

GOUVERNANCE AU FÉMININ

**Synthèse de l'étude
sur la représentativité des femmes
dans les instances de gouvernance
des grandes
entreprises publiques et privées**

Avril 2013

Etude réalisée par :



Sommaire

	<i>Pages</i>
Rappel du contexte et des objectifs de l'étude	3
Note méthodologique de l'étude	4
Principaux enseignements	7
1. Etat des lieux de la présence des femmes dans les organes de gouvernance	8
2. Le rapport au travail et le déroulement de la carrière	10
3. Trajectoires féminines : les zones et les facteurs de blocage	12
4. Modalités d'accès aux instances de gouvernance et de direction	14
5. Principaux enseignements de la revue des pratiques internationales	16
Recommandations et pistes d'actions	18
Annexe : Membres du Groupe de Travail « Gouvernance au Féminin »	22

Rappel du contexte et des objectifs de la mission

Au cours des dernières années, le Maroc a réalisé d'importantes avancées en matière de droits des femmes et de lutte contre les discriminations à leur égard. Ces avancées ont été consolidées par l'adoption, en 2011, de la nouvelle Constitution qui consacre une série de mesures pour la réalisation de la parité et la prohibition des discriminations fondées sur le sexe.

Ainsi, dans le cadre des défis qui restent à relever pour les prochaines années pour réduire les écarts entre les sexes et prôner les valeurs d'égalité dans tous les domaines où les écarts et les discriminations sont notables, le gouvernement marocain s'est engagé à encourager les actions visant à promouvoir et renforcer la pleine participation des femmes dans la vie politique, économique et sociale.

Par ailleurs, les pouvoirs publics ont conduit ces dernières années, en partenariat avec le secteur privé, un processus important en matière de promotion de la bonne gouvernance d'entreprise, à travers notamment, la publication des Codes de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises publiques et privées et la création de l'Institut Marocain des Administrateurs. Dans ce cadre, l'intégration de l'approche genre dans les organes de gouvernance des entreprises publiques et privées a constitué une valeur forte du processus engagé.

Aujourd'hui, cet objectif est renforcé par la création récente au sein de l'Institut Marocain des Administrateurs, d'un Groupe de Travail, présidé par le Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance dont l'objectif est de renforcer la représentativité et la participation des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises.

Les principales missions du Groupe de Travail s'articulent autour des axes suivants :

- Établir un diagnostic de la représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des 500 plus grandes entreprises nationales (dont 75 entreprises cotées) et des entreprises publiques à caractère marchand.
- Faire une revue des meilleures pratiques internationales visant la féminisation des organes de gouvernance des entreprises.
- Elaborer un plan d'action doté de mesures concrètes et définissant les responsabilités des différentes parties concernées dans l'objectif de renforcer la situation actuelle au Maroc.
- Conduire un important travail de sensibilisation et de communication sur la valeur ajoutée des femmes au sein des instances de décision de l'entreprise auprès de la chaîne d'acteurs directement concernés, ainsi qu'auprès de l'opinion publique.

Dans l'optique de l'élaboration de son plan d'action, le groupe de travail en partenariat avec l'ONU Femmes, a confié à LMS-CSA, cabinet spécialisé, la conduite d'une étude visant à établir un diagnostic de la représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises marocaines, et à resituer cet état des lieux dans le contexte international par l'établissement d'une revue des pratiques internationales.

Ce document présente une synthèse des principaux enseignements de cette étude.

Note méthodologique

L'étude s'est articulée autour de 3 phases :

1. Etablissement d'un diagnostic chiffré sur les femmes membres des organes de gouvernance des grandes entreprises privées et publiques

→ Cible de l'étude : 590 entreprises

→ Sources d'information :

- Base de données Inforisk
- Base de données Kompass
- CDVM
- Bourse de Casablanca
- Appels téléphoniques aux entreprises et fiches auto-administrées

→ Fiabilisation : 173 – (29%).

La fiabilisation des données a concerné le nombre global d'administrateurs et le nombre d'administrateurs femmes

→ Echantillon fiabilisé :

- 100% des entreprises cotées à la Bourse de Casablanca (76)
- 29% des entreprises publiques à vocation marchande (37)
- 29% des grandes entreprises (chiffre d'affaires le plus élevé en 2011) (145)

2. Recueil des données quantitatives et qualitatives sur le profil des femmes membres des organes de gouvernance des grandes entreprises, ainsi que sur leur parcours et vécu professionnels... et propositions de mesures visant à renforcer la situation actuelle

2.1. Méthodologie de la phase quantitative

→ **Technique de recueil de l'information** : Entretiens structurés auto-administrés ou conduits par téléphone.

Femmes membres d'un Conseil d'Administration, d'un Conseil de surveillance, d'un Directoire et/ou d'un Comité spécialisé	33
Femmes membres d'un Comité de Direction	17

2.2. Méthodologie de la phase qualitative

- **Cible** : Echantillon de 26 femmes faisant partie de la cible définie ci-dessus (membres des organes de gouvernance des grandes entreprises privées et publiques)
- **Méthode** : entretiens individuels semi-directifs

3. Réalisation d'une revue des pratiques internationales

→ **Répertoire et analyse** des différentes pratiques internationales en matière de promotion de la représentation des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises. Cette recherche documentaire a été conduite selon 4 axes majeurs :

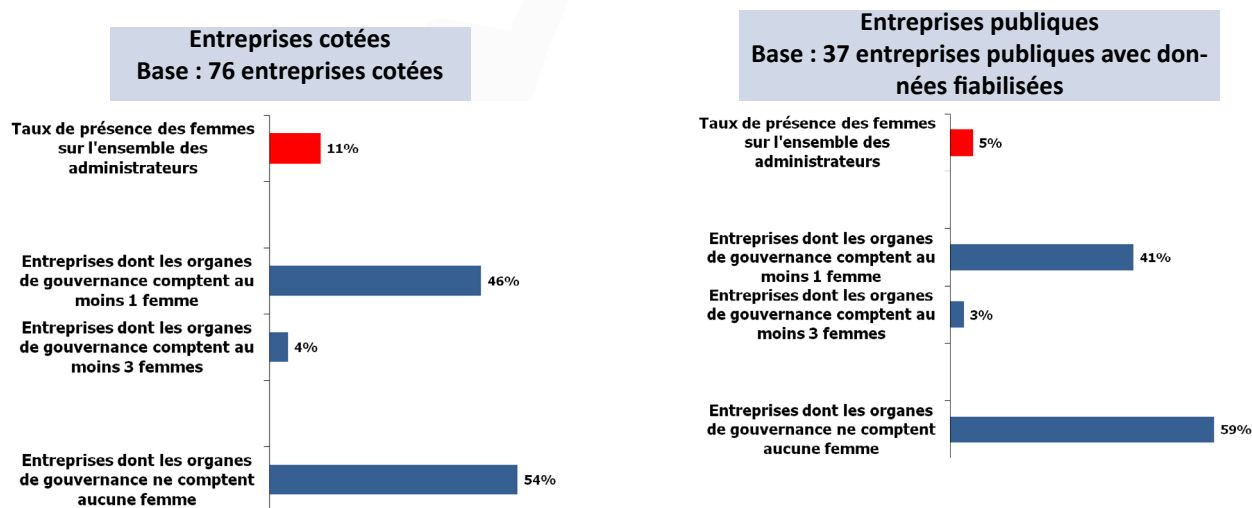
- *Axe 1 : Le cadre légal pour la promotion des femmes.*
- *Axe 2 : La gouvernance et pratiques des entreprises*
- *Axe 3 : Les actions associatives pour l'accompagnement et l'incitation des entreprises à mettre en place les meilleurs pratiques.*
- *Axe 4 : La Gestion du conflit travail/famille.*

→ **Mise en exergue des résultats associés aux diverses approches**

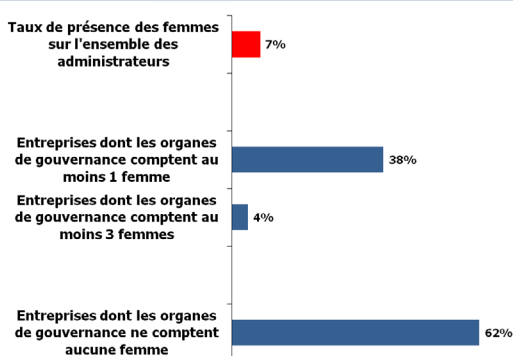
Principaux enseignements

1. Etat des lieux de la présence des femmes dans les organes de gouvernance

L'étude **confirme des taux de présence des femmes** sur l'ensemble des administrateurs globalement **très bas**, avec une **légère avance des entreprises cotées**. Quelle que soit la catégorie, moins de la moitié des entreprises comptent au moins une femme dans son organe de gouvernance. A la différence de nombreux autres pays, **les entreprises publiques ne jouent pas leur rôle de modèle et de locomotive**.



500 plus grandes entreprises Bases: 144 des plus grandes entreprises avec données fiabilisées



Dans les entreprises cotées, les femmes sont essentiellement présentes dans les organes de gouvernance des entreprises présentant les caractéristiques suivantes :

- un chiffre d'affaires inférieur à 500 millions de DH
- un effectif inférieur à de 200 employés
- un actionnariat « familial » avec femmes actionnaires

On peut souligner qu'aucun secteur d'activité ne se distingue en la matière.

Par ailleurs, pour ce qui concerne **l'actionnariat familial**, les répondantes ont établi une **différenciation** entre les femmes actionnaires qui n'occupent qu'un **statut « symbolique »** et ne jouent aucun rôle d'administrateur actif et celles qui sont **réellement investies** dans la gouvernance de l'entreprise familiale.

A la différence des entreprises cotées, **dans le secteur public**, ce sont les entreprises **dont le chiffre d'affaires est le plus élevé** (5 milliards de DH et plus) ainsi que celles **qui comptent l'effectif d'employés le plus élevé** qui ont le **taux de présence de femmes administrateurs le plus élevé**.

2. Le rapport au travail et le déroulement de la carrière

Des ambitions ancrées dans la durée et de la ténacité

Dans la majorité des cas, **les femmes ne tracent pas une trajectoire de carrière en début de parcours**. La plupart des femmes ne trace **pas une trajectoire de carrière** en début de parcours, ce qui **ne signifie pas qu'elles n'ont pas d'ambitions et de projets professionnels à réaliser**. Simplement, elles n'établissent pas forcément un plan de carrière en amont.

Beaucoup déclarent avoir débuté leur carrière « au bas de l'échelle », malgré un niveau de diplômes élevé puis avoir **gravi les échelons grâce à la qualité de leur travail et à leur implication** :

« Malgré mon diplôme d'ingénieur, je suis entrée dans ma première entreprise au bas de l'échelle. Mais je ne fonctionne pas en me reposant sur mes acquis. Je dois prouver que je mérite les choses ».
« Le plus important c'est la persévérance »

L'épanouissement et la passion comme moteurs essentiels

Toutes les répondantes insistent sur **leurs priorités en termes d'épanouissement** dans des secteurs qui les intéressent, à travers des challenges stimulants, et sur le fait que leurs choix ne sont jamais fondés **sur la volonté de briguer un pouvoir ou un statut**.

« Ayant fait des études en finances, je voulais intégrer une structure où on peut faire différents métiers de la finance ... Donc en terme d'évolution, la possibilité de passer d'un métier à l'autre et d'une expérience à l'autre. Si je pouvais avoir dans la foulée des promotions, tant mieux, mais pour moi, ce n'était pas la priorité ».

Les caractéristiques des parcours féminins

Par ailleurs, on peut noter des aspects communs dans les parcours de l'ensemble des femmes parvenues à occuper des fonctions dans les organes de gouvernance. Tout d'abord, une **éducation familiale** qui leur a transmis des **valeurs d'ambition, de détermination et de combativité**. Ensuite, tout au long de leur carrière, une **attitude qui privilégie l'épanouissement et l'intérêt pour les missions qui leur sont confiées**.

Par conséquent, **les carrières féminines** se construisent sur des **périodes plus longues** que celles des hommes, en progressant plus lentement et souvent de manière **peu linéaire**. D'autant plus qu'à cette attitude peu « revendicatrice » des femmes en termes de statut, s'ajoutent les **stéréotypes machistes chez les dirigeants**.

Par conséquent, le seul réel **levier déterminant** pour l'évolution de la carrière et l'accès au poste à responsabilités ou aux postes de gouvernance **reste le bon vouloir des dirigeants**, donc le fait de croiser le patron qui va faire confiance à une femme et/ou qui n'a pas de préjugés discriminants vis-à-vis des femmes et veut les promouvoir : *« Le destin des femmes est entre les mains des hommes ».*

Des discriminations en termes de rémunération et d'avantages

Pour une majorité de répondantes, il est évident que les pratiques en termes de rémunération favorisent largement les hommes, et ce pour trois raisons majeures :

- **Une dimension culturelle** ... qui influence la manière d'appréhender ce sujet par les décideurs (qui sont essentiellement des hommes) ; ces derniers estiment (de manière plus ou moins consciente) que les hommes (chefs de famille) doivent garder la mainmise et l'autorité sur le foyer en gardant la supériorité des revenus, alors que **les femmes sont toujours estampillées « deuxième salaire »**.
- **Des disparités dans les évolutions de carrière...** qui pénalisent les femmes. Dans les entreprises structurées, il y a souvent des grilles de salaire qui assurent aux jeunes recrues hommes ou femmes une égalité de rémunération à profil équivalent. Cependant, **les hommes vont progresser beaucoup plus vite**, gravir les échelons, accéder à des promotions et donc faire progresser leur salaire.
- **Des femmes moins exigeantes** ... en termes de rémunération ou d'avantages associés à leur fonction alors que pour les hommes, les avantages sont un signe extérieur de puissance fondamentale, indissociable de leur statut. Les femmes seraient aussi, tout simplement **moins armées et préparées à la négociation**.

Le secteur public ressort comme le plus exemplaire sur cette question ; les salaires et leur progression étant strictement encadrés par des systèmes de grade, échelle, échelon... les répondantes concernées considèrent qu'il n'y a pas de discrimination en termes de rémunération.

3. Trajectoires féminines : les zones et les facteurs de blocage

Les femmes sont généralement confrontées à **plusieurs zones de blocage tout au long de leur carrière**. Les plus marquantes étant le passage du **middle management au top management**, et plus encore l'éventuel **accès aux organes de gouvernance**.

En **début de carrière et au niveau du middle management**, les jeunes femmes sont recrutées volontiers parfois même de préférence aux hommes. Elles arrivent généralement avec de **bons résultats** au terme de leur cursus scolaire, se **montrent travailleuses, sérieuses et très impliquées**. De plus, elles sont souvent **peu revendicatrices**, comparativement à leurs collègues masculins en termes de salaires et d'avantages.

Cependant, seule une minorité de femmes accède ensuite au top management. Celles dont la réussite dans les fonctions antérieures est unanimement reconnue, qui ont fait preuve d'une disponibilité et d'un investissement sans faille (avec un minimum de concession à leur vie privée) mais aussi celles qui ont croisé la route d'un dirigeant ouvert et bien disposé à l'égard de la promotion des femmes dans l'entreprise. Les obstacles identifiés sont multiples :

- Les postes à responsabilité élevée sont « réservés » et « brigüés » par les hommes.
- La crainte des dirigeants que les femmes soient entravées dans l'exercice de ces fonctions par le poids de leurs responsabilités familiales
- Les perceptions que certaines fonctions sont plutôt masculines (directions techniques par exemple)
- La crainte intériorisée par les femmes elles-mêmes de ne pas pouvoir concilier vie privée et vie professionnelle et le refus de « sacrifier » leur vie familiale en l'absence de dispositions favorables dans l'entreprise.

Enfin, l'accès aux organes de gouvernance (Conseils d'administration ou comités de direction) se révèle encore plus difficile.

Certes, les femmes qui occupent un poste de top management (tremplin quasi incontournable) peuvent se prévaloir d'une expérience solide et de compétences professionnelles reconnues, autant de qualités indispensables. Mais elles doivent, en plus, évoluer dans un **contexte de culture d'entreprise favorable**.

En effet, l'accès aux instances de gouvernance est souvent régi par d'autres paramètres, plus ou moins formels. Ainsi, au-delà de l'attitude attentiste des femmes et du poids des mentalités machistes, la nomination à ces fonctions implique fréquemment des **pratiques de cooptation par les administrateurs en place** (en majorité des hommes). Par conséquent, à ce stade, les femmes pâtissent essentiellement de **l'absence de réseaux féminins**.

A ces blocages internes, s'ajoutent une **série de facteurs exogènes** qui entravent de manière plus ou moins directe l'évolution des femmes en entreprise et leur accès aux fonctions de gouvernance.

Le conditionnement des femmes comme des hommes relatif aux rôles et périmètres de chaque genre commence dès le plus jeune âge avec les **stéréotypes véhiculés à l'école** notamment à travers les manuels scolaires ou les discours et comportements des enseignants.

De même, une **éducation discriminante au sein de la famille** (machisme, valorisation des fils, cantonnement des femmes à certaines tâches et rôles, modèles véhiculés par les parents...) jouent également un rôle déterminant.

Plus directement, les femmes peuvent être freinées dans leurs carrières par des **conjointes réticents à l'implication de leurs épouses dans l'univers professionnel**. Il arrive par exemple que des femmes soient écartées d'une promotion parce qu'elles ne **peuvent pas assumer la mobilité exigée par le poste**.

Par ailleurs, les femmes se retrouvent souvent **entravées et désavantagées par les contraintes liées aux responsabilités familiales et éducatives qu'elles assument majoritairement**. Les éventuelles absences inhérentes aux congés maternité ou aux maladies des enfants peuvent même être considérées comme des facteurs éliminatoires a priori pour des promotions de la part de certains employeurs. De plus, l'organisation de l'entreprise et du temps de travail ne tiennent pas compte des contraintes familiales. Les administratrices interrogées soulignent la dimension abusive et infondée de ces préjugés, en mettant en rapport les durées d'un ou deux congés maternité dans le déroulement d'une carrière.

Enfin, le **contexte sociétal global n'est pas favorable** à cette promotion des femmes en entreprise pour diverses raisons :

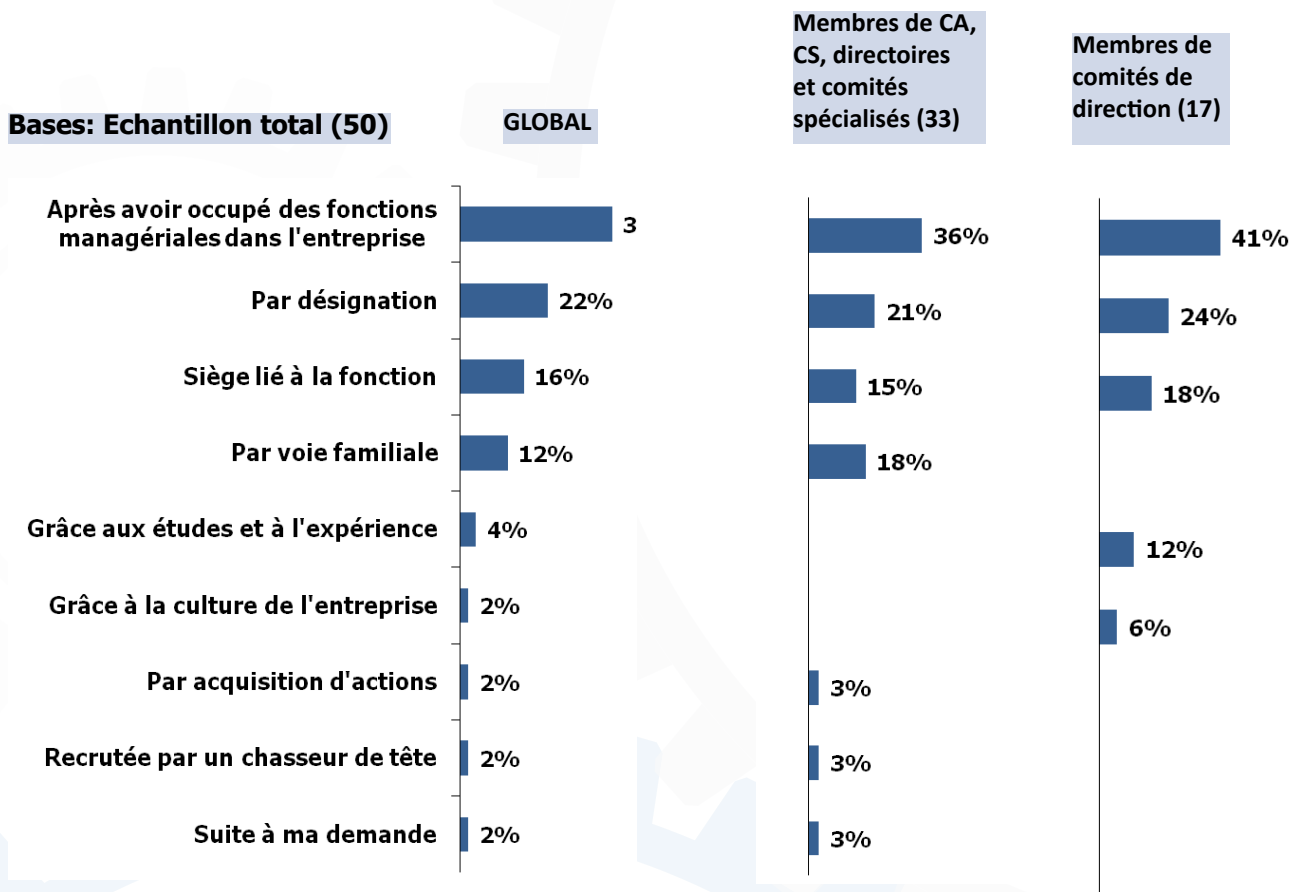
- Un manque de modèles de référence, pour aider les femmes à se projeter dans certains rôles et fonctions de haut niveau.
- Un Etat et un secteur public qui ne montrent pas suffisamment l'exemple en matière d'égalité des genres
- Une rareté des discours de promotion des femmes ou d'égalité des genres dans les médias

La rupture de ces codes de conduite (tacites) discriminants est souvent le fait de la volonté d'un décideur en particulier et non le résultat d'une évolution en profondeur de la culture d'entreprise, qui supposerait d'abord une évolution de la culture dans l'ensemble de la société.

4. Modalités d'accès aux instances de gouvernance et de direction

Comme on peut le constater, les femmes sont rarement en demande de nominations au sein des instances de gouvernance. Seules 2% ont accédé au mandat suite à leur demande. Cette attitude ne dénote pas toujours d'un manque d'intérêt pour ces fonctions ; les femmes considèrent juste que ces nominations leur seront proposées à un moment donné comme une juste reconnaissance de leur implication et de leur compétence.

Les circonstances d'accès aux organes de gouvernance



Dans une bonne partie des **grands groupes** institutionnels, les **mandats** des Conseils d'Administration dans les différentes filiales sont **répartis entre les membres du top management**. Par conséquent, lorsque des femmes accèdent à des postes de direction, elles se voient naturellement confier des mandats d'administrateurs.

Ainsi, les femmes nommées dans ces conditions sont considérées comme **légitimes** parce qu'elles ont fait la **preuve de leurs compétences dans les fonctions managériales** et ont acquis une bonne connaissance de l'entreprise.

Dans la plupart des cas, le statut de femme n'entre pas en ligne de compte dans ces nominations, mais il arrive aussi que le choix de femmes résulte d'une politique volontariste et active d'un dirigeant.

L'accès aux organes de gouvernance ne se fait pas toujours dans une ambiance sereine. Plusieurs répondantes font part des résistances et réactions négatives qu'ont engendrées leurs nominations, notamment par les hommes mais parfois aussi par les autres femmes.

La nomination de femmes PDG par exemple suscite de **nombreuses réticences** dans l'environnement concerné et restent **entourées de suspicions** ; en particulier par les hommes qui auraient pu prétendre à la fonction.

Si les difficultés et obstacles pour les femmes se **concentrent surtout en amont**, dans le fait de **se voir attribuer des mandats** d'administrateurs (dans certaines structures), et dans une moindre mesure, dans le fait d'arriver dans des Conseils d'Administration jusque là exclusivement masculins ; Il y a un temps d'adaptation nécessaire pour qu'elles puissent **s'imposer en tant que membre** à part entière. Ainsi, les premiers temps d'un mandat féminin sont parfois emprunts de quelques désagréments :

- Des remarques sexistes.
- Des difficultés à se faire entendre au sein des Conseils d'Administration, et à ce que leur parole soit prise au sérieux
- La condescendance des présidents de Conseils.
- La nécessité de faire preuve d'une grande force de caractère pour exprimer ses désaccords dans des instances où règnent souvent des systèmes de connivence masculine.

5. Principaux enseignements de la revue des pratiques internationales

Chaque pays met en place une **stratégie adaptée à son environnement socioculturel, économique et législatif**, en s'inspirant de deux **courants principaux** : un système contraignant de **quotas assorti de sanction** ou une **politique d'incitation**.

On peut préciser les éléments suivants :

- Aucun pays n'atteint la parité hommes/femmes dans les organes de gouvernance des entreprises.
- Les objectifs à atteindre diffèrent d'un pays à l'autre. Pour la majorité des pays européens l'objectif à atteindre est de 40% bien que 30% est un taux considéré comme suffisant pour bénéficier du Business case.
- La moyenne européenne est de 13.4%, l'évolution mondiale est de 0.5 point par an, une évolution qui à ce rythme devrait prendre un siècle pour atteindre l'égalité.

Pays concernés et taux de présence des femmes dans les Conseils d'Administration	Types de mesures mises en place	Avantages	Limites
METHODE DOUCE OU AUTO REGULATION			
<p>Allemagne (15,6%)</p> <p>Royaume Uni (16,6%)</p> <p>Etats-Unis (16%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte volonté politique et implication de tous les acteurs ▪ Programmes de promotion de l'égalité des genres dans les comités de direction ▪ Démarches individuelles de « quotas flexibles » ▪ Codes de gouvernance demandant aux entreprises de décrire dans leurs rapports annuels les pratiques mises en place en faveur de la parité hommes/femmes dans les instances de gouvernance et leurs résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilité dans la mise en place des stratégies égalitaires des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lenteur des réalisations et des évolutions ▪ Présence de débats forts et permanents sur la mise en place de quotas pour accélérer les réalisations
METHODE FORTE OU QUOTAS ASSORTIS DE SANCTIONS			
<p>Norvège (40,1%)</p> <p>France (33,3%)</p> <p>Belgique (10,7%)</p> <p>Malaisie (7,8%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseils d'Administration déclarés nuls et non avendus avec suspension des avantages financiers accordés voire la dissolution en Norvège ▪ L'Etat tient compte de ce critère dans la passation des marchés publics 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efficacité avec la réalisation de scores élevés en termes de réalisation ▪ Rapidité des évolutions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une discrimination qui va à l'encontre de la liberté contractuelle ▪ Risque de nomination de femmes administratrices sans réels mandats

Les pays et entreprises qui réussissent à féminiser les organes de gouvernance adoptent la plupart du temps une démarche systémique qui intègre toutes les parties prenantes et mettent l'entreprise au centre des enjeux.

Ainsi, chaque acteur peut participer à la création de ce contexte favorable à la promotion des femmes dans les instances de gouvernance des entreprises, par la mise en œuvre d'une panoplie d'outils et mesures dont quelques exemples sont cités ci-dessous :

Les instances gouvernementales

- Codes et chartes de bonne gouvernance
- Sensibilisation des entreprises
- Financement d'actions de formation en faveur de l'égalité
- Soutien de l'entrepreneuriat féminin
- Promotion des femmes à haut potentiel
- Exemplarité dans les entreprises publiques et la sphère politique et étatique
- Instauration de quotas et mises en place de contrôles et de sanctions en cas de non respect

L'Institut des Administrateurs

- Création de labels et certification
- Formation et sensibilisation du top management
- Détection et l'accompagnement des femmes à haut potentiel jusqu'au mandat d'administrateur
- Promotion de l'image des femmes administratrices dans les médias
- Coordination entre les différentes instances (associations, entreprises et réseaux)
- Mise en place d'enquêtes annuelles d'opinion
- Contrôle des réalisations et suivi des évolutions

Les associations

- Promotion de modèles
- Construction de réseaux
- Influence sur les lois et programmes des pays
- Rôle d'observatoire, en mettant la lumière sur les entreprises leaders dans le domaine avec des prix et labels
- Accompagnement des femmes à l'intégration des CA
- Elargissement du vivier des décideuses qui seraient susceptibles de devenir membre de CA ou CS.
- Contribution à l'évolution des mentalités (surtout à travers l'éducation comme en Turquie ou en Amérique Latine)

Le patronat

- Engagement des entreprises à atteindre des objectifs chiffrés
- Détection en interne des femmes pour les préparer et les former afin d'assurer des mandats d'administratrices.
- Mise en place de Coaching
- Mentoring (cas de la Suède): système de parrainage avec un programme doté d'objectifs et de règles précises, et avec à la clé des possibilités d'accéder à un mandat d'administrateur.
- Création de réseaux internes pour faciliter l'accès de femmes aux mandats et augmenter la visibilité des femmes au sein des entreprises.

Recommandations & Pistes d'action

Axe 1

Préciser et compléter le cadre légal et réglementaire et inciter les dirigeants à s'inscrire dans ce cadre

Il s'agit de veiller à la conformité de la législation en vigueur par rapport à l'objectif d'égalité des genres en entreprise en travaillant sur deux volets :

1. Inciter les entreprises à appliquer la réglementation existante et à s'inscrire dans les référentiels législatifs en vigueur :

- **Constitution marocaine de 2011 (Article 19 en particulier)**

« 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'Etat 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 ».

- **Code Marocain des Bonnes Pratiques de Gouvernance d'entreprise (2008)**

- **Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics (2012)**

2. Réaliser un état des lieux de la législation en vigueur, la compléter ou la mettre en conformité avec la Constitution, avec 3 objectifs fondamentaux :

- Mettre en exergue des éléments positifs à promouvoir
- Déceler les lois pour lesquelles il faudrait préciser les décrets d'application
- Vérifier l'adéquation de la législation et réglementation en vigueur dans les entreprises avec les principes fondateurs de la Constitution

Axe 2

Envisager un système contraignant pour impulser le changement

La plupart des femmes interrogées sont convaincues **qu'un objectif de parité est beaucoup trop ambitieux et donc irréalisable et peu crédible et qu'il faut davantage se situer dans un objectif de mixité « significative » habituellement située autour du tiers des membres d'une instance.**

Les répondantes estiment qu'un quota imposé de 15 à 30% (assorti de sanctions) permettrait aux femmes de faire passer leurs idées, tout en soutenant d'autres hauts potentiels féminins et en jouant leur rôle de relais pour renforcer « naturellement » la présence des femmes dans les instances de gouvernance. Cela permettrait également de **limiter le risque de nomination de femmes alibis**, d'autant plus important que les exigences en termes de quotas sont élevées. De plus, il est certain que le **vivier actuel de compétences** peut alimenter sans problème cet objectif de 30%.

Axe 3

Accompagner les femmes dans le processus d'accès aux instances de gouvernance

Il s'agit d'intervenir à différents niveaux, avec des objectifs sur le court, moyen, et long terme :

A court terme, la mise en place d'actions ciblant les femmes actuellement aux postes de Top management, disposées à assurer des fonctions de gouvernance :

- Quotas favorisant leur accès
- Formations et coaching en bonnes pratiques de gouvernance
- Initiation et soutien de réseaux d'entraide féminins

A moyen terme, des actions à destination des femmes actuellement aux postes de middle management :

- Formations et coaching pour développer l'estime de soi
- Mesures en faveur de l'égalité des chances pour l'évolution de carrière et de rémunération
- Mesures en faveur de la conciliation travail/responsabilités familiales

A long terme, la réalisation d'un travail en profondeur auprès des jeunes enfants, des lycéens et étudiants :

- Promotion des valeurs et modèles éducatifs en faveur de l'égalité des genres
- Elimination de toutes les discriminations dans les manuels et les discours scolaires
- Sensibilisation des parents par des campagnes médiatiques sur l'importance d'inculquer ces valeurs à leurs enfants

Axe 4

Lutter contre les représentations sociétales et culturelles discriminantes

Il est essentiel d'intégrer la notion d'égalité des genres (en fil rouge) dans toutes les politiques publiques quel que soit le champ où elles s'inscrivent pour favoriser l'efficacité des mesures visant strictement l'augmentation du taux de participation des femmes aux instances de gouvernance. La non-discrimination en raison du sexe doit se traduire dans le quotidien de tous et devenir une réalité tangible.

- A l'école : revisiter les contenus éducatifs en les débarrassant des représentations sexuées discriminantes et encourager les filles à définir leurs ambitions
- Dans les médias : mettre en avant les modèles, et d'assurer la visibilité du principe de parité en politique
- Dans la sphère politique : assurer l'application du principe de parité en politique et associer davantage les femmes à toutes les réflexions stratégiques
- Dans la sphère économique et au sein de l'entreprise : appliquer scrupuleusement les lois garantissant l'égalité des genres et soutenir la promotion des femmes.

Inscrire la politique de promotion de l'accès des femmes aux organes de gouvernance dans la durée

Il s'agit de mettre en place une stratégie articulée autour de la mise en place d'une série d'actions et de mesures, puis d'assurer une veille afin de mesurer les évolutions afin de redéfinir périodiquement une politique pertinente.

- ➔ Travailler sur une batterie d'indicateurs de suivi et d'évaluation à partir des données disponibles
- ➔ Mettre en place un système de veille permettant d'évaluer périodiquement l'impact de chaque action et d'ajuster les plans d'action
- ➔ Communiquer sur l'évolution de la situation.

**Membres du Groupe de Travail
« Gouvernance au Féminin »**

**LISTE DES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL
« GOUVERNANCE AU FEMININ »**

Présidente du Groupe de Travail « Gouvernance au Féminin » :

- **Amina Benjelloun, Chargée de mission auprès du Chef du Gouvernement, Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance**

Membres du Groupe de Travail « Gouvernance au Féminin » (par ordre alphabétique) :

- **ABOUDRAR Abdesslam, Président de l'ICPC**
- **BADRAOUI Soraya, Directrice Générale, Top Class Expresso**
- **BARGACH Ghita, Consultante**
- **BARNOUSSI Fatima, DEPP, Ministère de l'Economie et des Finances**
- **BELKAHIA Rachid, Vice-Président de l'Institut Marocain des Administrateurs**
- **BELKEZIZ Naziha, Consultante**
- **BENABDALLAH Abla, Directrice Pôle Ressources, SNI**
- **BENNIS Fathia, Directrice Générale, MAROCLEAR**
- **BOUFOUS Laila, DEPP, Ministère de l'Economie et des Finances**
- **BOUHIA Hind, Directrice Déléguée, CDG Développement**
- **CUTTAREE Sarah, SFI Rabat**
- **DRISSI MOHA Farida, Directrice des Relations Extérieures, CDG**
- **EL BOUANANI Lamia, Directrice Exécutive de l'Institut Marocain des Administrateurs**
- **EL KOHEN Souad, Associée Gérante, Ikone Conseil**
- **GRINE M'hamed, Secrétaire Général de l'Institut Marocain des Administrateurs**
- **FAHIM Zakaria, Président de la Commission Ethique et Bonne Gouvernance, CGEM**
- **FOUKARA Yacine, Directeur du pôle Stratégie et Etudes, ICPC**
- **HAYAT Nezha, Présidente du Club des Femmes Administrateurs Maroc**
- **JAZOULI Chadia, Directrice Déléguée, CDG Développement**
- **LOTFI Amina, Coordinatrice du Programme Genre et Redevabilité, Bureau régional Afrique du Nord ONU Femmes**
- **LAHRICHI Nezha, Présidente du Conseil National du Commerce Extérieur**
- **LAKLALECH Habiba, Directeur Général Adjoint Support, Royal Air Maroc**
- **QUORTOBI Abdellatif, Expert Comptable**
- **RHIWI Leila, Représentante du Bureau Multi – Pays pour le Maghreb, ONU Femmes**
- **SADDOUQ Abdessamad, Président Transparency Maroc**
- **TAZI Mohamed Samir, Directeur de la DEPP, Ministère de l'Economie et des Finances**
- **TAZI Rajae, Chargée d'études, Commission Ethique et Bonne Gouvernance, CGEM**

