratique est un principe démocratique.

Déségrégation du marché de travail

Politiques visant à réduire ou à supprimer la ségrégation des hommes et des femmes dans le marché du travail.

Différentiel de rémunération entre les sexes

Ecart entre les rémunérations moyennes des hommes et des femmes, dû à la ségrégation professionnelle et à la discrimination directe.

Directives sur l'égalité de traitement

Directives étendant la portée du principe d'égalité entre les hommes et les femmes, qui se limitaient au départ, conformément au traité de Rome, à la rémunération. Ce principe a été étendu à l'accès à l'emploi, à la formation et à la formation professionnelle et aux conditions de travail, aux régimes légaux de sécurité sociale, aux régimes professionnels de sécurité sociale, aux personnes exerçant une activité indépendante, y compris une activité agricole, aux travailleuses enceintes et accouchées et aux personnes bénéficiant d'un congé parental.

Discrimination positive

Voir action positive

Discrimination sexuelle directe

Lorsqu'une personne est traitée de façon moins favorable en raison de son sexe

Discrimination sexuelle indirecte

Lorsqu'une législation ou une pratique apparemment neutre affecte une proportion considérablement plus importante d'un sexe, à moins que la différence de traitement puisse être objectivement justifiée.

Disparité entre les genres

Ecart entre les femmes et les hommes dans tout domaine en termes de degré de participation, d'accès, de droits, de rémunération ou d'avantages.

Diversité

Différences entre les valeurs, attitudes, cadres culturels, croyances, environnements ethniques, orientations sexuelles, compétences, connaissances et expériences propres à chaque membre d'un groupe.

Division du travail (selon le sexe)

Division du travail, rémunéré ou non, entre les femmes et les hommes dans la vie privée ou publique.

Données ventilées par sexe

Collecte et ventilation des données et des informations statistiques en fonction du sexe, en vue de procéder à une analyse comparative/analyse comparée selon le sexe.

Droits dérivés

Droits reconnus à une personne en matière de prestations de sécurité sociale et de résidence, mais qui résultent et dépendent du lien- généralement de parenté, de mariage et de cohabitation –l'unissant à une autre personne.

Droits des femmes inhérents aux droits humains

Droits de la femme et de la jeune fille en tant que partie inaliénable, intégrale et indivisible des droits universels de l'homme et incluant la notion de droits en matière de procréation.

Droits en matière de procréation

Droit de toute personne ou de tout couple de déterminer librement et de manière responsable, le nombre d'enfants qu'il souhaite avoir, l'écart les séparant et le moment de leur conception, de disposer des informations et des moyens nécessaires à cette fin, ainsi que le droit d'atteindre le niveau le plus élevé en matière de santé en matière de sexualité et de procréation.

Droits individuels/ propres

Droits qui échoient directement à une personne (par opposition aux droits dérivés).

Ecart de rémunération entre les sexes

Ecart entre les rémunérations moyennes des hommes et des femmes

Economie informelle

Activités économiques non payées, réalisées au profit directe du ménage ou de ménage apparentés ou amis sur une base de réciprocité, y compris le travail domestique quotidien et une grande variété d'autoapprovisionnement et/ou activité professionnelle, en marge ou en dehors des obligations légales, réglementaires ou conventionnelles, à l'exclusion des activités occultes qui relèvent de l'économie criminelle.

Egalité de traitement entre les hommes et les femmes

Veiller à l'absence de discrimination fondée sur le sexe, directe ou indirecte (voir discrimination en raison de son sexe).

Egalité des chances entre les hommes et les femmes

Absence d'obstacle à la participation économique, politique et sociale en raison de son sexe.

Egalité des sexes

Notion signifiant, d'une part, que tout être humain est libre de développer ses propres aptitudes et de procéder à des choix, indépendamment des restrictions imposées par les rôles réservés aux hommes et aux femmes et, d'autre part, que les divers comportements, aspirations et besoins des

femmes et des hommes sont considérés, appréciés et promus sur le même pied d'égalité.

Egalité entre les hommes et les femmes

Le principe des droits égaux et de traitement égal des femmes et des hommes (voir aussi Egalité des sexes).

Enquête sur l'emploi du temps

Mesure de la manière dont les personnes utilisent le temps dont ils disposent quotidiennement, en particulier par rapport au travail rémunéré ou non rémunéré, aux activités du secteur marchand et non-marchand, et aux activités de récréation.

Etalonnage des performances (benchmarking)

Adoption d'un critère, d'une norme ou d'une référence permettant de fixer des objectifs et d'évaluer les progrès obtenus.

Etudes féministes/études de genre

Approche universitaire généralement interdisciplinaire, de la condition féminine et de la répartition des rôles entre les hommes et les femmes, ainsi que de la dimension hommes-femmes de toutes les autres disciplines.

Evaluation de l'impact selon le genre

Evaluation des conséquences discriminatoires des propositions d'action en vue d'apporter à ces dernières les modifications permettant de s'assurer que les effets discriminatoires sont neutralisés et que l'égalité des sexes est promue.

Féminisation de la pauvreté

Accroissement de l'incidence et de la prévalence de la pauvreté chez les femmes plus que chez les hommes.

Genre/sexe (rapports sociaux de sexe)

Concept qui se réfère aux différences sociales entre les femmes et les hommes qui sont acquises, susceptibles de changer avec le temps et largement variables tant à l'intérieur que parmi les différentes cultures.

Harcèlement sexuel

Tout comportement intempestif à connotation sexuelle ou tout autre comportement fondé sur le sexe, qui affecte la dignité de la femme et de l'homme au travail, que ce comportement soit le fait de supérieurs hiérarchiques ou de collègues.

Ignorant la spécificité de genre (gender-blind)

Intégration de la dimension genre (gender mainstreaming)

Individualisation des droits

Mise en place des régimes fiscaux de sécurité sociale conférant des droits directs à la personne.

Intégration de l'égalité des chances/perspective genre

Voir intégration de l'égalité hommes-femmes.

Intégration de la dimension genre (gender mainstreaming)

Intégration systématique des conditions, priorités et besoins propres aux hommes et aux femmes dans toutes les politiques en vue de promouvoir des activités fondées sur l'égalité entre les femmes et les hommes ou de mobiliser toutes les politiques et mesures générales dans le seul but de réaliser l'égalité en tenant compte activement, et manifestement, au stade de la planification, de leur incidence sur la situation spécifique des femmes et des hommes lors de leur mise en œuvre, de leur suivi et de leur évaluation (Commission COM (96) 67 final du 21.02..96

Non discriminatoire/non sexiste (Gender neutral)

Exempt de tout effet discriminatoire, positif ou négatif, sur la répartition des rôles entre les hommes et les femmes ou sur l'égalité des sexes.

Participation équilibrée des femmes et des hommes

Partage des responsabilités et des prérogatives entre les hommes et les femmes dans tous les domaines, condition importante pour l'égalité hommes-femmes.

Perspective de genre

Examen et prise en compte des différences entre les femmes et les hommes dans tout domaine d'action/toute activité.

Pertinence au regard du genre

Examen et prise en compte des différences entre les femmes et les hommes dans tout domaine d'action / toute activité.

Plafond de verre

Obstacle invisible résultant d'un ensemble complexe de structures au sein des organismes à prédominance masculine empêchant les femmes d'accéder à des fonctions supérieures.

Planification intégrant la dimension genre

Approche active de la planification qui pose la dimension hommes-femmes comme une variable ou un critère fondamental et tente d'intégrer une dimension hommes-femmes explicite dans les politiques ou actions.

Population active

Toute personne de sexe masculin ou féminin, exerçant un travail pour la production de biens et de services économiques, tels que définis par le système de comptabilité nationale de l'ONU, durant une période déterminée.

Quota

Détermination d'une proportion ou d'un nombre défini de postes, de sièges ou de ressources réservés à un groupe particulier, généralement selon certains critères ou règles, en vue de corriger un déséquilibre antérieur, généralement en matière de prise de décision ou d'accès à la formation ou à l'emploi.

Rapports de genre

Rapport et distribution inégale du pouvoir entre les femmes et les hommes qui caractérisent tout système sexiste (voir Statut des hommes et des femmes).

Reconnaissance du travail non-rémunéré

Mesure quantitative du travail non-rémunéré, non repris dans les comptes nationaux (système des comptes nationaux de l'ONU), tel que le travail domestique, les soins apportés aux enfants et aux autres personnes dépendantes, la préparation des repas quotidiens, les activités associatives et bénévoles, y compris son évaluation et l'indication de sa valeur dans un compte satellite.

Rémunération égale pour travail de valeur égale

Rémunération égale pour un travail de même valeur, sans discrimination fondée sur le sexe ou la situation familiale en ce qui concerne tous les aspects relatifs au salaire et aux conditions de rémunération.

Renforcement de pouvoir (autonomisation, empowerment)

Processus visant à donner et à développer ses propres moyens devant permettre à toute personne de contribuer activement à l'organisation de sa propre vie et de sa communauté sur le plan économique, social et politique.

Répartition du travail rémunéré et non-rémunéré entre les hommes et les femmes

Voir division du travail entre femmes et hommes.

Rôle en fonction du genre

Ensemble de règles d'action et de comportement assignés aux femmes et aux hommes, inculquées et entretenues : voir « Statut des hommes et des femmes »

Santé en matière de procréation

Bien-être physique, mental et social complet, qui ne se limite pas à l'absence de maladie ou d'infirmité, dans tous les domaines ayant trait au système de procréation et à ses fonctions et processus.

Ségrégation du marché du travail

Voir ségrégation professionnelle.

Ségrégation horizontale/sectorielle

Concentration des femmes et des hommes dans différents secteurs et professions (Voir ségrégation professionnelle)

Ségrégation professionnelle/ségrégation des emplois

Concentration des femmes et des hommes dans des types et niveaux d'activité et d'emploi différents, où les femmes sont limitées à une gamme restreinte d'occupations (ségrégation horizontale) et à des niveaux inférieurs de responsabilité (ségrégation verticale).

Ségrégation verticale

Concentration des femmes et des hommes dans divers échelons, niveaux de responsabilité ou situation.

Sensible à la dimension de genre

Concernant et intégrant la dimension hommes-femmes.

Sexe

Caractéristiques biologiques qui distinguent les femmes des hommes.

Soins aux personnes dépendantes

Soins aux enfants, aux malades, personnes âgées ou diminuées et dépendants d'autrui.

Spécificité de genre (gender dimension)

Pour toute question, approche selon le sexe/les différences entre les femmes et les hommes.

Statistiques ventilées par sexe

Collecte et ventilation des données et informations statistiques en fonction du sexe en vue de procéder à une analyse comparative.

Système social de genre

Système des structures économiques, sociales et politiques qui soutiennent et reproduisent des rôles et des caractéristiques spécifiquement masculins ou féminins. (Voir Statut des hommes et des femmes).

Traitement équitable entre les sexes (Gender equity)

Équité de traitement envers les hommes et les femmes qui peut se traduire par une égalité de traitement ou un traitement différent mais considéré comme équivalent en termes de droits, d'avantages, d'obligations et de chances.

Traitement préférentiel

Traitement d'une personne ou d'un groupe de personnes susceptible de se traduire par des avantages, accès, droits, chances ou statut supérieurs à ceux dont bénéficie une autre personne ou un autre groupe. Ce traitement peut avoir un sens positif lorsqu'il comporte une action positive destinée à supprimer une pratique discriminatoire antérieure, ou un sens négatif lorsqu'il vise à conserver les écarts ou les avantages d'une personne/d'un groupe par rapport à une/un autre.

Vérification de la prise en compte du genre (gender proofing)

Contrôle de toute proposition d'action en vue d'assurer que tous les effets discriminatoires potentiels en résultant sont neutralisés et que l'égalité des sexes est promue.

Violence domestique/dans la famille

Toute forme de violence physique, sexuelle ou psychique menaçant la sécurité ou le bien-être d'un membre de la famille et/ou recours à la force physique ou émotionnelle ou menace de recours à la force physique, y compris la violence sexuelle, au sein de la famille ou du ménage. Cette notion recouvre la maltraitance des enfants, la violence conjugale à l'égard des femmes et l'abus sexuel ou autre à l'égard de tout membre du ménage.

Violence liée au genre

Toute forme de violence, en utilisant ou menaçant d'utiliser de force physique ou émotionnelle, y compris viol, violences, intra ou extra conjugales, harcèlement sexuel, inceste et pédophilie.

Sommaire

I- Pourquoi un guide méthodologique en matière d'intégration de l'Égalité entre les Femmes et les Hommes dans le processus de sélection, de recrutement, de nomination, de mobilité, de promotion et d'évaluation du rendement dans la fonction publique ?	17
II- Equité et égalité professionnelle Femmes et Hommes par l'intégration de l'approche genre	19
1. Quelques définitions de concepts liés à l'Égalité Femmes/Hommes ..	20
1.1 « Discrimination à l'égard des femmes »	20
1.2 « Sexe »	21
1.3 « Equité »	21
1.4 « Egalité »	21
1.5 « Egalité des chances »	22
1.6 « Parité »	22
1.7 « Plafond de verre »	22
1.8 « Cloison ou paroi de verre »	22
1.9 « Stéréotype/préjugé »	22
1.10 « Harcèlement sexuel »	23
1.11 « Genre »	23
2. Importance de l'approche genre dans le domaine professionnel	26
III- Quelques obstacles rencontrés par les femmes dans le processus de GRH au sein de la Fonction Publique	29
1. Féminisation des postes et accès à l'emploi dans la fonction publique	29
2. Femmes et postes de responsabilité	30

3. Référentiels des emplois et des compétences.....	32
4. Recrutement et sélection	33
5. Promotion et autres mouvements de personnel	35
6. Formation	36
7. Rémunération et avantages sociaux	37
8. Evaluation du rendement	38
9. Conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle	39
10. Synthèse des principaux obstacles à l'EFH au sein de la fonction publique	41
IV- Guide méthodologique.....	46
1. Préalables à l'utilisation de ce guide	46
2. Comment intégrer l'EFH au processus de sélection/recrutement ?	49
2.1 Selon les divers circuits de recrutement au sein de l'administration.....	49
2.2 Pour les candidatures aux postes de chef de service et de chef de division.....	52
3. Comment intégrer l'EFH au processus de nomination des hauts responsables ?	55
4. Comment intégrer l'EFH au processus de promotion et autres mouvements de personnel ?	59
5. Comment intégrer l'EFH au processus de mobilité du personnel ?	64
6. Comment intégrer l'EFH au processus de formation ?	66
7. Comment intégrer l'EFH au processus d'évaluation du rendement ?	68

Listes des annexes d'application et de suivi	75
Annexe 1 : Schéma de l'entretien de sélection et de recrutement.....	77
Annexe 2 : Rapport du jury suite à un entretien	79
Annexe 3 : Tableau de bord trimestriel des recrutements	80
Annexe 4 : Tableau de bord des nominations aux hauts postes de responsabilité	81
Annexe 5 : Fiche des objectifs annuels.....	82
Annexe 6 : Objectif SMART.....	83
Annexe 7 : Rapport d'aptitude professionnelle.....	84
Annexe 8 : Tableau de bord promotion au sein des ministères	85
Annexe 9 : Projet de charte d'engagement pour l'EFH au sein de l'administration	86
Annexe 10 : Exemple de tableau de bord RH sensible au genre	88
Annexe 11 : Exemple de tableau de bord RH pour la sélection/ recrutement sensible au genre	90
Annexe 12 : Exemple de tableau de bord RH pour la nomination sensible au genre	93
Annexe 13 : Exemple de tableau de bord RH pour la promotion sensible au genre	96
Annexe 14 : Exemple de tableau de bord RH pour la mobilité sensible au genre	99
Annexe 15 : Exemple de tableau de bord RH pour l'évaluation du rendement sensible au genre.....	102



I- Pourquoi un guide méthodologique en matière d'intégration de l'Égalité entre les Femmes et les Hommes dans le processus de sélection, de recrutement, de nomination, de mobilité, de promotion et d'évaluation du rendement dans la fonction publique ?

Au cours des dix dernières années, le Maroc a entrepris des réformes majeures en vue de promouvoir l'égalité entre les sexes : la nouvelle constitution la levée des réserves sur la CEDAW, des études de réflexion sur la création d'un organe pour la parité et la lutte contre les discriminations à l'égard des femmes, le nouveau code de la famille, le code du travail, l'adoption de la stratégie nationale et le plan d'action pour l'équité et l'égalité entre les sexes pour l'intégration de l'approche genre dans les politiques et les programmes de développement, chantier de modernisation de la fonction publique. Ce processus est appelé à s'accélérer eu égard à l'adoption de la nouvelle Constitution qui a garanti l'égalité entre les sexes et a institutionnalisé les mécanismes pour la mise en œuvre des nouvelles dispositions apportées en matière d'égalité homme-femme.

Le Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration a élaboré en 2006 le Programme Stratégique à Moyen Terme « PSMT » d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dont le but est de contribuer à l'intégration institutionnelle de l'égalité entre les sexes dans les politiques, les systèmes et les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique, d'autres ministères ont suivi : le ministère de la communication, le ministère de l'emploi, le ministère de l'éducation nationale.

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

- w l'analyse des effectifs ;
- w l'accès des femmes à la prise de décision et à l'ensemble des emplois de la fonction publique ;
- w le système de classification des emplois ;
- w le recrutement, la sélection et la nomination ;

- w la promotion et les autres mouvements de personnel ;
- w la formation ;
- w l'évaluation du rendement ;
- w la rémunération et les avantages sociaux ;
- w la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale.

Dans le cadre du PSMT, un réseau de concertation interministériel (RCI) est créé en 2010 à l'initiative du Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration afin de consolider les acquis en matière d'égalité entre les femmes et les hommes (EFH) dans la réforme de la gestion des ressources humaines et d'inciter les départements ministériels à mettre en place une stratégie commune d'intégration de l'égalité entre les sexes dans leur système GRH.

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

Ce projet consiste à analyser les politiques et les pratiques de sélection, de recrutement, de nomination etc. et à identifier les éléments susceptibles de contribuer à l'exclusion des candidatures féminines aussi bien pour l'accès à la fonction publique que pour la nomination aux postes de la haute fonction.

Il vise à renforcer les capacités des différents intervenants dans le processus de gestion du capital humain dans l'administration publique en termes de connaissances, d'outils et de techniques pour l'intégration de l'EFH au sein de ce processus.

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

Le présent guide répond à l'objectif global qui vise à développer les capacités des gestionnaires des ressources humaines des administrations publiques à intégrer l'EFH dans le processus GRH pour stimuler les bonnes pratiques en matière d'accès à l'emploi, de féminisation de certains métiers et postes, d'égalité salariale, de promotion des femmes aux postes d'encadrement et de responsabilité ou encore de conciliation des vies professionnelle et personnelle.

L'objectif de ce guide, que le MFPMA publie en collaboration avec l'ONU FEMMES pour la promotion de l'égalité entre homme et femme, est d'informer les responsables RH dans la fonction publique de la palette d'instruments à leur disposition pour qu'ils puissent, de façon adéquate, participer activement à l'atteinte de l'égalité entre Homme et Femme, dans la législation comme au quotidien.

II- Equité et égalité professionnelle Femmes et Hommes par l'intégration de l'approche genre

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

Et pourtant, cette égalité ne se proclame pas uniquement par un article de loi, mais qu'elle se construit chaque jour dans le tissu économique, politique, culturel et social. Les inégalités entre hommes et femmes persistent, que ce soit dans l'articulation des vies professionnelles et familiales, l'inégalité salariale ou encore la faible représentativité des femmes à des postes de responsabilité, dans le secteur public privé, dans le monde politique économique. Plus particulièrement, il existe des discriminations pour l'accès à l'emploi et sur le lieu du travail dues principalement à la persistance de stéréotypes et de perceptions sexistes des rôles des Femmes et des Hommes dans la société.

L'approche intégrée pour l'égalité au niveau de la fonction publique est une stratégie pour aborder les questions relatives à l'inégalité entre les sexes au niveau structurel et provoquer une transformation fondamentale en éliminant les préjugés sexospécifiques et les déséquilibres de pouvoir entre les hommes et les femmes. L'administration publique, représentée par le MFPMA, se doit de montrer l'exemple aux autres secteurs, notamment au secteur privé.

1. Quelques définitions de concepts liés à l'Egalité Femmes/Hommes

1.1. « Discrimination à l'égard des femmes »

La discrimination désigne « toute distinction, exclusion ou restriction fondée sur le sexe qui a pour effet ou pour but de compromettre ou de détruire la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice par les femmes, quel que soit leur état matrimonial, sur la base de l'égalité de l'homme et de la femme, des droits de l'homme et des libertés fondamentales dans les domaines politique, économique, social, culturel et civil ou dans tout autre domaine » ; article premier de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW).

En droit humain international, la discrimination est le traitement inégal et défavorable appliqué à certaines personnes en raison, notamment, de leur origine, de leur nom, de leur sexe, de leur apparence physique ou de leur appartenance à un mouvement philosophique, syndical ou politique. Dans le sens commun, discriminer signifie « opérer un choix, une sélection ».

- w **Discrimination directe** : le fait de traiter une personne moins favorablement qu'une autre, à compétences égales, sur la base de critères discriminatoires (sexe, couleur de peau, religion, etc.).
- w **Discrimination indirecte** : la discrimination indirecte se produit lorsqu'un critère, une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour une catégorie de personnes par rapport à d'autres personnes.
- w **Discrimination positive** : action qui vise à éliminer la discrimination passée ou actuelle subie par un groupe de personnes en leur accordant temporairement certains avantages préférentiels, notamment en matière de recrutement.

- w **Discrimination systémique** : cette notion exprime le fait que la discrimination est intégrée au système que constitue la société et qu'elle se produit de manière massive. Les représentations communément répandues dans la société contribuent par exemple à exclure de manière plus ou moins forte toute personne qui ne correspond pas à certains standards (homme jeune, âgé de 25 à 30 ans par exemple).
- w **Double discrimination** : on parle de double discrimination (ou de discrimination multiple) lorsqu'une personne est victime d'une différence de traitement fondée sur deux (ou plusieurs) critères différents cumulés : par exemple, une personne de sexe féminin et en situation de handicap.

1.2 « Sexe »

Le sexe désigne les différences biologiques entre femmes et hommes. Elles ont en général un caractère **permanent** et universel et sont déterminées à la naissance.

1.3 « Équité »

L'équité est un processus qui consiste à être (également) juste envers les hommes et les femmes. Pour assurer cette impartialité, des mesures doivent être prises afin de pallier aux déséquilibres d'origine historique et culturelle qui empêchent les hommes et les femmes de participer à parts égales au développement de leur société.

Le Quota, étant une mesure d'équité, est la détermination d'une proportion ou d'un nombre défini de postes, de sièges ou de ressources réservés à un groupe particulier, généralement selon certains critères ou règles, en vue de corriger un déséquilibre antérieur, généralement en matière de prise de décision ou d'accès à la formation à l'emploi ou à des postes de responsabilités.

1.4 « Égalité »

L'égalité signifie que les femmes et les hommes bénéficient des mêmes conditions leur permettant de jouir de tous leurs droits. Ainsi, hommes et femmes peuvent contribuer au développement économique, social, culturel et politique et en profiter. C'est donc l'égale valorisation des similitudes et des différences des hommes et des femmes, et du rôle que chacun joue. Elle

est fondée sur l'idée que les femmes et les hommes **sont partenaires**, à part égale, au sein de leur foyer, de leur communauté et de leur société.

1.5 « Egalité des chances »

L'égalité des chances signifie l'absence d'obstacle à la participation économique, politique et sociale en raison du sexe.

1.6 « Parité »

La recherche de la parité entre hommes et femmes a pour objectif de **lutter contre les inégalités** engendrées par des déséquilibres constatés **entre les deux sexes**, le plus souvent à l'avantage des hommes. Le principe de parité peut être mis en œuvre par des lois qui tentent de remédier à des disparités perçues comme des injustices et basés fondamentalement sur des statistiques quantitatives (salaires, représentativité politiques, accès aux hauts postes de responsabilité et de gouvernance, emplois, éducation, etc.)

1.7 « Plafond de verre »

Le plafond de verre se définit comme l'**obstacle** invisible résultant d'un ensemble complexe de structures au sein des organismes à prédominance masculine empêchant les femmes d'accéder à des fonctions supérieures.

1.8 « Cloison ou paroi de verre »

La cloison ou paroi de verre se définit comme le phénomène selon lequel les femmes, n'ont pas accès à certaines filières métiers, filières métiers en général stratégiques puisqu'elles conduisent aux postes à responsabilité (finance, management opérationnel, industrie, ingénierie...).

1.9 « Stéréotype/préjugé »

Le préjugé peut être défini comme une « attitude de l'individu comportant une dimension évaluative, souvent négative, à l'égard de types de personnes ou de groupes, en fonction de sa propre appartenance sociale. C'est donc une disposition acquise dont le but est d'établir une différenciation sociale ».

Le préjugé a deux dimensions essentielles : l'une cognitive, l'autre comportementale. En général le préjugé est négatif et peut avoir pour conséquence une discrimination. Le stéréotype, quant à lui, « désigne les

catégories descriptives simplifiées par lesquelles nous cherchons à situer l'autre sexe ».

Les stéréotypes correspondent donc à des traits ou des comportements que l'on attribue à autrui de façon arbitraire. En ce sens, les stéréotypes sont une manifestation des préjugés.

Exemples de stéréotypes : les femmes sont secrétaires, les femmes sont faibles, les hommes sont responsables, les hommes sont forts....

Exemples de préjugés : les femmes ne peuvent pas avoir des postes de responsabilités car elles ne sont pas compétentes et ne peuvent pas être disponibles ...

1.10 « Harcèlement sexuel »

Tout comportement intempesitif à connotation sexuelle ou tout autre comportement fondé sur le sexe, qui affecte la dignité de la femme et de l'homme au travail, que ce comportement soit le fait de supérieurs hiérarchiques ou de collègues.

1.11 « Genre »

Le Genre tire son origine du vocable anglais Gender.

Le Genre se réfère aux rôles et responsabilités des femmes et des hommes que construit la société au sein d'une culture, dans un espace donné et à un moment historique déterminé. Ces rôles subissent l'influence des perceptions et attentes découlant de facteurs culturels, politiques, écologiques, économiques, sociaux et religieux, ainsi que des coutumes, des lois, de la classe sociale, de l'ethnie et de préjugés individuels ou institutionnels. Les attitudes et les comportements des genres sont appris et **peuvent être modifiés**.

La définition du Genre comprend trois dimension essentielles; le genre en tant que :

- w concept sociologique ;
- w méthodologie d'analyse ;
- w approche du développement et outil de changement.

- **Le Genre : un concept sociologique**

Le Genre est ce qui différencie les hommes et les femmes dans leurs relations sociales. Il exprime les rapports sociaux de sexe, la construction sociale des caractéristiques, des valeurs et des normes attachées au féminin et au masculin par la culture, l'éducation, les institutions...

Le genre n'étant pas isolé, on parle de relations ou rapports de genre.

Les relations sont une construction sociale et de ce fait, une distribution inégale de pouvoir entre les hommes et les femmes caractérise tout système sexiste.

L'égalité de genres ou égalité entre les sexes est l'absence de toute discrimination basée sur le sexe. Cette égalité signifie des droits égaux dans les domaines politique, social, économique, civil et culturel.

L'égalité de genre ne se conçoit pas en dehors du renforcement des moyens d'action, de l'autonomie des femmes pour l'accès et le contrôle des ressources, la responsabilité, la prise de décision, le renforcement de leurs capacités et de l'amélioration de leurs conditions sur tous ces plans.

L'égalité de genre ne signifie pas que les hommes et les femmes sont « semblables » ou « identiques ».

- **Le Genre : une méthodologie d'analyse**

L'analyse selon le genre concerne l'examen de toute différence de condition, de besoin, de participation, d'accès aux ressources et de développement, de gestion du patrimoine, de pouvoir de décision, et d'image entre les femmes et les hommes par rapport aux rôles qui leur sont assignés en raison de leur sexe.

Elle permet de :

- déceler les différences entre les femmes et les hommes, elle étudie leurs activités, leurs conditions et leurs besoins spécifiques, l'accès aux ressources ; l'accès aux bénéfices du développement, la participation au niveau de la prise de décision ;
- le fait d'examiner les inégalités entre les femmes et les hommes interroge sur leur existence et suggère des moyens de réduire l'écart ;

- trouver les moyens pour éliminer les difficultés (faiblesses) et utiliser surtout les avantages (forces) ;

Elle implique avant tout la collecte de données ventilées par sexe et des informations orientées vers les questions de genre.

Elle reconnaît principalement la politique des relations et les transformations nécessaires au niveau des institutions afin de promouvoir l'égalité entre hommes et femmes.

C'est la première étape pour l'élaboration de toute politique ou pour la conception de tout programme car elle permet de faire de la planification selon le genre.

Il existe trois outils classiques de l'analyse genre :

- la division du travail basée sur la théorie des trois rôles: les rôles productifs, reproductifs et communautaires ;
- l'accès et le contrôle des ressources et bénéfices: l'analyse porte sur les ressources, les besoins (pratiques et intérêts stratégiques), les contraintes et opportunités ;
- le budget temps.

L'analyse concerne trois niveaux de l'organisation sociale :

- Macro ou politique ;
- Méso ou intermédiaire ;
- Micro ou terrain.

L'analyse selon le genre prend en considération: le contexte de développement avec l'analyse des facteurs d'influence (politiques, économiques, sociaux, culturels, environnementaux...), les parties prenantes, les besoins, les ressources et les contraintes.

▪ **Le Genre : une approche du développement et un outil de changement**

« L'intégration des questions de genre ou mainstreaming du genre consiste à évaluer les implications des femmes et des hommes dans toute action planifiée comprenant la législation, les procédures ou les programmes dans tous les domaines et à tous les niveaux. Cette stratégie permet d'intégrer les préoccupations et les expériences des femmes et des hommes à la conception, à la mise en œuvre, au contrôle et à l'évaluation des procédures et des programmes dans toutes les sphères politiques, économiques et sociétales

pour qu'ils en bénéficient de manière égale et que l'inégalité actuelle ne soit pas perpétuée. » Définition du Conseil Economique et Social des Nations Unies ECOSOC, 1997.

2. Importance de l'approche genre dans le domaine professionnel

Le Maroc s'est doté en 2006 de 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

Cette stratégie s'articule autour de cinq niveaux à travers lesquels sont déclinés des champs d'intervention, à savoir :

- les droits civils (réformes, application code de la famille, lutte contre la violence, code de la nationalité...)
- la représentation et la participation à la prise de décision au niveau politique et économique (listes nationales, organes de la parité...)
- les droits sociaux et économiques (l'entrepreneuriat, les droits des femmes soualuyates à la terre, le code du travail)
- les comportements sociaux et individuels par l'action sur les stéréotypes et la promotion des valeurs égalitaires (image des femmes dans les médias, les clubs des droits humains dans les établissements scolaires, la révision des manuels scolaires...)
- l'ancrage dans les institutions et les politiques (audits organisationnels et sociaux selon le genre, expériences pilotes, « charte sur l'équité et l'égalité » budgets sensibles au genre, PSMT dans certains ministères pour l'égalité, le label Responsabilité Sociale de l'Entreprise de la CGEM ...)

C'est dans ce dernier axe de la Stratégie Nationale que s'inscrit ce guide pour prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité professionnelle comme principe fondateur des droits humains et d'un strict point de vue économique, la discrimination est un obstacle à la durabilité de la création de valeur.

Au sens de la nouvelle constitution du Royaume du Maroc, des normes des Nations Unies et de l'Organisation Internationale du Travail, la discrimination est une violation du droit fondamental de toute personne humaine à l'égalité des chances et des traitements.

Préambule

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

Il développe une société solidaire où tous jouissent de la sécurité, de la liberté, de l'égalité des chances, du respect de leur dignité et de la justice sociale, dans le cadre du principe de corrélation entre les droits et les devoirs de la citoyenneté.

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

Article 19

L'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental, énoncés dans le présent titre et dans les autres dispositions de la Constitution, ainsi que dans les conventions et pactes internationaux dûment ratifiés par le Royaume et ce, dans le respect des dispositions de la Constitution, des constantes et des lois du Royaume. L'État marocain œuvre à la réalisation de la parité entre les hommes et les femmes. Il est créé, à cet effet, une Autorité pour la parité et la lutte contre toutes formes de discrimination.

Dans la pratique managériale aussi bien dans le secteur public que privé, la discrimination est très douloureusement ressentie par ses victimes alors même que ses auteurs, du fait de leur position hiérarchique, n'ont pas

conscience du préjudice qu'ils portent non seulement aux personnes en tant que telles mais aussi à l'ensemble du collectif de travail de l'Organisation.

Pour assurer le meilleur climat de travail possible et protéger l'administration publique contre les risques juridiques, de réputation, d'efficacité et de cohésion découlant de la discrimination, il est important de rechercher activement la promotion de l'égalité professionnelle.

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

En effet, la discrimination entrave le développement car elle gaspille le talent humain nécessaire au progrès économique et elle accentue les tensions et les inégalités.

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

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

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

L'obligation de respecter l'égalité entre femmes et hommes s'applique à l'ensemble du rapport de travail, du processus de recrutement à la résiliation du contrat de travail. Le cadre constitutionnel et légal vise à interdire les

discriminations en raison du sexe. Ainsi l'étude de la situation de l'EFH dans la fonction publique selon l'approche genre implique que l'on s'intéresse à la situation respectives des femmes et des hommes dans le processus de GRH en matière de :

- sélection
- recrutement
- nomination
- mobilité
- promotion
- évaluation du rendement

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

Convention n°111, Organisation Internationale du Travail

III- Quelques obstacles rencontrés par les femmes dans le processus de GRH au sein de la Fonction Publique

1. Féminisation des postes et accès à l'emploi dans la fonction publique

Le taux de féminisation des postes au niveau des différents ministères est passé de 34% à 37% entre 2002 et 2009 et a stagné ensuite au même taux pour 2010.

Cette évolution reste très faible puisque au cours des 8 ans (entre 2002 et 2010), et malgré tous les efforts déployés pour l'application de l'approche genre au sein de l'administration, le taux de féminisation n'a évolué que de 3%.

Les statistiques démontrent **la faible féminisation des emplois** au niveau de l'administration publique et la difficulté d'accès des femmes à la fonction publique.

2. Femmes et postes de responsabilité

Le poste de chef de service a connu une faible évolution, en passant de 13% en 2001 à 18% en 2010, et la même chose pour le poste de chef de département qui a passé de 6,6% en 2001 à 11% en 2010.

Femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité

Poste de chef de service

2010	2009	2006	2001
18 %	17,8 %	16 %	13 %

Poste de chef de département

2010	2009	2006	2001
11 %	10,6 %	10 %	6,6 %

Malgré l'évolution du taux de présence des femmes dans les postes de responsabilité de 10% en 2001 à 15% en 2010, ce taux reste très faible et loin de la parité institutionnalisée par la constitution et par l'ensemble des stratégies nationales.

Les femmes sont presque absentes des postes tels que consul général (une femme parmi 32 hommes) soit un taux de 3,03%, 6 ambassadrices contre 114 ambassadeurs soit un taux de 4,08%, sans dépasser le plafond de 928 femmes contre 4146 hommes en tant que chef de service soit le taux le plus élevé de 18,29%.

Postes de responsabilité et Equivalent				
Postes de responsabilité	Femmes	Hommes	Total	Taux de féminisation
Secrétaire général	2	27	29	6,90%
inspecteur Général	2	21	23	8,70%
Directeur	33	301	334	9,88%
Chef de département	223	1770	1993	11,19%
Chef de service	928	4146	5074	18,29%
Chef de division directeur Régional	8	114	122	6,56%
Délégué	8	122	130	6,15%
Ambassadeur	10	58	68	14,71%
Vice Ambassadeur	6	141	147	4,08%
Consule général	1	32	33	3,03%
Consul	3	50	53	5,66%
Total	1224	6782	8006	15,29%

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

Il est à signaler que les mesures institutionnelles de modernisation de l'administration relatives à l'appel à candidature pour les postes de responsabilité, constituent une chance pour les femmes mais ne sont pas accompagnées de mesures incitatives et de programmes de sensibilisations des gestionnaires RH et des responsables qui siègent dans les comités de sélection.

3. Référentiels des emplois et des compétences

Plusieurs ministères ont établi leur propre référentiel des emplois et des compétences et qui ont pour objectif¹ de :

- développer le professionnalisme pour assurer avec rigueur et compétence les responsabilités opérationnelles de l'Administration ;
 - assurer une meilleure efficacité de l'action publique et le développement de service de proximité ;
 - utiliser rationnellement les ressources disponibles dans les services centraux et extérieurs ;
 - renforcer les règles d'éthique au sein du Ministère pour consolider la confiance des clients et des partenaires ;
 - revaloriser les ressources humaines et en faire le passage obligé des actions de modernisation.
- Pour l'administration, le référentiel des emplois et compétences est utilisé comme support de communication interne et externe et constitue un véritable outil de gestion des ressources humaines. En effet, il permet de :
 - mieux connaître les activités exercées par les différents services du Ministère ;
 - établir des profils d'emplois plus adaptés lors des recrutements ;
 - participer activement à la gestion prévisionnelle des ressources humaines (mobilité, reconversion, redéploiement, plans de carrière, transmission des compétences, etc.) ;
 - servir de point d'appui pour les entretiens individuels de développement ;
 - conduire une réflexion sur l'organisation du travail, grâce notamment aux frontières et aux responsabilités clairement identifiées entre les emplois, aux écarts constatés entre emploi réel et emploi prescrit.
 - favoriser une implication plus grande de la hiérarchie dans la gestion des postes et des compétences ;
 - adapter les formations aux besoins réels des emplois du Ministère. Les programmes de formation sont élaborés par la mesure des écarts entre les exigences des emplois telles qu'elles sont définies dans le référentiel des compétences et les compétences réelles des personnes ;

1. Référentiel des emplois et compétences du Ministère des Habous et des Affaires Islamiques

- offrir aux cadres une meilleure lisibilité des emplois et de leur évolution et les aider à l'autoévaluation, à l'établissement des bilans de compétences, à l'orientation, à la reconversion et facilite l'expression des besoins en formation.
- Ceci dit, et selon l'analyse des référentiels, des emplois et compétences de deux ministères, il apparaît que l'ensemble des emplois est défini de **manière apparemment neutre**. Chaque fiche comporte les renseignements classiques d'une fiche de poste, à savoir :
 - mission du poste
 - les activités principales
 - les relations fonctionnelles
 - les compétences requises en terme de savoir et savoir-faire
 - environnement de travail
 - références et documentation
 - outils de gestion

Les femmes sont apparemment les premières victimes du manque d'information et de communication interne autour des REC.

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

De plus, l'absence d'un répertoire des compétences internes au sein des administrations constitue une pépinière pour la gestion des carrières et de la gestion prévisionnelles des emplois et des compétences.

4. Recrutement et sélection

En théorie, la procédure de recrutement se veut neutre et aucune distinction ne doit être faite entre les candidats aux postes vacants. Il s'agit d'un examen du dossier et/ou des tests et/ou de l'entretien.

Cette neutralité de la procédure du recrutement laisse un grand vide pour le jury statuant, en particulier lorsqu'il s'agit d'un entretien devant jury pour

que des éléments arbitraires biaisent la sélection. Des éléments concernant des stéréotypes féminins ou masculins et qui sont propres à la personne qui interview le candidat ou la candidate peuvent être le critère de la prise de décision.

L'absence des documents normalisant les questions posées aux candidat-e-s et les critères d'évaluation lors des entretiens est une source apparente de discrimination pour l'accès à la fonction publique. Aucune question concernant le statut de la femme n'est proscrite (par exemple mariée ou non, avec ou sans enfants et autres). De ce fait, seule la bonne conscience de l'interviewer et sa sensibilité par rapport à la question de l'égalité sont prises en compte et on critique la compétence et la disponibilité des femmes souvent remises en cause. Le poste de responsabilité est souvent réduit à voyager et rester travailler tard le soir, éléments qui sont considérés par les recruteurs comme impossibles à réaliser par les femmes, surtout si elles sont mariées et ont des enfants en bas âge. Ces questions sont d'ailleurs posées systématiquement aux femmes et rarement aux hommes.

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

On remarque certaines failles dans la procédure qui peuvent engendrer des obstacles à l'accès des femmes à ces postes et expliquer ainsi le faible taux de féminisation. Notamment :

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

5. Promotion et autres mouvements de personnel

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

- **Avancement d'échelon² :**

La fiche de notation comporte des éléments pouvant être traités de manière subjective notamment pour la promotion des femmes, tel que le statut matrimonial et le nombre d'enfants.

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

- **Avancement de grade par examen d'aptitude professionnelle³ :**

Le quota défini pour les fonctionnaires à promouvoir ne prend pas en considération l'élément genre et reste d'apparence neutre quant à la promotion des femmes aux grades supérieurs.

Aussi, selon cette procédure et avant même de passer l'examen, un rapport dit de valeur professionnelle des candidat-e-s est envoyé à la commission chargée d'organiser les examens. Ce rapport sera également pris en considération pour la prise de décision finale sur l'avancement ou non des candidats qui passeront l'examen d'aptitude professionnelle.

Ce rapport de valeur professionnelle reste vague et sujet à l'évaluation subjective du supérieur ce qui pourrait être un obstacle pour que les femmes bénéficient de ce type de promotion. A ce niveau, des statistiques sexospécifiques n'étaient pas disponibles : nombre de candidats hommes et femmes et nombre de promus hommes femmes pour faire une analyse plus fine. Les systèmes d'information RH devraient être revus pour intégrer les indicateurs sexospécifiques.

2. Manuel des procédures, avancement échelon Code : 5110/03/V1, date d'application 07/07/2010

3. Manuel des procédures RH et moyens logistiques, Code : 5110/06/V1, date d'application 07/07/2010

6. Formation

- **Le plan annuel de la formation continue⁴ :**

Le service de formation établit le plan de formation continue en fonction des besoins définis par la recherche documentaire, questionnaires ainsi que sur la base des orientations générales et priorités du Ministère.

En aucun cas la procédure ne fait référence aux principes de l'égalité de genre quand il s'agit de fixer les termes de référence qui comportent les besoins des différents cadres et agents du ministère en matière d'acquisition de compétences leur permettant de mieux exercer leur fonction, et par conséquent une meilleure promotion (d'échelon ou de grade) et aussi de postuler pour des postes de responsabilité.

En l'absence de statistiques sexospécifiques sur le taux de participation des femmes à ce genre de formation, sur la nature de leurs demandes, il est impossible d'établir la pertinence de ce processus d'élaboration du plan de formation pour une meilleure intégration du genre au niveau du ministère.

- **Formations diplômantes⁵ :**

L'administration a défini une procédure pour faire bénéficier les fonctionnaires d'une formation de longue durée (2 à 3 ans) dans différents instituts et établissement de formation supérieure en vue de développer leurs compétences et préparer des diplômes permettant d'accéder à un grade supérieur.

Cependant, il y a un manque d'information concernant les quotas sur la participation des hommes et des femmes aux formations diplômantes et sur les critères de sélection des intéressé-e-s.

Considérant que ces formations entraînent un avancement automatique des bénéficiaires qui accèdent à un grade supérieur, des mécanismes d'encouragement devrait être mis en place pour palier la faible présence

4. Manuel des procédures RH et moyens logistiques, Code : 5120/06/V1, date d'application 07/07/2010

5. Manuel des procédures RH et moyens logistiques, Code : 5120/04/V1, date d'application 07/07/2010

des femmes dans les grades supérieurs. Ce constat est aussi valable pour les stages à l'étranger⁶.

7. Rémunération et avantages sociaux

Au titre de l'article 26 du Dahir n° 1-58-008 du 4 Chaâbane 1377 (24 février 1958) portant le statut général de la fonction publique tel qu'il a été modifié et complété, la rémunération comprend le traitement, les prestations familiales et toutes autres indemnités ou primes instituées par les textes législatifs ou réglementaires.

La rémunération des fonctionnaires dépend du poste occupé, de leur grade, de leur échelon et de leur ancienneté, ces derniers dépendent de leurs diplômes, des formations diplômantes effectuées et de l'évaluation du supérieur hiérarchique. De ce fait et à la différence de ce qui existe dans le secteur privé, la rémunération dans la fonction publique est tributaire de critères objectifs, et pour améliorer la situation financière des femmes, il faudrait agir en amont au niveau de l'évaluation, de l'affectation et de l'avancement au sein de l'administration.

Écart salarial :

Selon un rapport de l'étude de la Banque mondiale, Genre et travail au Maroc, 2007 sur Conciliation travail- famille des femmes et des hommes fonctionnaires au Maroc, Version définitive, Rabat- Juin 2011 : « Si la Fonction publique (FP) n'opère pas de discrimination salariale directe, le plafond de verre fait que peu de femmes occupent des postes élevés et que les hommes perçoivent des rémunérations plus élevées que les femmes ayant les mêmes niveaux d'éducation et de qualification. Selon une étude de la banque mondiale (2006), l'écart salarial entre les femmes et les hommes dans la FP était de 24,5% en 2004 (51,1% en 1990) ».

6. Manuel des procédures RH et moyens logistiques, Code : 5120/03/V1, date d'application 07/07/2010

Ecart salarial entre genres au sein de la fonction publique (Gouvernement central en DH)

	1990	1994	1998	2002	2 004
Gouvernement central	36 927	43 728	55 676	66 642	78 660
Hommes	47 742	46 690	59 742	71 813	84 523
Femmes	31 586	37 300	47 291	56 762	67 868
Ratio salarial Homme/Femme (en %)	66,2	79,9	79,2	79,0	80,3
Ecart salarial des femmes (en %)	51,1	25,2	26,3	26,5	24,5

Source : Banque mondiale, Genre et travail au Maroc, 2007

Selon la même étude, l'écart salarial le plus important entre les hommes et les femmes fonctionnaires (administration centrale) correspond aux positions de qualification moyenne. Les femmes appartenant à cette catégorie sont les plus discriminées, avec un écart salarial d'environ 20% par rapport aux hommes.

Ceci dit, cela n'empêche pas l'écart salarial entre hommes et femmes au sein de la fonction publique du fait des primes (dans les établissements publics et certaines administrations territoriales...), des indemnités de déplacements, de responsabilités, des avantages (voitures de service, carburants).

Malgré l'uniformisation des grilles de salaire au niveau de la fonction publique, l'écart des salaires est souvent subi par les femmes fonctionnaires (retard dans les régularisations et les promotions automatiques du fait de l'absence ou faible présence des femmes dans les circuits de décision.

8. Evaluation du rendement

Le type d'évaluation appliqué reste tributaire de la lecture plus ou moins subjective du supérieur hiérarchique, de ses considérations personnelles ce qui pourrait justifier en partie la lenteur de l'avancement des femmes au niveau de la fonction publique.

L'absence de formation des responsables hiérarchiques sur les méthodes d'entretien ne permet pas de garantir l'objectivité dont parlent les textes.

Une meilleure explication de cette procédure et de ses objectifs pourrait encourager les femmes à prendre plus d'initiative, à revoir leur évaluation annuelle comme étant une occasion de se redécouvrir et d'assigner de nouveaux objectifs de carrière pour éviter toute négligence ou mauvaise compréhension de cette pratique.

Des stéréotypes⁷ tels que « Toutes les femmes sont faibles et anxieuses.» et « Tous les hommes sont forts et capables de prendre des décisions importantes.» sont des stéréotypes de genre fréquemment rencontrés et qui peuvent être des critères de prise de décision sur l'avancement des hommes et des femmes dans les ministères, surtout avec la faible représentativité des femmes au niveau des postes d'encadrement et de responsabilité.

Les évaluations sont effectuées pour la majorité par des hommes⁸, chefs hiérarchique ou commissions le cas échéant à majorité d'hommes. Ceci expliquerait que les stéréotypes de genre soient pris en compte plus fréquemment, sans qu'il y ait de réelle intention de discriminer.

9. Conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle

Selon l'enquête menée par le MFPMA sur la conciliation de la vie professionnelle et familiale au sein de la fonction publique menée en 2011 :

Le conflit entre le travail et la famille concerne principalement les femmes. En effet, en raison de l'absence de partage des tâches domestiques entre les conjoints et des grandes carences des politiques publiques en matière de socialisation du travail féminin, les femmes ont, par conséquent, plus de responsabilités et doivent faire face à plus d'enjeux, surtout en cas de conflits entre les différentes temporalités et sphères, comme c'est le cas du Maroc.

Cette enquête a permis de tirer un certain nombre de conclusions et de pistes de recherche et de mesures à mettre en place au sein de la fonction publique :

7. Manuel de formation sur le genre, Judith Neiss

8. Voir statistiques : chapitre V

- il existe une différence entre les hommes et les femmes par rapport à la problématique du conflit entre travail et famille : la très grande majorité des hommes laissent peu leurs responsabilités et problèmes familiaux interférer avec leur travail. Il semble donc que ce soit davantage les responsabilités professionnelles qui nuisent à la vie de famille que l'inverse. Quant aux femmes enquêtées, elles sont plus enclines que les hommes à déclarer que leur responsabilité familiale empiète sur leur vie professionnelle.
- le « temps des femmes » apparaît comme un obstacle pour expliquer les difficultés que rencontrent les femmes dans la vie professionnelle. Le mariage et la présence des enfants exerceraient donc un effet direct sur la conciliation entre travail et famille et sur la situation des femmes dans l'administration publique. La tendance dominante consiste à croire que la situation familiale n'a aucune incidence sur le travail et qu'elle est neutre pour la carrière tant des femmes que des hommes. Dans les faits, pour les femmes cela n'est pas le cas. La référence à la famille dans les représentations et dans les pratiques marque ainsi de manière spécifique le statut des femmes. Alors que les carrières masculines sont traditionnellement corrélées positivement avec le fait d'être marié et d'avoir des enfants, celles des femmes le sont négativement.

Dans tous les cas, la responsabilité familiale prend un sens différent pour l'homme et la femme. Elle conduit les hommes mariés à s'investir davantage dans les activités professionnelles et à s'inscrire dans une démarche d'amélioration de leurs situations professionnelles pour remplir leur rôle traditionnel. A l'opposé, les femmes mariées n'ont d'autres choix que de négocier avec la sphère du travail et la sphère familiale. En cas de conflit, elles auront tendance à accorder la priorité à la famille.

Malgré les règles et les discours qui se veulent neutres et fondés exclusivement sur le rendement, l'efficacité et le mérite, l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines ainsi que les critères de promotion constituent autant de facteurs qui désavantagent les femmes car elles sont aveugles à leurs contraintes dans une société qui rend seules les femmes

responsables des activités ménagères et des soins. L'enquête a montré que les femmes mariées plus que les hommes mariés et que les autres catégories féminines (célibataires, veuves ou divorcées) sont nombreuses à déclarer faire l'objet de discrimination dans leur milieu professionnel.

Ainsi, les difficultés et contraintes rencontrées pour faire face aux deux activités qui entrent en concurrence sont utilisées comme des armes contre les fonctionnaires ayant des responsabilités familiales. Dans le milieu professionnel et social, elles sont ainsi ballottées entre deux identités qui entrent en concurrence : celle de mères (mauvaises) et celle de femmes actives (non motivées et non productives).

La question de la conciliation emploi/famille apparaît être un impératif de la modernisation de la fonction publique. Les fonctionnaires enquêtés proposent, à cet effet, des mesures visant l'aménagement des horaires de travail de façon à tenir compte des responsabilités familiales, le développement d'équipements sociaux (crèche, école, etc.). Enfin, la sensibilisation des responsables hiérarchiques aux défis et enjeux de la conciliation apparaît être la clé de voute d'une politique nationale de conciliation entre travail et famille dans la fonction publique.

10. Synthèse des principaux obstacles à l'EFH au sein de la fonction publique

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

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

- le manuel des procédures RH ne comporte aucune mesure ou procédure de recours quand une femme se sent discriminée par rapport à la sélection, au recrutement, à la nomination, à la mobilité, à la promotion ou à l'évaluation du rendement en vue d'une promotion, d'un avancement de grade ou d'une nomination à un poste de haute responsabilité.
- le système de classification des emplois, quand il existe, est rarement communiqué aux fonctionnaires. Le manque d'information sur les différents postes, les missions et tâches, les relations fonctionnelles, les compétences (savoirs et savoir-faire) exigées pour les postes d'encadrement, de hautes responsabilités ou les postes permettant une meilleure gestion de carrière peut être aussi un blocage à l'accès des femmes à une meilleure gestion de carrière.

- **Au niveau du processus de sélection/recrutement :**

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

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

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

- absence de mesures spécifiques d'encouragement des femmes pour accéder aux autres hauts postes de responsabilité (tels que définis dans l'annexe A, B et C de la loi 02-12).
- absence de mesure de vérification que le respect de l'article 4 de la loi organique 02-12 ont été ou non respectés.
- aucune mesure non plus qui prend en compte le faible taux de féminisation des différents secteurs ministériels n'est identifiée dans la loi ou les décrets d'application.

▪ **Avancement de grade ou d'échelon :**

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

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

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

Pour l'avancement de grade par examen d'aptitude professionnelle, un rapport de valeur professionnelle est élaboré par le chef hiérarchique et envoyé à la commission d'évaluation des candidatures sous pli fermé. Ce rapport de valeur professionnelle est vague et reste sujet à l'évaluation subjective du supérieur hiérarchique ce qui pourrait être être un obstacle pour que les femmes bénéficient de ce type de promotion, en particulier car il est confidentiel et qu'aucune discussion du contenu n'est alors possible.

▪ **Formation continue, formation diplômante et stages à l'étranger :**

On constate l'absence de l'intégration du genre par le un manque d'information concernant les quotas sur la participation des hommes et des femmes aux formations diplômantes et sur les critères de sélection des intéressé-e-s.

Considérant que ces formations entraînent un avancement automatique des bénéficiaires qui accèdent à un grade supérieur, des mécanismes d'encouragement devrait être mis en place pour palier la faible présence des femmes dans les grades supérieurs. Ce constat est aussi valable pour les stages à l'étranger.

- **La rémunération et les avantages sociaux :**

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

- **La mobilité interne et externe**

Plusieurs obstacles sont observés à ce niveau notamment :

- w l'absence d'une procédure sur la mobilité interne et externe et sur les modalités de ces derniers
- w la mobilité est généralement liée chez les femmes aux exigences familiales et à l'impact que ça pourrait avoir sur le temps alloué à la famille, à l'éducation des enfants et la proximité par rapport au foyer.
- w le manque d'information sur les conséquences de la mobilité sur la gestion de carrière.
- w la décision est prise par le chef hiérarchique (majoritairement masculin) ce qui pourrait favoriser le traitement des candidatures avec un background de stéréotypes liés au genre.
- w Absence des mesures d'encouragement spécifiques aux femmes pour accéder à la mobilité (emploi du conjoint, proximité géographique, scolarité des enfants, crèches, etc.)

- **La fiche de notation et d'évaluation du rendement :**

La procédure d'évaluation insiste sur le fait d'organiser tout le processus d'évaluation (fiche et entretien) de manière objective, de mettre à l'aise le collaborateur, de travailler pour son évolution et son épanouissement, de créer une atmosphère de confiance et d'encourager la prise d'initiative du collaborateur, d'ailleurs la fiche est établie à cette fin en respectant l'ensemble des critères. Ceci dit, ce genre d'évaluation reste tributaire de la lecture plus ou moins subjective du supérieur hiérarchique, de ses considérations

personnelles, des stéréotypes hommes-femmes, ce qui pourrait justifier en partie la lenteur de l'avancement des femmes au niveau de la fonction publique.

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

▪ **La conciliation de la vie personnelle et professionnelle :**

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

- absence de crèches au niveau des ministères.

Les femmes ont tendance à privilégier des occupations économiques qui permettent de gérer à la fois le travail extra-domestique et domestique⁹

- non prise en compte des contraintes féminines quant à la tenue des réunions en dehors des horaires de travail.

Divers :

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

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

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

IV- Guide méthodologique

1. Préalables à l'utilisation de ce guide

- Nous recommandons que les personnes qui utilisent ce guide devraient :
 - w Être Sensibilisées au genre, à sa définition, son importance, et son impact
 - w Être conscient que ce guide est un outil d'application d'une politique plus globale visant l'équité entre hommes et femmes, garantie par la constitution et les lois marocaines, ainsi que les conventions internationales ratifiées par le Maroc
 - w Être Formées au genre et à l'utilisation du guide

Nous invitons les différents ministères à ajouter une mention sur tous les documents concernant le processus RH (de sélection, de recrutement, de nomination, de mobilité, de promotion et d'évaluation du rendement), qui fait référence à ce guide pour rappeler aux différents acteurs du processus

de la nécessité de prendre en considération l'aspect genre avant toute prise de décision.

Ce document devrait être diffusé le plus largement possible pour aviser tous les acteurs et les sensibiliser à cette approche et également permettre à chacun de connaître ses droits et devoirs par rapport aux différents processus RH.

Ce guide reste un schéma indicatif visant à inciter les acteurs de la RH dans la fonction publique de mieux intégrer l'EFH dans leurs pratiques quotidiennes et de ce fait pourrait être adapté par l'utilisateur à ses propres besoins.

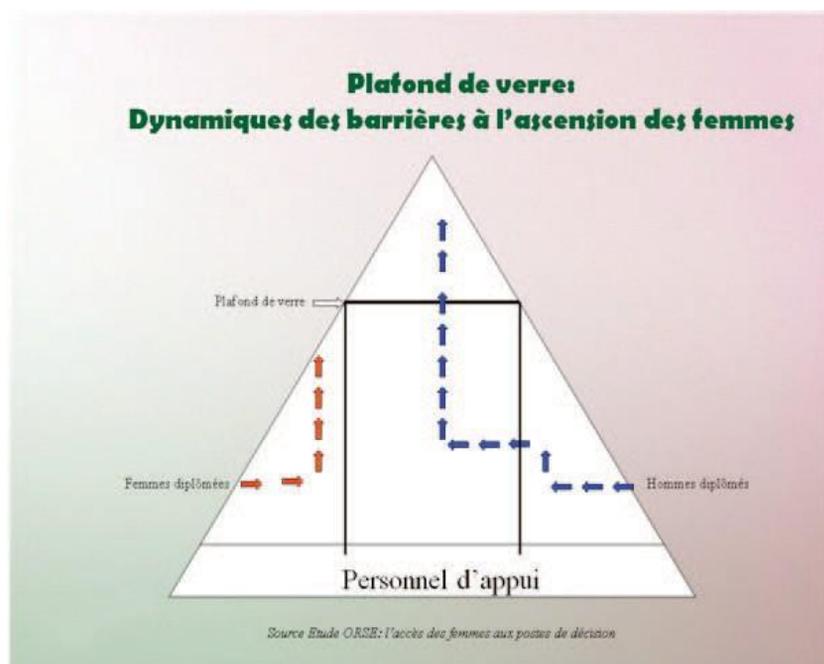
Les responsables RH devraient se poser un certain nombre de questions et préparer les réponses qui leur seront utiles dans tout le processus GRH et ce sera aussi pour eux l'occasion de faire des bilans annuels sur l'évolution de l'EFH dans leurs départements respectifs.

Questions :

1. Est-ce qu'il y a une volonté politique affichée de l'administration publique pour féminiser l'emploi ? Comment cela se traduit-il ? Comment diffuser cette volonté politique du département ministériel ? Fixe-t-on des quotas ? Des orientations sont-elles prises pour donner la priorité aux femmes à compétence égale ?
2. Qu'est ce qui pourrait motiver les jeunes femmes (jeunes lauréates) à postuler pour des postes dans la fonction publique ?
3. Comment sont rédigées les annonces d'emploi ?
4. Où sont affichés les offres d'emploi, les postes à pourvoir et sont-ils accessibles aux femmes ?
5. Quels sont les critères de sélection ? Comment sont-ils rédigés ? Sont-ils neutres ?
6. Qui sont les membres des jurys de sélection ? Y-a-t-il des femmes parmi eux ? Ont-ils été sensibilisés sur l'approche genre ? Sont-ils conscients des stéréotypes et préjugés dominants ?
7. L'administration dispose-t-elle d'un système d'information sexospécifiques ? Comment le construire et quels types d'indicateurs y introduire en termes

de sélection, recrutement, nomination, postes de responsabilité, mobilité, promotion, évaluation du rendement? quel est l'échéancier de mise à jour ?

8. Comment élaborer un Tableau de Bord sur l'EFH dans le département ministériel ? Comment en faire un outil de prise de décision pour élaborer et mettre en œuvre des programmes spécifiques pour les femmes du département ministériel ?
9. Les responsables de recrutements font-ils des bilans d'action de recrutements ? (nombre de candidats femmes et hommes, admis femmes et hommes, analyse des taux et des recommandations)
10. Y a-t-il une analyse du plafond de verre dans l'administration et à quel niveau se situe-t-il ?
11. Les collaborateurs connaissent-ils le concept genre et maîtrisent son utilisation pour la prise de décision à divers niveaux ?
12. Y a-t-il une étude sur la corrélation de la performance de l'administration et le genre ?



13. Quels types de mesures prendre pour encourager les femmes et renforcer leurs capacités pour postuler à des postes de responsabilités ? Quels en sont les freins et opportunités ?
14. La formation continue comme outil de développement des compétences prend-elle en considération les besoins spécifiques des femmes ? Quelles mesures spécifiques devrait-on prendre pour promouvoir la participation des femmes aux programmes de stages et formations au Maroc et à l'étranger ?
15. Réalise-t-on un bilan social ? Quelle est la place de l'EFH dans le bilan social ?
16. Dispose-t-on d'une base de données sur les femmes et hommes à haut potentiel dans l'administration ? A-t-on une politique de gestion de carrière spécifique aux femmes ?

2. Comment intégrer l'EHF au processus de sélection/recrutement ?

2.1 Selon les divers circuits de recrutement au sein de l'administration

Selon le répertoire des procédures de gestion RH relatif à la fonction publique et le manuel des procédures volet Recrutement.

Le recrutement repose sur trois conditions principales :

- w besoins justifiés en cadres et profils déterminés ;
- w disponibilité des postes budgétaires vacants ;
- w autorisation préalable de Monsieur le chef du gouvernement pour l'utilisation et la concrétisation des recrutements.

La définition des besoins doit être accompagnée des statistiques genres sur le service ou le département qui souhaite recruter.

Ces statistiques doivent mentionner :

- nombre de femmes et d'hommes dans le service, département, direction concernée
- pourcentage des hommes et femmes
- ancienneté et grade selon les sexes

Ces trois éléments donneront une idée directe et précise sur la gendérisation du service, département ou direction qui a un besoin en recrutement et doivent donner lieu à un objectif chiffré en matière de féminisation de certains postes ou métiers.

La définition du profil devrait être rédigée avec la mention obligatoire « homme/femme », ainsi que pour les différents adjectifs et qualificatifs et éviter d'utiliser le masculin pour parler des deux genres.

Les documents présentés à Monsieur le chef du gouvernement pour concrétiser le recrutement devrait respecter ces critères pour la validation de la demande.

- **Recrutement direct sur titre** : cette modalité concerne les candidats échelle 10 et +, remplissant les conditions statutaires en vigueur dans la fonction publique. Ce mode de recrutement permet l'accès directe dans la fonction publique lorsque le candidat remplit les conditions statutaires notamment le diplôme. De plus en plus le recrutement sur titre se fait sur la base d'examen de dossier, de test ou d'entretiens.
- **Recrutement direct sur concours** : cette modalité concerne les candidats titulaires d'une licence, d'un DEUG ou équivalent (technicien) et donne lieu à la publication d'un avis de concours. L'examen des candidats se fait au travers des tests administrés en salle encadrée par un jury de concours et les membres d'une commission de surveillance.

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

En théorie, la procédure de recrutement se veut neutre et aucune distinction ne doit être faite entre les candidats aux postes vacants. Il s'agit d'un examen du dossier et/ou des tests et/ou de l'entretien.

La procédure de recrutement avec ces trois types devrait être réécrite de telle sorte qu'elle respecte les critères genre, en mentionnant à chaque étape « candidates et candidats » au lieu de présenter « candidat » comme englobant les hommes et les femmes.

Cette réécriture rappelle à chaque fois au lecteur et applicateur de la procédure l'importance des critères genre dans la mise en place de cette dernière.

Un document « schéma de l'entretien de sélection et de recrutement (Annexe1) est à diffuser auprès de toutes les personnes participantes aux entretiens.

Un rapport des questions posées et des réponses obtenues et des appréciations du jury vis-à-vis de chaque question est rédigée par candidat(e) et attaché à son dossier quelque soit la décision finale, ce qui permettra de revenir sur des dossiers lors des audits genre et de mieux analyser l'évolution de l'application de l'approche genre dans ce processus (Annexe 2).

Des statistiques sur les recrutements par catégorie et toutes catégories confondues devraient être réalisées trimestriellement pour donner des éléments concrets et exploitables sur l'évolution de l'application du genre dans les différents ministères, et également de détecter les possibles décalages et mieux cerner les problèmes rencontrés pour une meilleure équité sur les lieux de travail (Annexe 3).

Ce tableau présenté à l'annexe 3 pourrait également mentionner la situation matrimoniales des candidat(e)s retenu(e)s selon le genre, leur âge, leur niveau d'étude, leurs années d'expérience au sein ou au dehors du ministère pour mieux évaluer la nature des recrutements effectués.

Dans la mesure du possible, et compte tenu de la faible représentativité des femmes dans les postes de décision, le jury devrait comporter au moins une femme.

Quelques bonnes pratiques en matière de sélection et de recrutement

- w utiliser le langage non discriminatoire dans les offres d'emploi.
- w décrire les profils et les exigences relatives au poste à pourvoir (horaire, taux d'activité, etc.) de manière neutre du point de vue du genre et favorable à la famille.
- w diffuser largement les offres d'emploi et encourager les candidatures du sexe sous-représenté dans les métiers du département ministériel.
- w appliquer un processus et une politique de sélection non discriminatoire : reconnaître les compétences et les qualifications acquises hors de la sphère professionnelle ; examiner les dossiers et mener les entretiens d'embauche selon des critères préétablis, objectifs et neutres du point de vue du genre.
- w former et sensibiliser au genre notamment les responsables des ressources humaines.
- w privilégier les équipes mixtes, sensibilisées aux questions des discriminations à raison du sexe.
- w favoriser le recrutement féminin pour les postes et services où il y a une sous représentativité féminine.

2.2 Pour les candidatures aux postes de chef de service et de chef de division

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

Ce projet passe après par plusieurs circuits pour validation et diffusion, notamment, par la Division RH, par le Directeur de l'entité de destination.

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

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

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

La procédure devrait prendre en considération la mention explicite de la candidate et du candidat au poste à pourvoir et éviter l'utilisation du terme « candidat » pour désigner les deux genres.

Éviter la mention sur la fiche à remplir pour postuler à ce poste ou pour faire l'évaluation préalable du dossier de mentionner des critères qui risquent de nuire à la sélection de la femme (statut matrimonial, nombre d'enfants, etc.)

Éviter toute question lors des entretiens qui est susceptible de faire aiguiller le jugement du jury sur autre chose que les compétences du candidat(e) au poste (Annexe 1).

Utiliser un tableau de bord de nomination aux hauts postes de responsabilités (Annexe3).

Le/la candidat(e) devrait recevoir l'évaluation du n+1 pour information au lieu de l'envoyer directement au jury sous pli fermé.

Des statistiques préalables sur les postes de chef de service et de département et la féminisation de ces postes devraient être prises en considération pour prendre la décision finale si nous sommes devant deux candidat(e)s H et F qui aient plus ou moins les mêmes compétences techniques, les années d'expériences, et les autres critères généralement évalués.

La composition du jury devrait respecter le critère genre et garantir la présence d'au moins une femme lors de l'étude des dossiers de candidatures et des entretiens.

Les membres du jury doivent obligatoirement avoir suivi une formation et sensibilisation sur le genre dans le processus d'entretien de recrutement.

Le département ministériel devrait disposer d'une note d'orientation largement diffusée pour encourager de manière explicite les candidatures féminines et prévoir des programmes de préparation spécifiques pour l'entretien de sélection (leadership, communication, management des équipes, gestion du temps et des priorités, intelligence collective, manager coach...)

Ces actions doivent être planifiées sur le court terme et le moyen terme dans le cadre de l'institutionnalisation du genre et la préparation des femmes pour augmenter le taux des femmes dans les postes de décisions et si possible déterminer des quotas par administration comme objectif sur 3 ou 5 années en fonction du turn over et départs en retraites.

Quelques bonnes pratiques en matière de recrutement des chefs de service et de divisions

- w Utiliser le langage non discriminatoire dans les appels à candidature.
- w Faire des suivis statistiques de la féminisation de ces postes et des plans d'action pour remédier aux écarts.
- w Mettre des critères d'évaluation objectifs et asexués pour l'évaluation des candidatures.
- w Mettre en place des jurys mixtes et sensibilisés aux questions du genre

- w Favoriser la conciliation entre vie personnelle et professionnelle des femmes responsables (crèches, horaire adéquats...).
- w Mettre en place des mesures d'empowerment des femmes à haut potentiel pour accéder à ces postes.

3. Comment intégrer l'EFH au processus de nomination des hauts responsables¹⁰ ?

▪ Définition des postes de haute responsabilité :

Les postes dits de haute responsabilité sont : Secrétaire général, inspecteur Général, Directeurs centraux, les inspecteurs régionaux, les directeurs des agences urbaines, le Directeur de l'ENA et l'INAU et les postes assimilés.

Selon la loi n° 02-12 relative à la nomination aux fonctions supérieures, l'article 4 stipule :

▪ Principe de nomination :

- le principe de nomination est l'égalité des chances, de mérite, la transparence et l'égalité à l'égard de l'ensemble « des candidates et candidats »
- la non discrimination sous toutes ses formes dans le choix des candidates et candidats à la fonction supérieure, y compris en raison de l'appartenance politique ou syndicale ou de la langue, la religion, le sexe, l'handicap, ou pour tout autre motif non compatible avec les principes des droits de l'Homme et les dispositions de la constitution.
- la parité entre les hommes et les femmes comme principe dont l'État œuvre à la réalisation conformément aux dispositions du 2ème alinéa de l'article 19 de la constitution sous réserve des principes et critères prévus par le présent article.

▪ Critères de nomination :

- jouir des droits civiques et politiques
- disposer d'un haut niveau d'enseignement et de la qualification exigible
- être connu pour son intégrité et sa probité
- avoir une expérience professionnelle dans les administrations de l'État, dans les collectivités territoriales, dans les établissements ou les entreprises publics ou dans le secteur privé à l'intérieur ou à l'extérieur du pays.

On constate une évolution dans la rédaction du texte de cette loi, qui à la différence de l'ensemble des procédures traitées mentionne l'équité comme

10. En annexe la loi organique 02-12 et ses décrets d'application

principe de nomination tout en l'exprimant par le féminin et le masculin du mot « candidat » et en évitant d'utiliser le masculin pour les deux genres.

▪ **Procédure de proposition des candidatures aux postes de haute responsabilité objet de délibération en conseil du gouvernement:**

Selon le décret d'application de la loi n° 02-12 relative à la nomination aux fonctions supérieures, et notamment les hauts postes de responsabilité qui font l'objet d'une délibération au niveau du conseil du gouvernement et qui sont :

- les secrétaires généraux des départements ministériels
- les directeurs des administrations centrales, l'inspecteur général des finances, l'inspecteur général de l'administration territoriale et les directeurs des centres régionaux d'investissement
- les responsables des établissements publics prévus dans le A de la loi 02-12 et détaillé dans son annexe n°2.

L'appel à candidature pour les postes cités ci-dessus est lancé par arrêté de l'autorité gouvernementale concernée ainsi que sur le portail www.emploi-public.ma.

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

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

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

Le décret d'application ne précise pas la composition de ce jury qui est censé statuer sur les candidatures retenues sur la base d'un entretien, ne fixe pas les questions ou non à poser mais souligne l'obligation du respect de l'article 4 de la loi organique 02-12.

De même, il n'existe pas de recours pour vérifier si ces principes ont été ou non respectés lors de la sélection ou de l'entretien.

Il n'y a pas non plus de mesure dans la loi ou les décrets d'application qui prenne en compte le faible taux de féminisation des différents secteurs ministériels.

Pour les fonctions supérieures¹¹ prévues dans l'annexe C de la loi organique (voir en annexe), l'autorité gouvernementale concernée propose au niveau de chaque département ministériel les candidat(e)s qui satisfont aux conditions prévues dans leurs statuts particuliers, classés selon l'ordre de mérite, aux fins de les soumettre aux délibérations du conseil du gouvernement.

Pour les postes de président d'université, recteur de la faculté ou de directeur d'une école¹², les candidatures sont présentées via le conseil de l'université ou le comité chargé de l'examen des candidatures selon le cas, accompagnées des procès verbaux dudit comité.

Concernant tous les postes cités dans la loi 02-12 et après présentation des candidatures au chef du gouvernement, ce dernier soumet après examen les propositions de nomination qu'il a reçues aux délibérations du conseil du gouvernement dans la limite d'un(e) seul(e)s candidat(e) par poste.

11. Article 7 du décret d'application de la loi organique 02-12

12. Article 8 du décret d'application de la loi organique 02-12

La procédure de nomination aux hauts postes de responsabilité (loi et décrets d'application) est sensible au genre. Elle rappelle l'égalité garantie par la constitution des femmes et des hommes, et insiste sur les termes « candidat et candidate à tous les niveaux ».

Les mêmes éléments concernant la sélection aux postes de chef de service et de département sont à prendre en considération pour les hauts postes de responsabilité

Etant donné que la nouvelle loi de nomination aux hauts postes de responsabilité est récente, la mise en place de tableaux de bord (à l'instar de l'annexe 3) est nécessaire et même obligatoire pour vérifier le respect de ladite loi dans la pratique (Annexe 4).

Nous pourrions également compléter ce tableau de bord par la suite par une analyse plus profonde des candidatures retenues (hommes et femmes) basées sur la situation matrimoniale, diplômes obtenus, expérience au sein et au dehors de la fonction publique, âge et années d'ancienneté et d'expérience prévoir des plans spécifiques pour redresser les écarts et s'orienter vers la parité comme stipulé dans la constitution.

Il faudrait s'assurer d'une large diffusion de l'appel à candidature auprès des femmes susceptibles d'être des candidates potentielles et leur offrir une assistance particulière ou un coaching pour les préparer à l'entretien de sélection (estime de soi, confiance en soi, développement personnel...)

Quelques bonnes pratiques en matière de nomination aux hauts postes de responsabilité :

- utiliser le langage non discriminatoire dans les appels à candidature
- assurer une large diffusion surtout au niveau de la population féminine concernée
- mettre des quotas et des mesures de discrimination positive pour les postes de haute responsabilité qui connaissent une absence féminine ou un faible taux de féminisation

- mettre en place un système de mentoring pour les femmes fraîchement nommées aux hauts postes de responsabilité pour assurer une meilleure intégration de ces dernières, une meilleure efficacité quand à la prise de leur fonction
- communiquer sur les modèles de femmes occupant des postes de haute responsabilité pour motiver et inspirer les autres femmes
- prendre en considération la conciliation entre vie personnelle et professionnelle (transport, horaire, proximité, déplacements...)

4. Comment intégrer l'EFH au processus de promotion et autres mouvements de personnel ?

▪ Avancement du grade¹³ :

L'avancement du grade est conditionné par un ensemble de critères et dans la limite du quota disponible.

- Dès le début octobre de chaque année, le SGRH s'engage à :
 - w préparer des tableaux des quotas disponibles pour toutes les catégories de cadres. Ces tableaux sont soumis au visa du C.E.D.
 - w sélectionner et classer par catégorie les candidats ayant les conditions requises pour une promotion de grade
 - w envoyer une note circulaire accompagnée d'un modèle de rapport d'évaluation et de notation à tous les responsables concernés par l'opération d'évaluation des candidats à la promotion

Ces responsables sont appelés à programmer des entretiens d'évaluation avec les personnes concernées pour produire ensemble des rapports individuels d'évaluation complets concertés et cosignés.

Après la constitution des dossiers d'évaluation, on convoque les commissions administratives paritaires¹⁴ qui se réunissent selon le planning fixé pour étudier toutes les candidatures présentées dans un tableau d'avancement de grade par catégorie selon les critères suivants :

- ancienneté dans le grade
- ancienneté dans l'administration

13. Procédure RH, Code : 5110/04/V1, date d'application 07/10/2010

14. Les commissions administratives paritaires : voir Décret n° 2-59-0200 du 26 chaoual 1378 (5 mai 1959) portant application de l'article 11 du dahir portant statut général de la fonction publique relatif aux commissions administratives paritaires

- moyenne des notes annuelles
- note du rapport d'évaluation
- niveau de responsabilité
- niveau d'instruction
- encouragements
- sanctions

A l'issue de ces réunions, des P.V. où les noms des personnes promues sont consignés sont établis et signés par tous les membres présents.

Les P.V. et les tableaux sont remis au SGRH pour attribution.

▪ **Avancement d'échelon¹⁵ :**

L'avancement d'échelon est l'évolution de la situation administrative des fonctionnaires dans leur grade. Cette procédure s'applique à tous les fonctionnaires du Ministère remplissant les conditions d'Avancement d'échelon.

- A partir du début du mois d'Octobre de chaque année, le SGRH :
 - envoie une note circulaire à toutes les entités du ministère invitant tous les responsables à évaluer les fonctionnaires relevant de leur autorité conformément au modèle de la fiche de notation instituée à cet effet. La notation est sur 20 points répartie sur 5 types d'évaluation.
 - prépare la liste provisoire des personnes à promouvoir au titre de l'année en cours.
 - reçoit et examine les bulletins de notation, qu'il saisit dans une base de données et prépare ainsi les tableaux d'avancement par grade et par commission pour l'ensemble des fonctionnaires remplissant les conditions requises pour l'avancement d'échelon au titre de l'année en cours.
 - établit ensuite un planning des réunions des Commissions Administratives paritaires (CAP) et leur prépare l'ensemble des dossiers d'évaluation individuelle. Les CAP se réunissent alors pour statuer sur ces dossiers en élaborant des PV avec tableaux d'avancement paraphés qui sont envoyés ainsi au SGRH pour attribution.

15. Manuel des procédures, avancement échelon Code : 5110/03/V1, date d'application 07/07/2010

Tout responsable qui se charge de l'évaluation de ses collaborateurs devrait recevoir une formation en genre et être sensibilisé à cette approche pour éviter toute évaluation basée sur des stéréotypes sociaux ou des à priori.

Faire des statistiques annuelles sur les avancements de grade par sexe et par service, département, direction et ministère.

Faire des rapports d'évaluation basés sur l'atteinte des objectifs en utilisant l'analyse genre avec des pourcentages et des chiffres. pour cela les responsables doivent être formé(e)s à la réalisation de ce genre de rapports.

Et dans le cadre de quotas budgétaires rajouter des quotas selon le sexe en ayant pour objectif la parité.

Après la constitution des dossiers d'évaluation, on convoque les commissions administratives paritaires¹⁶ qui se réunissent selon le planning fixé pour étudier toutes les candidatures présentées dans un tableau d'avancement de grade par catégorie selon les critères suivants :

- ancienneté dans le grade
- ancienneté dans l'administration
- moyenne des notes annuelles
- note du rapport d'évaluation
- niveau de responsabilité
- niveau d'instruction
- encouragements
- sanctions

A l'issue de ces réunions, des P.V. où les noms des personnes promues sont consignés sont établis et signés par tous les membres présents.

16. Les commissions administratives paritaires : voir Décret n° 2-59-0200 du 26 chaoual 1378 (5 mai 1959) portant application de l'article 11 du dahir portant statut général de la fonction publique relatif aux commissions administratives paritaires

Les P.V. et les tableaux sont remis au SGRH pour attribution.

Revoir et réexpliquer le rôle des commissions paritaires et leur offrir systématiquement une formation sensibilisation sur le genre.

Intégrer le critère genre comme un critère à prendre en considération lors des évaluations pour la promotion et l'avancement.

Supprimer tout élément susceptible de biaiser l'évaluation de la fiche de notation, ou, qui peut être traité de manière subjective comme la situation matrimoniale et le nombre d'enfants.

Les objectifs devraient être fixés de manière claire et acceptés par les deux parties par engagement écrit (Annexe 5).

Les objectifs devraient être formulés de manière SMART (Annexe 6).

L'évaluation de l'atteinte des objectifs devrait être objective et basée sur des critères clairs.

L'employé-e doit impérativement signer son rapport d'évaluation en guise d'approbation.

Une procédure de recours devrait être mise en place, au cas où le/la collaborateur/trice ne serait pas satisfait-e ou d'accord avec le contenu de son évaluation.

▪ **Avancement de grade par examen d'aptitude professionnelle¹⁷ :**

A partir du mois de janvier de chaque année, le SGRH recense tous les candidats et candidates remplissant les conditions suivantes pour participer aux examens professionnels, c'est-à-dire :

- justifiant au moins de 6 ans d'ancienneté dans le grade (les agents, adjoints techniques, les secrétaires, les rédacteurs, administrateurs adjoints, les techniciens)
- justifiant au moins de 4 ans d'ancienneté dans le grade (les ingénieurs, les architectes, à l'exception de l'accès au grade d'ingénieur d'état qui exige au moins 3 échelons)

17. Manuel des procédures RH et moyens logistiques, Code : 5110/06/V1, date d'application 07/07/2010

Le SGRH arrête également les listes définitives des candidats qui remplissent les conditions nécessaires et détermine le nombre de postes à fixer pour chaque examen (en fonction du quota 11% pour la 1^{ère} catégorie).

Le quota défini pour l'avancement doit impérativement prendre en compte le critère genre et le taux de féminisation des différents grades.

Il faut définir un modèle de rapport d'aptitude professionnelle à élaborer sur des bases objectives et équitables pour tout le personnel (H/F) (Annexe 7).

Les statistiques séxo-spécifiques sont nécessaires voire obligatoires pour pouvoir évaluer la bonne marche du processus (Annexe 8).

Le système RH devrait être revu pour intégrer les indicateurs genre dans tous tableaux de bord (Annexe 9).

Quelques bonnes pratiques en matière de promotion :

- utiliser le langage non discriminatoire dans le traitement des dossiers d'aptitude professionnelle ;
- mettre en place une batterie de mesures pour accompagner les femmes à haut potentiel et favoriser leur insertion ;
- suivre l'évolution en termes de grade et d'échelon et de postes de responsabilité des hommes et des femmes, étudier les blocages et y mettre les plans d'action adéquats ;
- exiger que toutes les personnes qui statuent sur l'évaluation des candidatures à la promotion soient formées au genre et testés sur leurs compétences à ce niveau ;
- suivre l'évolution de la masse salariale par sexe et remédier aux écarts par des mesures concrètes.

5. Comment intégrer l'EFH au processus de mobilité du personnel ?

Selon le statut de la fonction publique Statut Général de la Fonction Publique Dahir n° 1-58-008 du 4 chaabane 1377 tel qu'il a été modifié et complété (24 février 1958) :

Les fonctionnaires appartenant aux corps et cadres communs aux administrations publiques, sont en position normale d'activité dans les administrations de l'Etat et dans les collectivités locales où ils sont affectés.

Ils peuvent être réaffectés d'une administration publique à une autre ou d'une collectivité locale à une autre ou d'une administration publique à une collectivité locale, et ce dans le cadre de programmes de redéploiement des fonctionnaires, établis par l'administration à cet effet. La réaffectation des fonctionnaires précités se fait :

- Soit sur leur demande ;
- Soit sur la demande du chef de l'administration publique ou de la collectivité locale à laquelle appartient l'intéressé. Dans ce cas, la commission administrative paritaire compétente est consultée.

Ces réaffectations visées doivent tenir compte de la situation de famille des fonctionnaires intéressés, dans toute la mesure compatible avec l'intérêt du service. Au cas où la commission administrative paritaire intéressée s'oppose à la demande du chef d'administration ou de la collectivité locale, l'affaire est soumise au chef du gouvernement qui y statue définitivement.

Dans les cas de transfert de services d'une administration publique à une autre, de déconcentration ou de décentralisation d'un service administratif, les fonctionnaires relevant de ces services sont mutés ou détachés d'office.

La loi reste muette quant aux impacts de cette mobilité sur la gestion de carrière des fonctionnaires de l'Etat, mais la pratique confirme que les personnes qui bénéficient de mobilité bénéficient également de plus d'expérience et de ce fait peuvent être privilégiés lors des évaluations ou des promotions et nominations aux postes de responsabilité.

La mobilité est également abordée dans la procédure de notation et d'évaluation comme étant l'une des conséquences éventuelles à cette dernière,

ce qui fait que la décision de mobilité pourrait subir les conséquences des mêmes blocages qu'au niveau de la notation et de l'évaluation du rendement.

Les femmes peuvent aussi renoncer volontairement à la mobilité à cause du manque d'informations sur les conséquences de cette procédure ainsi que de peur de s'éloigner de leur foyer, ou d'avoir des problèmes pour concilier vie personnelle et exigences de la vie professionnelle.

Expliciter la procédure de mobilité interne ou externe au sein de l'administration.

Former l'ensemble des collaborateurs à cette procédure et expliquer les éventuelles conséquences sur la gestion de carrière des fonctionnaires suite à une mobilité interne ou externe.

Diffuser les appels d'offre pour mobilité le plus largement possible en donnant les détails nécessaires et en incluant les conséquences sur la présence géographique, les horaires du travail et les responsabilités.

Faire des statistiques sur le nombre de femmes et hommes ayant bénéficiés d'une mobilité et les conséquences sur leur gestion de carrière.

Faire des statistiques sur les deux types de mobilité à la demande du fonctionnaire ou du chef hiérarchique, analyser la satisfaction des bénéficiaires et les raisons de cette mobilité ainsi que les impacts sur les avantages salariales et autre, notation et évaluation annuelle et acquisition des compétences supplémentaires.

Quelques bonnes pratiques en matière de mobilité

- diffuser le plus largement possible les appels à candidature tout en veillant à utiliser le langage non discriminatoire
- informer chaque collaborateur/collaboratrice sur la procédure de mobilité et les avantages de cette mesure (exiger accusé de réception de la procédure)
- mettre des mesures d'encouragement de la mobilité des femmes surtout quand il s'agit de changer de ville ou même du pays d'exercice de ses fonctions (veiller à l'insertion professionnelle du conjoint, insertion scolaire des enfants, formation sur la culture du pays d'insertion..)

6. Comment intégrer l'EFH au processus de formation ?

- **Le plan annuel de la formation continue¹⁸ :**

Le service de formation établit le plan de formation continue en fonction des besoins définis par la recherche documentaire, les questionnaires ainsi que sur la base des orientations générales et priorités du Ministère.

La procédure de formation devrait être réécrite de telle sorte qu'elle prenne en compte l'approche genre comme objectif principal et de fixer les termes de référence qui comportent les besoins des différents cadres et agents du ministère en matière d'acquisition de compétences leur permettant de mieux exercer leur fonction, et par conséquent une meilleure promotion (d'échelon ou de grade) et aussi de postuler pour des postes de responsabilité.

Les statistiques séxo-spécifiques sont nécessaires et incontournables pour voir l'impact de la formation sur l'évolution de carrière des femmes et du taux de féminisation des différents postes de responsabilité.

- **Formations diplômantes¹⁹ :**

Le ministère a défini une procédure pour faire bénéficier les fonctionnaires d'une formation de longue durée (2 à 3 ans) dans différents instituts et établissement de formation supérieure en vue de développer leurs compétences et préparer des diplômes permettant d'accéder à un grade supérieur.

Cette procédure précise que les bénéficiaires d'une formation de longue durée, signent un engagement pour servir l'administration pendant 8 ans après l'achèvement de leur formation.

La procédure décrit les étapes suivantes :

18. Manuel des procédures RH et moyens logistiques, Code : 5120/06/V1, date d'application 07/07/2010

19. Manuel des procédures RH et moyens logistiques, Code : 5120/04/V1, date d'application 07/07/2010

- le service formation reçoit des avis de concours émanant des établissements de formation à l'échelle nationale ;
- établit une note circulaire sur le concours et la diffuse à l'ensemble des services du département ;
- reçoit les demandes des candidats et examine si les conditions exigées pour participer au concours sont satisfaites ;
- établit les autorisations au profit des intéressés pour participer au concours.

Il est mentionné que ce genre de formation est géré par quota, donc la première chose à revoir au niveau de ce guide est de définir ce quota en fonction du genre.

Les statistiques sur le suivi de ce genre de formations par les hommes et les femmes et l'impact direct sur leurs carrières sont obligatoires.

Des mécanismes d'encouragement pour l'accès des femmes à ces formations doivent être mis en place, au vu du nombre réduit des femmes aux postes de responsabilité (visibilité sur la carrière, temps adéquat, charge de travail proportionnelle...)

Les mêmes éléments sont à vérifier pour les stages à l'étranger.

Quelques bonnes pratiques en matière de formation :

- assurer un accès égal aux formations
- suivre les statistiques des formations dispensées ou demandées par les femmes (type, durée, impact sur la carrière et la promotion) et adapter les plans de formations aux besoins spécifiques genre
- mettre en place un vivier de femmes à hauts potentiel et confectionner des formations spécifiques (leadership, communication, prise de décision) pour les préparer à des postes de haute responsabilité
- mettre des formations spécifiques aux femmes pour pallier aux difficultés les plus rencontrées par celles-ci (gestion de temps entre vie personnelle et professionnelle, prise d'initiative...)
- former l'ensemble des fonctionnaires au genre, son utilisation au niveau des différents processus RH, son impact sur la performance individuelle et collective
- promouvoir la formation continue des collaborateurs et collaboratrices

- proposer des offres de soutiens spécifiques pour les femmes cadres
- inscrire la formation continue dans un plan de développement de carrière

7. Comment intégrer l'EFH au processus d'évaluation du rendement ?

En septembre 2006, l'administration a mis en place un système de notation et d'évaluation des fonctionnaires, en application de l'arrêté 2.05.1367, du 02 décembre 2005.

Ce système se voulait équitable²⁰, basé sur le mérite, la réalisation des objectifs, transparent et basé sur la concertation et l'implication des parties prenantes.

Les objectifs de ce système sont tels que pour :

Pour l'administration, il permettra :

- une gestion prévisionnelle des emplois et compétences
- une gestion de la vie administrative des fonctionnaires
- une gestion de la formation
- l'amélioration des conditions de travail

Pour le chef hiérarchique, il permettra :

- la personnalisation et l'organisation du travail
- de définir les priorités
- de motiver le personnel

Pour les fonctionnaires, il permettra :

- la définition des responsabilités et des objectifs à atteindre
- de connaître les critères d'évaluation et le barème de notation
- de connaître l'avis de son supérieur hiérarchique sur son travail, son organisation, son rendement et son comportement professionnel
- de connaître les possibilités de gestion de carrière, et ses besoins en formation supplémentaire et les nouvelles compétences qu'il/elle devrait acquérir

La notation est sur 20 (au lieu de 3 selon l'ancien barème) et est déterminée selon les cinq éléments de notation suivants :

- accomplissement des tâches : de 0 à 5 points

20. Fiche de notation et d'évaluation des fonctionnaires, Septembre 2006

- rendement au travail de : 0 à 5 points
- capacité d'organisation : de 0 à 3 points
- comportement professionnel : de 0 à 4 points
- recherche et créativité : de 0 à 3 points

Chacun de ces éléments est apprécié selon le barème ci-après :

- excellent entre 18 et 20
- très bien > 16 < 18
- bien > 14 < 16
- moyen > 10 < 14
- insatisfaisant < 10

Le responsable peut néanmoins modifier ces notes partielles afin de tenir compte des spécificités des missions dévolues à certaines filières professionnelles, sous réserve que le total des notes partielles reste égal à la somme des notes correspondant aux cinq critères de notation, c'est-à-dire 20.

A signaler que la moyenne des notes chiffrées obtenues durant la période requise est prise en compte pour l'avancement d'échelon.

Tableau des éléments de l'évaluation

Accomplissement des tâches	Rendement au travail
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation des savoirs professionnels, administratifs et techniques ▪ Qualité du travail ▪ Respect des délais ▪ Capacité à identifier et résoudre les problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efficience ▪ Compétence ▪ Efficacité ▪ Persévérance ▪ Efforts déployés
Capacité d'organisation	Comportement professionnel
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planification ▪ Organisation et harmonisation ▪ Gestion et contrôle ▪ Adaptation aux changements 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communication et relation avec les fonctionnaires ▪ Indépendance ▪ Respect des engagements ▪ Respect du travail et du comportement envers le milieu professionnel
Initiative et créativité	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité d'analyse et de reconstitution ▪ La créativité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'objectivité ▪ Prise d'initiative et de décision

Selon la procédure de notation et d'évaluation, l'évaluateur devrait respecter trois phases :

Avant l'évaluation :

- définir clairement les missions et les tâches
- prendre en considération les particularités de chaque emploi
- définir dans la mesure du possible des objectifs mesurables et limités dans le temps
- utiliser des critères pour mesurer les réalisations

Durant l'évaluation :

- mettre en place une fiche d'évaluation des résultats atteints en comparaison avec les objectifs assignés
- conduire un entretien avec l'intéressé et l'informer des résultats et les discuter avec lui/elle
- mettre une note pour chaque critère selon l'échelle de notation et rédaction d'un rapport avec le cas échéant les besoins du fonctionnaire pour sa réhabilitation ou sa mobilité pour lui permettre d'exercer des fonctions qui correspondent à ses compétences en vue de sa titularisation ou de son avancement

Après l'évaluation :

Le chef hiérarchique fait un suivi de cette évaluation soit par :

- titularisation ou avancement du fonctionnaire
- mobilité ou réhabilitation
- organisation de la formation continue

Un entretien spécifique d'évaluation devrait être organisé au moins une fois tous les deux ans avec le chef hiérarchique.

Cet entretien est alors organisé par le chef hiérarchique qui s'y prépare en définissant les objectifs de cet entretien de manière objective, il détermine les sujets de discussion, en profite pour déterminer les fonctions de son collaborateur et les tâches programmées pour l'année écoulée, et se prépare à expliquer à son collaborateur les orientations générales, les priorités du secteur ou de l'unité administrative et les axes d'organisation interne ainsi que le programme de travail pour la période à venir.

Pour sa part, le fonctionnaire se prépare à cet entretien en déterminant clairement ses missions et ses tâches ainsi que les difficultés qu'il rencontre à l'exercice de ses fonctions. Il est aussi invité à penser aux priorités et les axes d'amélioration qu'il discutera avec son supérieur hiérarchique ainsi que les propositions de développement et les aspirations personnelles.

La procédure d'évaluation insiste sur le fait d'organiser tout le processus d'évaluation (fiche et entretien) de manière objective, de mettre à l'aise le collaborateur, de travailler pour son évolution et son épanouissement, de créer une atmosphère de confiance et d'encourager la prise d'initiative du collaborateur, d'ailleurs la fiche²¹ est établie à cette fin en respectant l'ensemble des critères. Ceci dit ce genre d'évaluation reste comme tributaire de la lecture plus ou moins subjective du supérieur hiérarchique, à ses considérations personnelles ce qui pourrait justifier en partie la lenteur de l'avancement des femmes au niveau de la fonction publique.

Prévoir dans le plan de formation annuelle **une formation obligatoire** à tous les responsables chargés de l'évaluation de leurs collaborateurs/collaboratrices aux méthodes d'entretien d'évaluation du rendement, les critères d'évaluation, et **l'approche d'évaluation du rendement sensible au genre**.

Faire des séances de sensibilisation au personnel sur la procédure d'évaluation et ses objectifs qui pourrait encourager les femmes à prendre plus d'initiative, à revoir leur évaluation annuelle comme étant une occasion de se redécouvrir et d'assigner de nouveaux objectifs de carrière pour éviter toute négligence ou mauvaise compréhension de cette pratique.

21. Fiche de notation et d'évaluation septembre 2006, pages 26-29

Des formations périodiques et annuelles sur les stéréotypes genre et sur les éléments subjectifs qui peuvent biaiser les évaluations sont nécessaires pour éviter que les hommes et les femmes soient évalués sur cette base.

Les statistiques sont encore une fois nécessaires pour voir l'impact du fait que la majorité des responsables qui évaluent sont des hommes sur les notes données aux femmes, et tous les avantages qui en découlent.

Dans les recommandations et formations offertes, il s'agit de répondre concrètement à des besoins spécifiques à un temps T sans oublier de planifier pour réaliser les besoins stratégiques d'atteinte de l'EFH au sein de l'administration publique dans sa globalité.

Quelques bonnes pratiques en matière d'évaluation du rendement

- Assurer une formation sur les techniques d'évaluation du rendement à l'ensemble des responsables hiérarchiques
- Inviter les collaborateurs et collaboratrices à être des acteurs actifs de leur évaluation
- Former l'ensemble des responsables hiérarchiques chargés des évaluations aux aspects genre
- Exiger des recommandations et des mesures effectives à prendre suite à l'évaluation pour assurer l'évolution des femmes aux postes de responsabilité
- Détecter les hauts potentiels féminins lors des évaluations et mettre des recommandations spécifiques à leur accompagnement.
- Faire valider le rapport d'évaluation par les collaborateurs et collaboratrices et mettre en place une procédure de réclamation







**Listes des annexes
d'application et de suivi
du guide méthodologique**



Annexe 1

Schéma de l'entretien de Sélection et de Recrutement

Le jury devrait se baser sur des questions axées sur les compétences (savoir, savoirs faire et savoirs être du candidat(e))

S'abstenir de poser des questions d'ordre personnel qui concerne la situation matrimoniale et familiale surtout celles qui pourraient impacter la décision pour la sélection et le recrutement des femmes.

Type de question à éviter (ou s'interdire de poser) :

- ✓ Etes-vous mariée ?
- ✓ Comptez-vous vous marier bientôt ?
- ✓ Avez-vous des enfants ?
- ✓ Comptez-vous en avoir bientôt ?
- ✓ Est ce que votre mari vous laissera assister à des réunions tardives ?
- ✓ Est ce que votre mari vous permettra de vous déplacer dans le cadre du travail ?
- ✓ Ou toute autre question qui est sensée mettre mal à l'aise une femme ou un homme par rapport à leur genre social.

Nom et prénom du candidat €	
Ancienneté au sein du ministère	(0 pour les nouvelles recrues)
Âge	
Sexe	
Diplômes obtenues et années d'obtention (par ordre décroissant)	
Expériences précédentes, organisme et années de travail	
Motivations pour le poste	
Compétences techniques propres au poste	
Compétences linguistiques	
Compétences informatiques	
Autres compétences	
Qu'est ce que vous pouvez ajouter au poste proposé ?	
Avez-vous une idée sur les difficultés du poste ?	
Quel est votre projet professionnel ?	
Pourquoi souhaitez-vous travailler avec l'Etat ?	
Avez-vous des contraintes spécifiques pour exercer cette fonction ou qui risquent de nuire à votre efficacité au travail ?	
De quoi auriez-vous besoin pour assumer pleinement ce poste ?	

Annexe 2

Rapport du jury suite à un entretien

Ministère

Direction RH

Département/ service d'affectation :

Poste à pourvoir :

Date et lieu de l'entretien :

Durée de l'entretien de **:**:** à **:**:**

Poste à pourvoir :

Participant(e)s aux entretiens (jury) :

Nom et prénom	Sexe	Age	diplômes	Expériences	Participation à une formation sur le genre

Information sur le/la candidat(e) (reprises du CV)

Nom et prénom	Sexe	Age	diplômes	Expériences	Principales qualifications

Synthèse de l'entretien :

Questions posées	Membre du jury	Réponses du candidat(e)	Commentaires
Évaluation globale du candidat(e)		Décision finale et recommandations	

Signature du jury

Annexe 3

Tableau de bord trimestriel des recrutements

Ministère Direction RH Département de Recrutement					
Trimestre d'analyse duau					
	Hommes	Femmes	% Hommes	% Femmes	Total
Nombres de postes à pourvoir					
Nombre de candidatures reçues					
Nombre de candidatures retenues sur dossier					
Nombre de candidatures retenues suite à un entretien					
Nombre global de recrutements effectués					

Annexe 4

Tableau de bord des nominations aux hauts postes de responsabilité

Direction RH Département de recrutement					
Période d'analyse du au					
Nombre de postes de pouvoir sujets de nominations aux hauts postes de responsabilité (listes précisées par la loi) :					
Nombre de poste à pourvoir / catégorie:					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directeur/Directrice au niveau des ministères ▪ Président/Présidente d'Université ▪ Directeur/Directrice d'un établissement public ▪ (intitulé exact du haut poste de responsabilité à pourvoir) 					
	Hommes	Femmes	% Hommes	% Femmes	Total
Nombre de candidatures reçues					
Nombre de candidatures retenues sur dossier					
Nombre de candidatures retenues suite à un entretien					
Nombre global de recrutements effectués					

Annexe 5

Fiche des objectifs annuels

Nom et prénom du collaborateur/collaboratrice :

Affectation :

Âge :

Sexe :

Nombre d'années d'ancienneté :

Nom du Responsable hiérarchique :

Sexe du Responsable hiérarchique :

Date et lieu :

Objectifs	Dates de réalisation	Critères de mesure d'avancement	Pourcentage de réalisation	Commentaires et recommandations pour amélioration de la performance

Signature du collaborateur/collaboratrice

Signature du responsable hiérarchique

Annexe 6

Objectif SMART

Pour faciliter l'évaluation d'un objectif, il doit être rédigé de manière SMART :

S : qu'il fasse sens pour le collaborateur/collaboratrice et son responsable hiérarchique (c.à.d. un objectif négocié qui intéresse les deux partenaires et leur milieu de travail),

M : mesurable pour pouvoir dire clairement et sans aucune hésitation si l'objectif a été atteint ou non et à quel pourcentage et aussi pour pouvoir avoir des éléments d'évaluation de l'avancement du travail tout au long du processus,

A : ambitieux : aussi bien pour la personne en tant qu'individu ce qui lui permettra de mieux utiliser ses compétences et les développer mais également pour le service ou le département où il travaille,

R : réaliste : aussi bien par rapport au temps alloué qu'à la nature même de l'objectif, ainsi que la prise en compte de toutes les ressources nécessaires pour permettre au collaborateur/trice d'atteindre effectivement l'objectif assigné,

T : temporel : qu'il soit défini dans le temps, avec aussi des jalons pour vérifier la bonne évolution vers l'atteinte de cet objectif.

Annexe 7

Rapport d'aptitude professionnelle

Nom et prénom du collaborateur/collaboratrice

Poste occupé depuis

Age :

Sexe :

Années d'ancienneté au sein de l'administration :

Années d'ancienneté au sein du service :

Date et lieu

Nom et Prénom du responsable de ce rapport :

Sexe du responsable de ce rapport :

Titre professionnel du responsable de ce rapport :

Critères d'évaluation	Très satisfaisant	Satisfaisant	Moyen	Faible	Médiocre
Atteinte des objectifs					
Assiduité					
Rigueur					
Discipline					
Esprit d'équipe					
Relationnel					
Esprit d'initiative					
Résolution de problèmes					
Compétences techniques					
Compétences linguistiques					
Compétences de rédaction					
Compétences d'analyse et de synthèse					
Recommandations pour amélioration des compétences					

*** ces critères sont à titre indicatif et peuvent changer selon la nature du poste

Annexe 8

Tableau de bord Promotion au sein des ministères

Direction RH

Département de promotion

Période analysée du au

	Hommes	Femmes	% Hommes	% Femmes	Total
Nombre global de candidat(e)s					
Nombre global de promu(e)s					
Nature de la promotion : ▪ Echelle ▪ Grade ▪ Poste de responsabilité					
Par ministère/administration					
Ministère de : § §					
Par catégorie professionnelle					
§ §					
Par grade/échelle					
§ §					
Postes de chef de service					
Postes de chef de division					
Postes de chef de département					
Postes de haute responsabilité					
Total					

Annexe 9

Projet de charte d'engagement pour l'EFH au sein de l'administration

Le Ministère a défini une politique transversale pour «passer de l'égalité de droit à l'égalité de fait», qui s'est traduite par l'adoption d'une charte d'engagements relative à la promotion de l'égalité et de la parité femmes/hommes conformément à notre constitution et aux engagements de notre pays par la ratification de la CEDAW et de la Convention Internationale des Droits Economiques et Sociaux.

Cette charte, qui constitue le document de référence de l'action pour une démarche partagée de l'égalité au sein des services du ministère a été adressée à l'ensemble des services, le2013.

Afin de démontrer son engagement dans le développement et la mise en œuvre de la promotion de la parité et de l'égalité, le ministère entend :

- Assurer la prise en compte de l'évolution des exigences légales et réglementaires en matière de non discrimination vis-à-vis des femmes;
- Formaliser une politique et définir des objectifs «parité/égalité», et faire connaître sa volonté d'engager des actions en matière de promotion de la parité et de l'égalité en son sein.

Pour renforcer et valider les actions menées, le Ministère.... s'est engagé dans le processus d'intégration de l'approche genre dans le processus de gestion des ressources humaines qui témoignera, à terme, de la qualité des actions entreprises en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Cette charte est la manifestation d'une volonté politique, une garantie d'agir dans la durée, et un cadre de référence pour aller au-delà du simple et nécessaire respect de la loi en se fixant des objectifs de progrès mesurables par des indicateurs.

C'est une démarche qui conduit à examiner toutes les procédures RH et à offrir aux agents de l'administration de nouvelles garanties.

L'action en faveur de la parité et de l'égalité professionnelle est un réel projet de modernisation effective de notre administration et des services publics à l'instar des autres enjeux relevant des compétences de l'État. L'engagement pour l'égalité des chances entre les hommes et les femmes relève aussi bien d'une nécessité économique que d'une démarche politique. Ceci ne peut s'opérer qu'en incitant à une adhésion et appropriation collective des principes de l'égalité Hommes/Femmes, du respect de la dignité humaine et de l'égalité des chances pour accéder à l'emploi, pour bénéficier des mêmes chances de promotion et de développement de compétences.

Notre administration a tout à gagner, en adoptant cette approche nous :

- Véhiculerons une image positive et progressiste
- Assurerons une attractivité pour les hommes et les femmes qualifié (es), une fidélisation des collaborateurs et collaboratrices et une relève assurée ;
- Œuvrons à une amélioration de la productivité et de la performance économique.

L'année 2013 sera pour nous le point de départ pour élaborer des supports de communication, de sensibilisation et des outils pédagogiques, de promotion de sensibilisation et de formation pour « l'égalité des chances »... (rajouter tous le projets pour l'institutionnalisation par ministère qui sont en cours ou ont été réalisés)

Annexe 10

Exemple de tableau de bord RH sensible au genre

Critère	Critère/Effectif	Femmes	Hommes	Total	% Femmes			
					Réalisé année N-2	Réalisé année N-1	Réalisé année N	Objectif année N
1	Accès aux postes de Gouvernance	- Dans le conseil d'Administration						
2	Accès aux postes de Direction	- Dans des postes de Direction						
3	Accès aux postes de Responsabilité autres que 1&2	- Chefs de division, de service, de projet.....						
4	Accès à toutes les spécialités et branches d'activité	- Activités Opérationnelles, Techniques, de Production (Ingénieur, technicien,)						
		- Activités d'administration, ou de support						
		- Autres branches d'activités à préciser						
5	Accès à l'emploi	- Récemment recrutées les 3 dernières années						
6	Accès à la formation	- Ayant suivi une formation les 3 dernières années						
		- Nombres de jours de formation						
7	Evolution type	- Statu quo						

8	Evolution type	- Promotion sans changement d'affectation							
9	Evolution type	- Changement d'affectation sans promotion							
10	Evolution type	- Changement d'affectation avec promotion							
11	Rupture de la relation de travail	- Démission							
		- Départ volontaire							
		- Licenciement							
		- Turn over							
		- Autres (à préciser)							
12	Equité salariale Toutes primes et avantages inclus/ catégorie	- Salaire à l'embauche - Poste de direction - Cadres et cadres supérieurs - Technicien-nes - Employé-es							
13	Equité salariale Masse salariale moyenne Toutes primes et avantages inclus/ catégorie	- Poste de direction - Cadres et cadres supérieurs - Technicien-nes - Employé-es							
14	Equité salariale Toutes primes et avantages inclus/ catégorie	- Salaire minimum - Poste de direction - Cadres et cadres supérieurs - Technicien-nes - Employé-es							
15	Equité salariale Toutes primes et avantages inclus/ catégorie	- Salaire maximum - Poste de direction - Cadres et cadres supérieurs - Technicien-nes - Employé-es							

Annexe 11

Exemple de tableau de bord RH pour la sélection/ recrutement sensible au genre

Objectifs de mise en œuvre de 'approche genre pour la sélection/ recrutement,	Actions	Indicateurs chiffrés
Favoriser la prise de conscience, par les personnes chargées de la sélection et du recrutement, des stéréotypes femmes/hommes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veiller au choix des intitulés et des contenus des offres d'emploi : vigilance sur la terminologie et les stéréotypes (formuler les offres d'emploi de manière asexuée) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'offres d'emploi analysées et validées
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structurer les procédures de recrutement notamment en formant les chargés de recrutement à la mixité ou à la féminisation de certains postes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de formations au recrutement mixte ou à avantager les candidatures féminines pour certains postes
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place de « tests diagnostic» pour apprécier la sensibilité des recruteurs aux stéréotypes visés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proportion de responsables carrière et recrutement ayant effectivement participé aux tests
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborer un code de bonne conduite en matière de recrutement afin d'éviter des dérives discriminantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de communications de diffusion de la culture de l'EFH au sein de l'administration concernée.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place de groupes de travail afin de traiter les résultats et de développer, le cas échéant, des mesures correctives ▪ Recours à la méthode de recrutement par simulation ▪ Mise en place de jurys mixtes et en nombre impair 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proportion de responsables carrière et recrutement ayant effectivement participé aux groupes de travail ▪ Pourcentage de salariés embauchés par le biais du recrutement par simulation ▪ Proportion de femmes dans les jurys mixtes
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place un plan de communication interne portant sur la politique menée par l'administration : ▪ Auprès de l'ensemble des acteurs (développement d'outils tels que plaquettes et site internet), ▪ Auprès des représentants du personnel et des services RH (tableau de bord de suivi des recrutements par sexe), ▪ Auprès des équipes opérationnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % d'acteurs du recrutement formés et informés ▪ Nombre et types d'acteurs informés ▪ Nombre d'outils mis en place ▪ Nombre d'actions menées ▪ Nombre de présentations du plan de communication

Former « X% » des acteurs du recrutement de l'administration afin d'identifier et de lutter contre les stéréotypes femmes hommes mis en œuvre lors des procédures de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Former et sensibiliser les managers, les services RH, les services de recrutement, les partenaires sociaux, les représentants du personnel, sur l'emploi des femmes, le recrutement, le maintien dans l'emploi, les dispositifs permettant de concilier vie professionnelle et vie personnelle quand ils existent (transport du personnel, crèche..) ▪ Exemples : diffusion de bonnes pratiques, actions sur les enjeux de l'égalité professionnelle, formation des cadres ayant des responsabilités de direction 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'actions de formation et de sensibilisation mises en œuvre ▪ Nombre de diffusion de bonnes pratiques ▪ Nombre de responsables formés
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rappeler aux responsables et recruteurs les règles garantissant la non discrimination lors des recrutements : ▪ Critères de sélection identiques pour les femmes et pour les hommes ▪ A compétence égale favoriser la candidature féminine 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'acteurs formés ▪ Nombre d'actions de formation
Augmenter le nombre de femmes dans les métiers majoritairement masculins	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer une représentation équilibrée des deux sexes dans les campagnes de recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proportion de femmes et d'hommes dans les campagnes de recrutement
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliser des critères de recrutement objectifs et fondés sur les compétences requises (CV, REC, tests de mises en situation...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourcentage de CV, de REC, de tests de mise en situation par rapport au total des embauches.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place d'un outil visant à appréhender le taux de féminisation des candidatures spontanées ou liées à une offre d'emploi, par grande filière de formation initiale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de candidatures spontanées analysées ▪ Ecart entre le taux de féminisation des recrutements et le taux de féminisation des candidatures reçues
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veiller à assurer une correspondance entre la répartition femmes/hommes dans les recrutements et celle des candidatures ou des filières éducatives 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolution du pourcentage de candidatures féminines sur les postes visés

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer la conclusion de contrats de stages avec des femmes afin de multiplier, à l'issue de ces contrats, les occasions de pouvoir concrétiser des embauches féminines 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proportion de femmes parmi les stagiaires ▪ Proportion de femmes stagiaires embauchées à l'issue de leur contrat
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer l'attractivité des métiers à majorité masculine pour les candidates femmes sous-représentées en valorisant leur contenu et leur potentiel d'évolution 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolution du pourcentage de femmes et d'hommes dans les métiers non mixtes ▪ Nombre de candidatures de femmes/d'hommes par métier identifié ▪ Rapport entre le nombre de candidatures féminines et masculines reçues et le nombre de recrutements réalisés
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Privilégier à compétences et qualifications comparables l'embauche de femmes ou d'hommes dans les métiers comportant un déséquilibre important concernant le nombre de femmes ou d'hommes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolution du pourcentage de représentants du sexe sous-représenté sur les postes où il est sous représenté

Annexe 12

Exemple de tableau de bord RH pour la Nomination sensible au genre

Objectifs de mise en œuvre de l'approche genre pour la nomination aux postes de responsabilité	Actions	Indicateurs chiffrés
Favoriser la prise de conscience, par les personnes chargées des différentes nominations (postes de décision, hauts postes de responsabilité, chef de service, chef de division,..) des discriminations genre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veiller au choix des intitulés et des contenus des appels à candidatures aux postes de responsabilité : vigilance sur la terminologie et les stéréotypes (formuler les appels à candidatures de manière asexuée) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'appels à candidatures analysées et validées
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structurer les procédures de nomination notamment en formant les personnes chargées des procédures de nomination à la mixité ou à la féminisation de certains postes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de formations au genre ou à avantager les candidatures féminines pour certaines postes
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place de « tests diagnostic » pour apprécier la sensibilité des évaluateurs des candidatures aux nominations aux stéréotypes visés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proportion de responsables de gestion de carrière ayant effectivement participé aux tests
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaborer un code de bonne conduite en matière de gestion RH (spécial nomination) afin d'éviter des dérives discriminantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de communications de diffusion de la culture de l'EFH au sein de l'administration concernée.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place de groupes de travail afin de traiter les résultats et de développer, le cas échéant, des mesures correctives ▪ Mise en place de jurys mixtes et en nombre impair ▪ Formation de tous les jurys aux aspects genre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proportion de responsables gestion de carrière ayant effectivement participé aux groupes de travail ▪ Proportion de femmes dans les jurys mixtes

<p>Former « X% » des acteurs de nomination au sein de l'administration afin d'identifier et de lutter contre les stéréotypes femmes hommes ou discrimination genre mis en œuvre lors des procédures de nomination</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place un plan de communication interne portant sur la politique menée par l'administration : ▪ Auprès de l'ensemble des acteurs (développement d'outils tels que plaquettes et site internet), ▪ Auprès des représentants du personnel et des services RH (tableau de bord de suivi des nominations par sexe), 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % d'acteurs de gestion de carrière, d'évaluateurs des candidatures à la nomination, des chefs hiérarchiques, des décideurs formés et informés ▪ Nombre et types d'acteurs informés ▪ Nombre d'outils mis en place ▪ Nombre d'actions menées ▪ Nombre de présentations du plan de communication
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auprès des équipes opérationnelles. ▪ Auprès des jurys et des commissions paritaires ▪ Auprès des décideurs 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Former et sensibiliser les managers, les services RH, les services de nomination et traitement des candidatures aux postes de décision et de haute responsabilité, les partenaires sociaux, les représentants du personnel, sur l'emploi des femmes, la nomination, le maintien dans l'emploi, les dispositifs permettant de concilier vie professionnelle et vie personnelle quand ils existent (transport du personnel, crèche..) ▪ Exemples : diffusion de bonnes pratiques, actions sur les enjeux de l'égalité professionnelle, formation des cadres ayant des responsabilités de direction 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'actions de formation et de sensibilisation mises en œuvre ▪ Nombre de diffusion de bonnes pratiques ▪ Nombre de responsables formés
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rappeler aux responsables hiérarchiques, aux évaluateurs des dossiers de candidatures, aux jurys, aux commissions paritaires, les règles garantissant la non discrimination lors des nominations: ▪ Critères de sélection identiques pour les femmes et pour les hommes ▪ A compétence égale favoriser la candidature féminine pour les postes à faible taux de féminisation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'acteurs formés ▪ Nombre d'actions de formation ▪ Évolution du nombre de femmes nommées aux postes de responsabilité

Augmenter le nombre de femmes dans les postes de prise de décision et de haute responsabilité majoritairement masculins	<ul style="list-style-type: none"> Assurer une représentation équilibrée des deux sexes dans les appels à candidature pour les postes de responsabilité 	<ul style="list-style-type: none"> Proportion de femmes et d'hommes dans les appels à candidature
	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser des critères de recrutement objectifs et fondés sur les compétences requises (CV, tests de mises en situation, examen professionnel, projet professionnel...) 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de CV, de REC, de tests de mise en situation par rapport au total des nominés.
	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un outil visant à appréhender le taux de féminisation des candidatures aux postes de responsabilité 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de candidatures analysées Ecart entre le taux de féminisation des Postes de responsabilité et le taux de féminisation des candidatures reçues
	<ul style="list-style-type: none"> Développer les formations continue, les stages à l'étranger, les formations diplômantes pour les femmes à haut potentiel pour mieux préparer leurs candidatures aux postes de responsabilité 	<ul style="list-style-type: none"> Proportion de femmes dans la formation continue par type de modules dispensés Proportion de femmes dans les stages à l'étranger par type de mission Proportion de femmes dans la formation diplômante par type de spécialité Proportion des femmes nommées et nommées suite à ces formations
	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer l'attractivité des postes de responsabilité pour les candidates femmes sous-représentées en valorisant leur potentiel d'évolution, l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Evolution du pourcentage de femmes et d'hommes dans les postes de responsabilité majoritairement masculins Nombre de candidatures de femmes/d'hommes par type de poste Rapport entre le nombre de candidatures féminines et masculines reçues et le nombre de nominations Suivi des dispositifs mis en place pour l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle
	<ul style="list-style-type: none"> Privilégier à compétences et qualifications comparables la nomination des femmes dans les postes de responsabilité majoritairement masculins à tous les niveaux 	<ul style="list-style-type: none"> Évolution du pourcentage de féminisation des postes de responsabilité

Annexe 13

Exemple de tableau de bord RH pour la Promotion sensible au genre

Objectifs de mise en œuvre de l'approche genre pour la procédure de promotion	Actions	Indicateurs chiffrés
Favoriser la prise de conscience, par les personnes chargées du traitement et suivi des différents processus de promotion (de grade, d'échelons et par examen d'aptitude professionnelle) des discriminations genre	- Former les chefs hiérarchiques à la rédaction des rapports d'évaluation individuelle de manière non discriminatoire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de chefs hiérarchiques formés à l'évaluation non discriminatoire
	- Structurer les procédures de promotion notamment en formant chefs hiérarchiques et les commissions paritaires au traitement équitable genre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de formations au genre ou à avantager les candidatures féminines à l'avancement
	- Mise en place de « tests diagnostic» pour apprécier la sensibilité des responsables hiérarchique et des commissions paritaires aux stéréotypes visés.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proportion de responsables de gestion de carrière et des chefs hiérarchiques ayant effectivement participé aux tests
	- Élaborer un code de bonne conduite en matière de gestion RH (spécial promotion) afin d'éviter des dérives discriminantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de communications de diffusion de la culture de l'EFH au sein de l'administration concernée.
	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de groupes de travail afin de traiter les résultats et de développer, le cas échéant, des mesures correctives - Mise en place de jurys mixtes et en nombre impair - Formation de tous les jurys aux aspects genre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proportion de responsables gestion de carrière et de chefs hiérarchiques ayant effectivement participé aux groupes de travail ▪ Proportion de femmes dans les jurys mixtes

Former les acteurs de promotion au sein de l'administration afin d'identifier et de lutter contre les stéréotypes femmes hommes ou discrimination genre mis en œuvre lors des procédures de nomination	<p>Mettre en place un plan de communication interne portant sur la politique menée par l'administration :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auprès de l'ensemble des acteurs (développement d'outils tels que plaquettes et site internet), - Auprès des représentants du personnel et des services RH (tableau de bord de suivi des nominations par sexe), - Auprès des équipes opérationnelles. - Auprès des jurys et des commissions paritaires -Auprès des décideurs notamment chefs hiérarchiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % d'acteurs de gestion de carrière, d'évaluateurs des candidatures, de chef hiérarchiques formés et informés ▪ Nombre et types d'acteurs informés ▪ Nombre d'outils mis en place ▪ Nombre d'actions menées ▪ Nombre de présentations du plan de communication
	<ul style="list-style-type: none"> - Former et sensibiliser les managers, les services RH, les services de nomination et traitement des candidatures aux postes de décision et de haute responsabilité, les partenaires sociaux, les représentants du personnel, sur l'emploi des femmes, la nomination, le maintien dans l'emploi, les dispositifs permettant de concilier vie professionnelle et vie personnelle quand ils existent (transport du personnel, crèche..) <p>Exemples : diffusion de bonnes pratiques, actions sur les enjeux de l'égalité professionnelle, formation des cadres ayant des responsabilités de direction</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'actions de formation et de sensibilisation mises en œuvre ▪ Nombre de diffusion de bonnes pratiques ▪ Nombre de responsables formés
	<p>Rappeler aux responsables hiérarchiques, aux évaluateurs des dossiers de candidatures, aux jurys, aux commissions paritaires, les règles garantissant la non discrimination lors de la prise de décision concernant la promotion:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Critères d'évaluation identiques pour les femmes et pour les hommes -Mettre des quotas sensibles au genre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'acteurs formés ▪ Nombre d'actions de formation ▪ Évolution du nombre de femmes promues ▪ Taux des femmes dans les quotas de promotion

Augmenter le nombre de femmes promues à différents niveaux (grade, échelon et par examen d'aptitude)	- Assurer une répartition équitable des ressources de l'administration concernée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proportion de la masse salariale féminine par grade, échelon, postes et niveau de responsabilité
	- Utiliser des critères de promotion équitables fondés sur l'objectivité du traitement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revoir la rédaction des dossiers d'évaluation individuelle et le traitement des examens d'aptitude professionnelle
	- Mise en place d'un outil visant à appréhender le taux de promotion féminine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de candidatures reçues pour la promotion ▪ Nombre de femmes promues par grade ▪ Nombre de femmes promues par échelon ▪ Nombre de femmes promues par test d'aptitude professionnelle

Annexe 14

Exemple de tableau de bord RH pour la mobilité sensible au genre

Objectifs de mise en œuvre de l'approche genre pour la mobilité	Actions	Indicateurs chiffrés
Favoriser la prise de conscience, par les personnes chargées de la prise de décision sur la mobilité aux stéréotypes femmes/hommes	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller au choix des intitulés et des contenus des appels à candidatures pour la mobilité vigilance sur la terminologie et les stéréotypes (formuler les appels à candidatures de manière asexuée) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'appels à candidature analysées et validées
	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une procédure de mobilité qui prend en considération les spécificités genre et former les décideurs à ce niveau à la mixité et à la féminisation de certains postes (conséquences de la mobilité sur la carrière) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rédaction et Diffusion de la procédure ▪ Nombre de formations au genre et à avantager les candidatures féminines à la mobilité
	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de « tests diagnostic» pour apprécier la sensibilité des décideurs sur la mobilité aux stéréotypes visés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proportion de responsables carrière et chefs hiérarchiques ayant effectivement participé aux tests
	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de groupes de travail afin de traiter les résultats et de développer, le cas échéant, des mesures correctives - Mise en place de jurys mixtes et en nombre impair 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proportion de responsables carrière et chefs hiérarchiques ayant effectivement participé aux groupes de travail ▪ Proportion de femmes dans les jurys mixtes

Former « X% » des acteurs Rh et des chefs hiérarchiques afin d'identifier et de lutter contre les stéréotypes femmes hommes mis en œuvre lors des procédures de nomination	<p>Mettre en place un plan de communication interne portant sur la politique menée par l'administration :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auprès de l'ensemble des acteurs (développement d'outils tels que plaquettes et site internet), - Auprès des représentants du personnel et des services RH (tableau de bord de suivi des nominations par sexe), - Auprès des chefs hiérarchiques - Auprès du personnel féminin 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % d'acteurs liés à la procédure de nomination formés et informés ▪ Nombre et types d'acteurs informés ▪ Nombre d'outils mis en place ▪ Nombre d'actions menées ▪ Nombre de présentations du plan de communication
	<ul style="list-style-type: none"> - Former et sensibiliser les managers, les services RH, les services de recrutement, les partenaires sociaux, les représentants du personnel, sur l'emploi des femmes, la mobilité interne et externe, le maintien dans l'emploi, les dispositifs permettant de concilier vie professionnelle et vie personnelle quand ils existent (transport du personnel, crèche..) <p>Exemples : diffusion de bonnes pratiques, actions sur les enjeux de l'égalité professionnelle, formation des cadres ayant des responsabilités de direction</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'actions de formation et de sensibilisation mises en œuvre ▪ Nombre de diffusion de bonnes pratiques ▪ Nombre de responsables formés
	<p>Rappeler aux responsables et recruteurs les règles garantissant la non discrimination lors de la prise de décision sur la nomination :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Critères de sélection identiques pour les femmes et pour les hommes - A compétence égale favoriser la candidature féminine à la mobilité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'acteurs formés ▪ Nombre d'actions de formation
	<p>Assurer une représentation équilibrée des deux sexes dans les appels à candidatures</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proportion de femmes et d'hommes dans les candidatures pour la mobilité

Augmenter le nombre de femmes bénéficiant de la mobilité	- Utiliser des critères de sélection à la mobilité objectifs et fondés sur les compétences requises	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourcentage de chaque méthode d'évaluation utilisée et impact sur la décision de mobilité
	- Mise en place d'un outil visant à appréhender le taux de féminisation des candidatures spontanées à la mobilité et des propositions des chefs hiérarchiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de candidatures spontanées analysées ▪ Nombre des candidatures proposées par les chefs hiérarchiques ▪ Ecart entre le taux de féminisation des décisions de mobilité et des candidatures reçues
	- Veiller à assurer une bonne communication sur la nature de la mobilité et les conséquences sur la gestion de carrière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolution du pourcentage de candidatures féminines sur les postes visés
	- Développer des formations spécifiques aux femmes pour la prise d'initiative et la gestion de carrière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proportion de femmes ayant suivi les formations ▪ Types de formations ▪ Proportion de femmes mobiles suites à ces formations
	- Mettre en place des mesures d'encouragement des femmes pour la mobilité (assurer l'emploi du conjoint suite à une mobilité, conséquences sur la scolarité le cas échéant)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse et suivi des mesures prises à ce niveau et impact sur la féminisation de la mobilité

Annexe 15

Exemple de tableau de bord RH pour l'évaluation du rendement sensible au genre

Objectifs de mise en œuvre de l'approche genre pour l'évaluation du rendement	Actions	Indicateurs chiffrés
Favoriser la prise de conscience, par les personnes chargées de l'évaluation du rendement aux stéréotypes femmes/hommes	<p>Veiller au choix des intitulés et des contenus des questions et des critères d'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulaire d'évaluation : vigilance sur la terminologie et les stéréotypes (formuler les questions de manière asexuée et neutre) - Définition des objectifs clairs et équitables selon le poste pour faciliter l'évaluation annuelle sur des critères concrets 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivi des notations par sexe et par poste ▪ Audit des fiches de définition des objectifs par sexe et par poste
	<ul style="list-style-type: none"> - Structurer les procédures d'évaluation du rendement notamment en formant les chargés de l'évaluation et de traitement de ces évaluations au genre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de formations genre et aux techniques d'évaluation équitable
	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de « tests diagnostic » pour apprécier la sensibilité des évaluateurs aux stéréotypes visés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proportion de responsables carrière et des personnes chargées de l'évaluation et de la validation des rapports ayant effectivement participé aux tests
	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer un code de bonne conduite en matière d'évaluation du rendement afin d'éviter des dérives discriminantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de communications de diffusion de la culture de l'EFH au sein de l'administration concernée.
	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de groupes de travail afin de traiter les rapports d'évaluation et de développer, le cas échéant, des mesures correctives 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proportion de responsables carrière, RH, chef hiérarchique ayant effectivement participé aux groupes de travail ▪ Proportion des femmes promues suite aux évaluations de rendement

Former «X%» des acteurs de l'évaluation du rendement de l'administration afin d'identifier et de lutter contre les stéréotypes femmes hommes mis en œuvre lors des procédures de d'évaluation	<p>Mettre en place un plan de communication interne portant sur la politique menée par l'administration :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auprès de l'ensemble des acteurs (développement d'outils tels que plaquettes et site internet), - Auprès des représentants du personnel et des services RH (tableau de bord de suivi des notations annuelles), - Auprès des équipes opérationnelles et chefs hiérarchiques. <p>Former les collaborateurs et collaboratrice à l'importance de l'évaluation annuelle, et à sa procédure pour favoriser leur implication dans ce processus</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % d'acteurs de l'évaluation et de la gestion de carrière formés et informés ▪ Nombre et types d'acteurs informés ▪ Nombre d'outils mis en place ▪ Nombre d'actions menées ▪ Nombre de présentations du plan de communication ▪ Nombre de collaborateurs et collaboratrices formés à comment réussir son évaluation annuelle
	<ul style="list-style-type: none"> - Former et sensibiliser les managers, les services RH, les services de recrutement, les partenaires sociaux, les représentants du personnel, sur l'emploi des femmes, l'évolution de carrière, l'évaluation annuelle - Bonnes pratiques de l'évaluation annuelles : favoriser les recommandations écrites pour aider les femmes à mieux évoluer dans leur carrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'actions de formation et de sensibilisation mises en œuvre ▪ Nombre de diffusion de bonnes pratiques ▪ Pertinence des recommandations reçues par les femmes ▪ Nombre et types de formation ou d'autres mesures d'encouragement faits aux femmes suites aux évaluations annuelles ▪ Nombre de responsables formés
Mettre en place des statistiques sensibles au genre suite aux évaluations annuelles	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi des mouvements de promotion - Suivi des formations programmées suite à l'évaluation - Recommandations faites suite à l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suite à l'évaluation annuelle, définir le nombre et pourcentage par sexe : - Des promotions - Des formations dispensées - Des recommandations
Mettre en place une procédure de réclamation en cas de non satisfaction des collaborateurs et collaboratrices des résultats de leur évaluation annuelle	<ul style="list-style-type: none"> - Initier une procédure de réclamation et y former tous acteurs de la RH, les évaluateurs et les collaborateurs/trices 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de réclamations reçues par sexe ▪ Sujet de la réclamation ▪ Mesures prises suite à ces réclamations



