

## **L'agent de développement au féminin ? Quelques éléments d'analyse de la situation marocaine**

Elisabeth Hofmann<sup>1</sup>

La place des femmes et plus généralement les rapports de genre sont en pleine évolution dans les pays du Maghreb. Les raisons de ces évolutions qui s'inscrivent dans des changements de société plus larges sont multiples et variées. Parmi les éléments déclencheurs, on peut sans doute situer le travail des agents de développement, professionnels intermédiaires entre les populations et des politiques et programmes de développement. L'agent de développement joue le rôle d'un agent de changement, il est catalyseur d'évolutions, accompagnateur d'initiatives innovantes, voire médiateur en cas de conflit.

On peut supposer que l'agent de développement incite, accompagne et soutient aussi des évolutions en faveur de plus d'égalité entre les femmes et les hommes, en ciblant les femmes pour certains projets (par exemple à travers des projets de microcrédit), en les formant (par exemple par des cours d'alphabétisation), en insistant sur leur participation (par exemple dans la conception d'un plan de développement local) et en les informant sur leurs droits dans d'autres projets (par exemple dans le contexte de la Moudawana)...

Or, qui sont ces agents de développement au Maroc ? Des hommes et des femmes ? Est-ce une profession facilement accessible aux femmes ? A quelles femmes ? Quelles sont les contraintes à l'emploi de femmes dans ce métier ? Les contraintes perçues par les femmes concernées coïncident-elles avec celles qui sont mises en avant par les employeurs ? Et quelle est la position hiérarchique des femmes agents de développement au sein de leurs structures<sup>2</sup> ?

Cette communication est le bilan d'étape d'une recherche en cours. Ces premiers constats se fondent d'une part sur les rencontres avec des professionnels du développement et des travaux menés dans le contexte d'un projet Tempus Meda sur la mise en place d'une formation professionnelle d'agents de développement au Maroc et d'autre part, sur une douzaine d'enquêtes complémentaires plus spécifiques (voir Annexes 1 et 2).

Pour aborder la thématique de l'ouverture des professions de développement aux femmes, il est dans un premier temps nécessaire de décrire le métier de l'agent de développement. Nous insistons ensuite sur le lien entre la féminisation de ce métier et l'intégration de l'approche genre qui s'impose aujourd'hui dans tout projet de développement. Dans les paragraphes suivants, nous présentons nos premiers résultats concernant la place des femmes dans les structures de développement marocaines et

---

<sup>1</sup> Professeure associée à l'Université Bordeaux 3, membre de la Chaire UNESCO sur la formation de professionnels du développement durable, coordinatrice du réseau Genre en Action, CEAN, IEP de Bordeaux

<sup>2</sup> Nous avons fondé notre recherche avant tout sur les associations et ONG de développement, échantillon complété par quelques administrations ou structures (para-)étatiques.

les obstacles éventuels à intégrer des femmes comme salariées. Pour terminer, nous menons une réflexion sur des stratégies possibles pour surmonter ces obstacles et sur les pistes de recherche future.

## **L'agent de développement – une profession en pleine construction**

L'agent de développement en tant que métier spécifique est une invention relativement récente qui reste encore au stade d'hypothèse en voie de confirmation.<sup>3</sup> Il y a 10 ans, Jean-Pierre Olivier de Sardan notait que « dans l'immense littérature consacrée au développement, les animateurs font figure de tâche blanche, en ce que leurs pratiques « réelles », leurs difficultés « réelles », leur insertion « réelle » dans le milieu rural n'ont guère fait l'objet d'investigations sérieuses, à de rares exceptions près »<sup>4</sup>. La situation a certes évolué depuis, mais les études menées sur ce profil professionnel, notamment dans des pays comme le Maroc, n'ont pas encore donné de résultats validés et reconnus.

Aujourd'hui, le terme d'animateur est globalement moins souvent utilisé,<sup>5</sup> au profit de celui de « coordinateur », par exemple (ce dernier utilise bien entendu des outils d'animation mais recouvre fréquemment des activités qui dépassent l'animation pure). Nous avons choisi l'expression d'agent de développement comme terme générique, recouvrant différentes appellations de ce « généraliste » du développement.

Le métier d'agent de développement local n'est pas reconnu institutionnellement dans la nomenclature des emplois au Maroc. De fait, néanmoins, un (voire plusieurs) profil(s) de métiers émergent depuis les années 90, comme on peut le constater à travers la professionnalisation des associations de développement local au Maroc<sup>6</sup> ou par l'habilitation ministérielle d'une licence professionnelle "Coordination et animation de projets de développement" à la faculté de Salé en 2005<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> Rappelons qu'en France des efforts pour faire reconnaître le métier d' « agent de développement territorial » sont en cours, notamment à travers la plateforme des métiers du développement territorial pilotée par l'UNADEL (Union nationale des acteurs et des structures de développement local). La question de savoir s'il s'agit d'un même métier que les « agents de développement dans la solidarité internationale » reste en débat (Elisabeth HOFMANN, "Les métiers du développement local - profil, connaissances, compétences esquisse d'une comparaison entre la France et le Maroc", communication lors du séminaire international "Regards croisés sur le développement local participatifs", Salé, Maroc, 28-30 janvier 2005, actes publiés en juin 2005).

<sup>4</sup> OLIVIER DE SARDAN J-P., 1995. Anthropologie et développement. Essai en socio-anthropologie du changement social, Editions APAD-Karthala, Paris-Marseille, p. 154.

<sup>5</sup> Voir ALBALADEJO, Christophe, AURICOSTE, Caroline, et al. (dir.), « Les transformations des métiers du développement rural en France et en Argentine : de nouvelles compétences pour de nouveaux contextes », INRA/SAD et UMR Dynamiques Rurales de l'UTM-ENSAT-ENFA, Les Cahiers de Médiations, février 2004, et HOFMANN, Elisabeth, NAJIM, Annie "Des compétences spécifiques au service du développement", dans : Bulletin du COTA, no. 105, "ONG. Entre militance et professionnalisme", Bruxelles, décembre 2004.

<sup>6</sup> Voir pour une description des évolutions de ce secteur : Aziz CHAKER, L'étude marocaine, dans : Elisabeth HOFMANN, Annie NAJIM, "L'agent de développement et le Sud – tentatives pour circonscrire un profil professionnel", MSHA, Bordeaux / Karthala, Paris, 2003.

<sup>7</sup> Voir <http://chaireunesco.u-bordeaux3.fr/tempus/>

Quel pourrait être le profil d'un tel métier ? Vu la diversité des acteurs dans le domaine du développement local au Maroc, la multiplicité des contextes et la coexistence d'acteurs bénévoles et salariés, il est très difficile d'en circonscrire précisément le profil. Une tentative a été entreprise en 2002, à travers une série d'enquêtes auprès de salariés cadres moyens d'associations marocaines engagées dans le développement.<sup>8</sup> L'analyse des réponses obtenues faisait ressortir que la mission clé de l'agent de développement est avant tout une fonction de relais.

L'identification et le montage de projets, leur mise en œuvre et surtout leur suivi, voire leur évaluation sont les activités les plus fréquemment citées. Liés à ces dernières sont des activités d'étude sous forme de diagnostic de milieu, réflexions sur la faisabilité ou les chances de viabilité de projets précis. Toujours dans ce bloc d'activités, on peut mentionner la recherche de financements pour des projets et la rédaction de rapports à leur sujet.

Un deuxième bloc d'activités, plus diversifié, visiblement en fonction de l'organisation précise de chaque association concerne la mobilisation, l'accompagnement et la coordination des partenaires divers avec lesquels l'association travaille. Y figurent également des activités liées au contact et à la mobilisation des populations concernées par les projets ou à l'appui des agents de terrain de l'association. Par ailleurs, il s'agit de la coordination et/ou de la programmation d'actions concrètes.

Le profil se caractérise aussi par l'importance des relations externes et internes dans lesquelles l'agent de développement s'insère.

Les emplois de ces agents de développement rarement désignés par ce terme, sont intitulés de manière très variable : "responsable", "chef", "coordinateur/-trice", fréquemment associés à des éléments complémentaires qui expliquent le champ de responsabilité ou de coordination.

Sur la formation, on note que la formation initiale des personnes interviewées était surtout universitaire, à un niveau variant entre bac +2 et bac +6, avec près de la moitié au niveau licence (bac +4). On remarque également que la majorité des enquêtés a une formation qui n'est pas directement liée à ses fonctions actuelles (interprétariat, mécanique des fluides énergétiques, lettres anglaises, chimie, etc.).

L'expérience nécessaire pour maîtriser la situation de travail, telle qu'elle est appréciée par les agents de développement local de l'échantillon, est d'environ deux ans dans une association de développement. Certaines personnes ont souligné l'importance de la formation (continue ou ponctuelle) acquise pendant qu'elles sont en poste.

Globalement, il est possible de tirer des éléments de conclusions de cette synthèse des questionnaires. Avant tout, on remarque le caractère fortement varié des tâches exécutées par l'agent de développement local salarié. Un tel éventail d'activités demande des compétences très polyvalentes et une forte adaptabilité. Les formations universitaires classiques et souvent uni-disciplinaires semblent peu appropriées pour préparer les apprenants à de telles fonctions.

On note ensuite, que les bénévoles occupent une place importante dans ces associations que l'on peut considérer comme étant "en voie de professionnalisation". Il

---

<sup>8</sup> Aziz CHAKER, L'étude marocaine, dans : Elisabeth HOFMANN, Annie NAJIM, "L'agent de développement et le Sud – tentatives pour circonscrire un profil professionnel", MSHA, Bordeaux / Karthala, Paris, 2003.

semble que le passage par le bénévolat constitue l'une des portes d'entrée dans ce domaine professionnel.

Ces résultats d'enquête de 2002 proviennent surtout des cadres intermédiaires, alors que la présente étude s'intéresse plus largement à l'ensemble de l'équipe professionnelle, à l'exception des postes qui relèvent d'autres métiers spécifiques (secrétaire, comptable, chauffeur,...). Malgré cette concentration sur un certain niveau hiérarchique, la description sommaire ci-dessus de certains traits d'un profil professionnel est loin de définir clairement un métier spécifique. Pourtant un marché de travail existe pour ces emplois et il ne faut pas sous-estimer le nombre d'emplois créés par les organismes de développement local et la fonction importante que joue ce secteur pour l'insertion professionnelle de jeunes diplômés sans emploi.

Reste le constat que de nombreux agents de développement en poste ne semblent pas considérer le travail salarié dans le développement comme un domaine dans lequel se construit toute une carrière professionnelle.<sup>9</sup> Ceci est particulièrement vrai pour les postes se situant dans les associations qui semblent être plus considérés comme un prolongement du bénévolat que comme un « vrai » métier. La situation est sans doute différente au sein des structures paraétatiques considérées comme pourvoyeuses d'emplois plus stables.

Avant de poser la question de l'ouverture de ce secteur professionnel en construction aux candidats féminins, arrêtons-nous sur une considération des enjeux de l'intégration des femmes, par rapport à la mission de relais que l'agent de développement est sensé jouer.

### **Intégrer le genre dans le travail = intégrer les femmes dans les structures ?**

L'intégration de l'approche genre et de la lutte contre les inégalités subies par les femmes dans les initiatives de développement est très à la mode.<sup>10</sup> Les incitations des organismes internationaux, des grandes structures engagées dans le développement mais aussi les discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI<sup>11</sup> en témoignent.

On peut considérer que c'est à partir de l'année 1998 que l'arrivée du gouvernement d'alternance a donné un nouveau souffle à cette question stratégique pour le

---

<sup>9</sup> Ce constat a été formulé à plusieurs reprises lors du séminaire international "Regards croisés sur le développement local participatif", Salé, Maroc, 28-30 janvier 2005 et répété aussi dans le cadre de l'enquête réalisée (voir annexe 1)

<sup>10</sup> HOFMANN, Elisabeth, MARIUS-GNANOU, Kamala "L'intégration de la dimension genre dans une intervention de développement : mythe ou réalité ? ", dans : "Genre et développement", sous la direction de H. GUETAT, Presses universitaires du Mirail, (à paraître 2006).

<sup>11</sup> *"Le monde islamique n'a d'autres moyens de surmonter les difficultés qui se dressent devant lui dans les domaines de l'édification, du progrès et du développement, que d'associer la femme à la promotion de la société, aux plans scientifique et pratique."* 22 mars 2000

*"Nous aspirons à ce que la femme marocaine bénéficie d'un traitement plus juste et équitable, dans tous les domaines de la vie nationale."* 11 octobre 2002

*"En ce jubilé de la révolution du Roi et du Peuple, la meilleure expression de fidélité à son esprit (...), réside dans la concrétisation de notre ferme volonté de rendre justice à la femme marocaine. Car à moins de l'honorer dignement et de l'affranchir de toutes les formes d'injustices qui pèsent sur elle, la démocratie et les droits humains risquent d'être dénués de toute consistance."* 20 août 2003

développement du Maroc. Cette dynamique a été enclenchée grâce à la préparation du projet de plan d'action national pour l'intégration de la femme au développement, conçu en étroite collaboration avec les organisations de la société civile et selon une méthodologie nouvelle basée sur l'approche genre.<sup>12</sup> Un des résultats de cette évolution est le nouveau Code de la famille (Moudawana) qui représente une avancé significative et exemplaire, même si son application laisse encore à désirer.

Dans une « Déclaration des ONG marocaines » de mai 2002, dans le contexte des préparations au Sommet Mondial du Développement Durable de Johannesburg, d'importantes ONG ont formulé une série de revendications, dont l'élargissement de l'intégration des femmes et des jeunes au processus de prise de décision, dans une approche de gouvernance participative (paragraphe 3).<sup>13</sup>

L'application de l'approche Genre et Développement est associée à une meilleure intégration des femmes dans les initiatives du développement. Bien que le terme « genre » soit entré dans le langage des spécialistes du développement du Maroc, le concept et son application font encore l'objet de multiples confusions et le terme est souvent utilisé pour remplacer « femmes », voire pour parler du sexe biologique.<sup>14</sup>

Conceptuellement, on distingue l'approche IFD (« Intégration des femmes au développement »), caractérisée par des « projets femmes » ou des « volets femmes » séparés des autres volets du projet ou programme, de l'approche GED (« Genre et développement »), visant plus explicitement la modification des rapports de pouvoir entre les hommes et les femmes, à travers les initiatives de développement. Dans les faits, les frontières entre les deux approches sont souvent floues et tout ce qui porte l'étiquette genre ne relève pas forcément de cette approche.

En approfondissant la réflexion sur l'application de l'approche genre par les structures professionnelles<sup>15</sup> du développement, se pose la question des relations de genre à l'intérieur de ces institutions. C'est un sujet de grande complexité dont l'étude sociologique dépasse l'ambition de ce présent travail. Néanmoins, deux aspects intéressants peuvent donner une première indication sur l'intégration du genre dans les structures :

- Quelle est la part des femmes dans les organismes concernés ?
- Quelles sont les fonctions et les positions hiérarchiques de ces femmes ?

La première question est purement quantitative, mais elle revêt une grande importance au Maroc, où la mixité en dehors du milieu familial est encore très restreinte dans des parties importantes du pays, notamment dans les zones rurales enclavées. Dans ces régions, où il est impensable qu'une femme rencontre un homme qui n'est pas de sa famille sans être accompagnée par un proche masculin, il est irréaliste qu'une équipe

---

<sup>12</sup> Mohamed Saïd SAADI, « L'expérience marocaine d'intégration de la femme au développement », Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, Casablanca, Maroc, (<http://www.codesria.org/Links/conferences/gender/SAADI.pdf>).

<sup>13</sup> Liste des ONG marocaines signataires de la déclaration adressée au SMDD en Annexe 3.

<sup>14</sup> Une illustration anecdotique de ce propos : dans un questionnaire la rubrique féminin – masculin (cases à cocher) était intitulée par « Genre » au lieu de « Sexe ».

<sup>15</sup> Dans le présent texte, les termes institutions, structures ou organismes de développement sont utilisées de manière interchangeable pour caractériser des ONG (locales, nationales, internationales...), mais aussi des structures de développement liées au gouvernement ou à l'administration.

masculine veuille entamer un processus en termes de genre. Ces agents de développement masculin sont fréquemment obligés de passer par des hommes pour « atteindre » leurs épouses, filles ou sœurs.<sup>16</sup>

Pour pouvoir construire une relation de confiance avec ces villageoises, l'organisme de développement doit compter des femmes parmi ces agents de terrain. Il semble que globalement des agents de développement femmes rencontrent moins d'obstacles en travaillant avec des hommes ou des groupes mixtes que les agents de développement hommes pour travailler avec des femmes ou des groupes mixtes. Néanmoins, l'engagement d'un homme en faveur de la réduction des inégalités dont pâtissent les femmes peut s'avérer très efficace, car il peut simplement être mieux écouté par d'autres hommes qu'une femme (prise moins « au sérieux »). Ces réflexions nous montrent qu'*a priori* la mixité est bien évidemment une condition nécessaire pour des structures de développement œuvrant dans l'esprit de l'approche genre, sans pour autant représenter une condition suffisante.

Par rapport à la deuxième question, il est important de vérifier la place occupée par les femmes dans des organismes de développement. D'un point de vue hiérarchique, il est probable qu'à l'exception des ONG marocaines dont l'objet est la lutte pour les droits des femmes<sup>17</sup> les femmes soient très peu nombreuses dans les sphères décisionnelles,<sup>18</sup> mais nous n'avons pas encore pu vérifier l'étendue des disparités. D'un point de vue sectoriel, il semble que beaucoup de structures emploient ou cherchent à employer des femmes ayant un profil « social », destinées à travailler particulièrement avec des femmes, dans le respect de la répartition classique des tâches et des responsabilités entre personnes des deux sexes.

---

<sup>16</sup> Récit relaté par Aurélie Damamme, basé sur un entretien avec le président de l'association Oasis Verte : « "Pour faire sortir les femmes et les faire venir dans les projets, il faut perdre du temps avec l'homme. Par exemple, pour avoir 825 femmes pour l'alphabétisation, cela n'a pas été facile. Il a fallu au préalable une réunion avec l'association locale, sur le développement local de la commune." Les membres de l'association villageoise n'ont été d'accord pour mettre en place cette activité d'alphabétisation qu'à la condition que l'association Oasis verte gère cette activité à distance, par l'intermédiaire de l'animatrice désignée par l'association villageoise. Le président d'Oasis Verte n'a pas pu rencontrer les femmes sélectionnées pour l'alphabétisation, il ne connaît que leur nom. » (DAMAMME Aurélie, Les parcours de transmission de la notion de genre au Maroc, communication au colloque « Genre et développement : quels enjeux pour la formation ? », Bordeaux 2 – 4 février 2006, actes en préparation).

<sup>17</sup> Plusieurs ONG marocaines sont très actives en ce domaine, dont l'ADFM (Association Démocratique des Femmes du Maroc) pour n'en citer qu'une. Ces associations ont joué un rôle décisif dans la préparation et l'adaptation du nouveau Code de la Famille au Maroc. Ces ONG n'ont pas été inclus dans les travaux présentés ici, vu leurs spécificités.

<sup>18</sup> A titre d'exemple, une étude des OSI (organisation de solidarité internationale) françaises a montré que 73% des postes de direction sont occupés par des hommes, contre 27% par des femmes, alors que nous retrouvons une parité pour l'ensemble des salariés. (source : La parité dans les OSI françaises, l'enquête de Coordination Sud, Paris, 2005, [http://www.genreenaction.net/article.php3?id\\_article=3550](http://www.genreenaction.net/article.php3?id_article=3550)).

## La place des femmes dans les organismes du développement au Maroc

Globalement, le taux d'activité des femmes au Maroc est plus de trois fois inférieure à celui des hommes. Le taux précis est de 18% contre 55% pour les hommes (sur un taux global d'activité de la population en âge de travailler de 36%).<sup>19</sup> Une des explications réside dans l'acceptation culturelle d'une activité professionnelle qui est moindre pour les femmes. Traditionnellement, on considère que « les célibataires peuvent bricoler dans un espace contrôlé. Quant à la femme mariée, le travail à l'extérieur doit cesser... Ce n'est que face à l'impossibilité du mari de subvenir aux besoins fondamentaux du foyer...ou lors d'événements familiaux graves que la femme est propulsée du domicile à l'extérieur ». <sup>20</sup> Si cette attitude évolue globalement<sup>21</sup>, elle prévaut encore à la campagne ou parmi des personnes d'un niveau d'études et socio-économique bas. Sur cette base, il devient évident qu'une activité professionnelle des femmes peut être interprétée de manière négative par son entourage ou par les populations avec lesquelles elles souhaitent travailler.

Un premier aspect cité est la disponibilité des femmes avec leurs rôles multiples. Comme le dit un des cadres ayant répondu au questionnaire : « il est à reconnaître que nos systèmes ne sont pas encore en mesure de suivre l'évolution des statuts de la femme qui est devenue travailleuse, responsable, directrice, chef d'entreprise, ... et qui est toujours une mère qui doit consacrer du temps à ces enfants et à son foyer ». S'il est tout à fait possible qu'il existe un clivage entre la disponibilité réelle et celle perçue par un employeur potentiel, force est de constater que le secteur associatif est caractérisé par des horaires et des heures de travail bien supérieurs à ceux d'autres secteurs professionnels et que même de nombreux cadres associatifs masculins semblent en souffrir. Il est évident que cet élément est potentiellement dissuasif pour des femmes qui s'intéressent au métier d'agent de développement.

Un autre constat est celui d'un clivage urbain-rural. Plusieurs des structures interrogées témoignent de la difficulté de recruter des agents du développement pour les zones rurales (même si des interventions à la campagne se font parfois à partir de la ville). Apparemment, il y a d'emblée moins de candidatures féminines pour des postes en milieu rural que pour ceux à la ville.

Se pose en effet le problème de la mobilité des femmes concernées. Des postes d'agents de développement demandent fréquemment des déplacements importants. Une des structures enquêtées témoignait qu'un déplacement de 3 journées ou plus rencontre fréquemment des objections de la part du mari ou des frères de la salariée.

---

<sup>19</sup> Rapport : « Cinquante ans de développement humain au Maroc & perspectives 2025 », Atlas graphique, p. 30-31. (téléchargeable : <http://www.rdh50.ma/atlas/index.htm>).

<sup>20</sup> Voir A.M.A.P.P.E, L'entrepreneuriat féminin en milieu urbain et péri-urbain au Maroc, Rabat, 1998, p. 47.

Il s'agit du résultat d'une enquête auprès de femmes entrepreneures informelles, mais cette attitude concerne aussi des salariées.

<sup>21</sup> A noter que la population active féminine croît deux fois plus vite que la masculine (entre 1994 et 2004 respectivement 4% et 2%). Source : Rapport : « Cinquante ans de développement humain au Maroc & perspectives 2025 », Atlas graphique, p. 30-31. (téléchargeable : <http://www.rdh50.ma/atlas/index.htm>).

Parfois cette mobilité est possible pour des femmes célibataires, mais devient « inacceptable » après le mariage.

Cela veut dire que les structures de développement disposent sans doute surtout de personnel féminin relativement jeune, divorcé ou célibataire malgré un âge avancé – des catégories de femmes qui ne sont pas parmi les plus respectées de la part de populations rurales et peu instruites. L'obstacle de la mobilité et la sélection du personnel féminin qui en résulte ont alors un effet significatif sur la capacité de ces agents de développement féminins à jouer leur rôle de relais et de catalyseur de changement.

Un autre obstacle pour l'accès des femmes à des postes d'agents de développement est le niveau et le domaine de formation des candidates. Pour les postes tels que chargé de projet rural, des formations techniques sont souvent préférées, du fait de aussi de la quasi-absence de formations longues et diplômantes spécifiques au métier d'agent de développement. Or, les femmes sont très peu représentées dans les filières de formation technique (agronomie, foresterie) de l'enseignement supérieur. Malgré le caractère pluridisciplinaire des métiers du développement, on constate donc l'existence d'un « mur de verre », rendant ce secteur difficilement accessible pour des femmes.<sup>22</sup>

A cet égard, il est encourageant de constater que les candidats au concours d'entrée à la licence professionnelle " Coordination et animation de projets de développement" à la faculté de Salé comptaient près de 50 % de candidats féminins (32 femmes sur 70 candidats convoqués au concours dont 23 sur 52 qui ont participé à ce concours) et que les femmes représentaient encore 12 sur les 27 admis à cette nouvelle formation. L'existence d'une telle formation diplômante pourra-telle contribuer à briser le mur de verre à terme ? Le suivi post-formation permettra de savoir si les femmes auront les mêmes chances que leurs camarades masculins à trouver des emplois en tant qu'agents de développement.

Un autre élément du profil des candidates semble significatif aux yeux de certains enquêtés : ce sont les militantes à forte personnalité qui arrivent le plus à s'imposer au sein de l'équipe et s'investissent davantage sur le terrain, abstraction faite de leur situation familiale qu'elles arrivent à gérer. Cependant la culture associative est encore jeune et les expériences de militantismes et d'engagement associatif ne pas encore très répandues. Néanmoins, cet élément est sans doute potentiellement important dans ce métier qui se caractérise au Maroc aussi de plus en plus par l'importance des compétences comportementales, relationnelles et situationnelles (« savoirs être ») – compétences développées par exemple à travers un engagement associatif. Cette impression a été confirmée par les résultats d'une enquête menée en préparation à la licence professionnelle " Coordination et animation de projets de développement" à la

---

<sup>22</sup> On peut analyser les obstacles auxquels les femmes font face dans le monde professionnel par les concepts de mur ou de plafond de verre :

- « plafond de verre » ou « ségrégation verticale »: signifie qu'il existe une concentration des femmes dans certains grades hiérarchiques. D'après l'OIT, c'est un image illustrant les barrières invisibles créées par des préjugés comportementaux et organisationnels qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités.
- « mur de verre » ou « ségrégation horizontale » : signifie qu'il existe une concentration des femmes dans certains secteurs d'activités et leur forte sous-représentation dans d'autres.

faculté de Salé au début de l'année 2005 : les divers savoirs être, la motivation et l'engagement sont des éléments importants dans les profils des salariés.<sup>23</sup>

Les femmes sont plus représentées dans les structures intervenant avant tout en milieu urbain, car les attitudes des membres masculins de leur famille sont plus progressistes, elles-mêmes ont souvent un meilleur niveau de formation et le contrôle social est moins pesant dans un tel contexte. Cependant, si ces femmes sont moins victimes d'un « mur de verre », elles rencontrent tout de même fréquemment des « plafonds de verre », donc des difficultés à accéder à des postes hiérarchiquement élevés. Notre enquête n'est certes pas statistiquement représentative à cet égard, mais il en ressort tout de même que la majorité des salariées des structures enquêtées sont plutôt des animatrices ou assistantes de projets et plus rarement des responsables ou coordinatrices de projets ou programmes. L'observation du sexe des participants marocains à différents rencontres, colloques, ateliers de travail, etc. au Maroc (surtout à Rabat) auxquels nous avons pu participer entre 2000 et 2005, va dans le même sens : ces représentants étaient toujours très majoritairement masculins.

Reste le cas étonnant de PlaNet Finance qui était inclus dans l'échantillon de notre enquête : 9 des 13 salariés de la structure à Rabat sont des femmes, alors que cet organisme intervient de plus en plus en zone rurale. Cette féminisation de l'équipe professionnelle n'est apparemment pas le résultat d'une politique volontariste de la part de la direction, mais la sélection des candidats à l'embauche semble se faire en fonction du profil des candidats avant tout. Est-ce l'exception qui confirme la règle ? Est-ce le fait que PlaNet ne travaille pas directement avec la population, mais appuie avant tout des structures de microcrédit existantes ? Il est fortement probable que les obstacles d'ordre culturel soient atténués dans le cas d'intervention à un niveau d'appui plutôt qu'à celui de l'action avec les bénéficiaires finaux. N'oublions pas non plus que la grande majorité de ces derniers sont en effet des femmes ce qui contribue sans doute également à une féminisation des acteurs professionnels du domaine de la micro-finance (contrairement au secteur plus large du développement local). PlaNet Finance reste cependant un phénomène qui mérite une étude plus approfondie.

### **Comment œuvrer en faveur de plus de parité parmi les agents de développement ?**

Plusieurs pistes de réflexions ont été proposées par nos interlocuteurs dans et en dehors de l'enquête. Certaines sont « classiques » et s'inscrivent dans des efforts habituels de décloisonnement de certains domaines du marché de travail.

A titre d'exemple, le renforcement de la formation continue du personnel en poste est mentionné. Pour l'instant, au Maroc, la formation continue correspond avant tout à des séances de formation relativement courtes et ponctuelles et non pas à des formations

---

<sup>23</sup> Voir <http://chaireunesco.u-bordeaux3.fr/tempus/>

Cette enquête s'est fait en deux volets, l'un adressé au dirigeants et l'autre aux salariés de structures de développement. Sur les aspects mentionnés ici, les résultats des deux volets convergent. Le rapport d'enquête est en cours de préparation.

diplômantes qui s'acquièrent par des parcours aménagés au sein d'universités ou de structures de formation professionnelle. Encore faudrait-il veiller à ce que le personnel féminin bénéficie particulièrement de ces opportunités de formation pour compenser certaines faiblesses dans leurs formations initiales, ce qui ne semble pas toujours être le cas aujourd'hui. La parité comme objectif d'admission pour des formations (continues ou initiales) d'agents de développement serait une démarche significative à cet égard.

Par ailleurs, les structures de développement pourraient adopter une politique volontariste en faveur d'une réduction du déséquilibre entre femmes et hommes dans le secteur professionnel du développement. Une discrimination positive à l'embauche (priorité aux candidates féminines en cas de profils comparables parmi des candidats des deux sexes...) s'inscrirait dans une telle démarche, mais elle devrait être complétée par certains aménagements des modes de travail. A titre d'exemple, une organisation qui réduirait la durée des déplacements des agents de développement féminins, la facilitation des déplacements par des moyens de transports appropriés et des déplacements en petites équipes féminines (deux femmes ensemble) contribueraient à atténuer les obstacles que les femmes rencontrent (combinaison des tâches productives et reproductives, réticences des maris, image d'une femme professionnelle et mobile, etc.).

D'autres propositions s'inscrivent plutôt dans un travail à long terme, à la base, mais qui permettraient de faire émerger des candidates à des postes d'agents de développement, notamment dans le contexte de la professionnalisation grandissante des petites associations locales :

- mobilisation et encadrement des femmes, dans des structures associatives et de l'économie sociale et solidaire (coopératives) permettant l'implication de la femme en tant qu'acteur principal de développement local ;
- promotion de l'égalité entre les sexes dans des structures associatives de développement par le biais des programmes de sensibilisation qui ciblent les acteurs locaux de développement ;
- renforcement du leadership féminin (économique, associatif, syndical et partisan) par des formations spécifiques ;
- mise en réseau des associations féminines qui agissent dans le domaine de développement pour assurer l'échange, la diffusion de l'information sur les métiers du développement, le partage et la synergie ;
- promotion de la démocratie locale et de la gouvernance participative locale basée sur l'égalité entre les sexes.

Si ces pistes peuvent à terme contribuer à plus d'égalité entre les sexes sur le marché du travail des métiers du développement, elles visent avant tout une modification des rapports de genre dans la société marocaine. Il s'agit en effet d'amorcer ce cercle vertueux où la présence d'agents de développement féminins contribue à modifier les attitudes et les pratiques en terme de genre, ce qui pourra à son tour féminiser (ou du moins équilibrer) les métiers du développement local au Maroc.

Une autre idée mentionnée par l'une des structures interrogées est l'organisation de formations d'agents de développement visant particulièrement les femmes, notamment pour le contexte rural. Ce choix délibéré de la non-mixité pourraient permettre d'atteindre plus facilement les leaders des associations féminines dans les campagnes.

Se retrouver entre femmes n'a pas seulement l'avantage d'ouvrir une telle formation à des femmes qui ne participeraient pas à des formations mixtes (pas seulement parce que leur père, frère ou mari ne seraient pas d'accord, mais parce qu'elles manqueraient d'expérience et de confiance en soi pour s'exprimer et s'épanouir dans une telle constellation mixte). En outre, de telles formations permettraient d'adapter le contenu aux profils particuliers de ces femmes qui sont souvent elles-mêmes imprégnées par les attitudes patriarcales qui ont forgé leur société. Une remise en question significative des rapports de genre dans un cadre mixte est limitée dans une société comme le Maroc où la ségrégation spatiale entre les sexes est encore courante. Des formations spécifiques pour des agents de développement féminins pourraient alors permettre de transmettre non seulement des compétences d'animatrice, de coordinatrice et de gestionnaire de projets, mais également des compétences en genre<sup>24</sup>. Vu la situation actuelle au Maroc, une telle étape préalable est sans doute nécessaire avant que plus de femmes puissent trouver leur juste place dans des formations mixtes, voire des équipes professionnelles mixtes, notamment en zone rurale.

### **En guise de conclusion : des pistes de recherche à explorer et à approfondir**

Les recherches en cours se situent à un stade préliminaire ; les résultats prennent de ce fait davantage la forme d'hypothèses à vérifier ultérieurement que de résultats définitifs. Les pistes suivantes mériteraient d'être approfondies ou intégrées pour la suite de ces recherches :

- Les femmes sont minoritaires dans ce milieu professionnel et sont globalement moins qualifiées que leurs collègues masculins ;
- Elles sont moins nombreuses dans les postes de direction que dans des postes d'un niveau hiérarchique plus bas ;
- En matière d'accès des femmes à la profession d'agent de développement, un clivage urbain-rural existe, l'accès en milieu urbain étant relativement plus facile ;
- Les femmes sont généralement considérées comme moins mobiles, ce qui freine leur employabilité, notamment en milieu rural ;
- Beaucoup de structures cherchant à employer des femmes qui ont un profil « social », destinées à travailler en priorité avec des femmes ;
- Le potentiel transformateur que pourraient représenter des agents de développement femmes travaillant avec tout public est largement sous-exploité ;
- Les agents de développement hommes affirment être plus ou moins sensibilisés à la problématique « genre », mais ne considèrent pas comme prioritaire d'appliquer une approche genre à l'intérieur de leurs propres institutions.

---

<sup>24</sup> Selon une étude de l'intégration du genre dans la coopération suisse menée par Rosemarie Lausset, la compétence genre fournit des instruments qui facilitent et améliorent la qualité du travail de tout-e professionnel-le du développement dans le sens d'augmenter la cohérence de l'action en réduisant l'écart qui subsiste entre les principes –le prescrit des organisations- et la mise en œuvre dans les pratiques. Elle renforce la capacité d'analyse de manière générale, permettant de traquer non seulement les inégalités entre les femmes et les hommes mais aussi celles qui existent entre d'autres groupes sociaux. (Rosemarie Lausset, Des principes aux pratiques chez les professionnel-le-s de la coopération suisse: Une perspective genre, Lausanne, le 31 octobre 2005, document non publié).

D'ores et déjà, on peut affirmer que l'accès au secteur professionnel du développement reste difficile pour les femmes au Maroc. Cet état des faits restreint les possibilités d'évolution notable des relations entre femmes et hommes que les structures de développement pourraient susciter pour contribuer à une meilleure égalité entre les sexes et à des changements de la société en profondeur. La lutte contre les inégalités dont pâtissent les femmes n'est plus uniquement une revendication considérée comme « féministe » (avec toute la connotation péjorative que cette expression suppose), mais l'un des objectifs du millénaire que le Royaume du Maroc s'est également engagé à atteindre. Or le développement humain durable est impensable dans un contexte où la moitié de la population est dominé par l'autre et une meilleure égalité entre les sexes constitue une condition incontournable. Dans ce sens, il est incontestable qu'un meilleur accès des femmes au marché du travail des agents de développement aura potentiellement un effet multiplicateur sur l'accès plus large des femmes au marché du travail tout secteurs confondus.

## Bibliographie

- ALBALADEJO, Christophe, AURICOSTE, Caroline, et al. (dir.), « Les transformations des métiers du développement rural en France et en Argentine : de nouvelles compétences pour de nouveaux contextes », INRA/SAD et UMR Dynamiques Rurales de l'UTM-ENSAT-ENFA, Les Cahiers de Médiations, février 2004.
- A.M.A.P.P.E, L'entrepreneuriat féminin en milieu urbain et périurbain au Maroc, Rabat, 1998, p. 47.
- CHAKER, Aziz, L'étude marocaine, in : Elisabeth HOFMANN, Annie NAJIM, "L'agent de développement et le Sud – tentatives pour circonscrire un profil professionnel", MSHA, Bordeaux / Karthala, Paris, 2003.
- Coordination Sud, « La parité dans les OSI françaises, l'enquête de Coordination Sud », Paris, 2005, [http://www.genreenaction.net/article.php3?id\\_article=3550](http://www.genreenaction.net/article.php3?id_article=3550)).
- DAMAMME Aurélie, Les parcours de transmission de la notion de genre au Maroc, communication au colloque « Genre et développement : quels enjeux pour la formation ? », Bordeaux 2 – 4 février 2006, actes en préparation.
- HOFMANN, Elisabeth, NAJIM, Annie "Des compétences spécifiques au service du développement", dans : Bulletin du COTA, no. 105, "ONG. Entre militance et professionnalisme", Bruxelles, décembre 2004.
- HOFMANN, Elisabeth, NAJIM, Annie, "L'agent de développement et le Sud – tentatives pour circonscrire un profil professionnel", MSHA, Bordeaux / Karthala, Paris, 2003.
- HOFMANN, Elisabeth, "Les métiers du développement local - profil, connaissances, compétences - esquisse d'une comparaison entre la France et le Maroc", communication lors du séminaire international "Regards croisés sur le développement local participatifs", Salé, Maroc, 28-30 janvier 2005, , actes publiés en juin 2005.
- HOFMANN, Elisabeth, MARIUS-GNANOU, Kamala "L'intégration de la dimension genre dans une intervention de développement : mythe ou réalité ? ", dans : "Genre et développement", sous la direction de H. GUETAT, Presses universitaires du Mirail, (à paraître 2006).
- LAUSSELET, Rosemarie, Des principes aux pratiques chez les professionnel-le-s de la coopération suisse: Une perspective genre, Lausanne, le 31 octobre 2005, (document non publié).
- OLIVIER DE SARDAN J-P., 1995. Anthropologie et développement. Essai en socio-anthropologie du changement social, Editions APAD-Karthala, Paris-Marseille, p. 154.
- Rapport : « Cinquante ans de développement humain au Maroc & perspectives 2025 », Atlas graphique, p. 30-31. (téléchargeable : <http://www.rdh50.ma/atlas/index.htm>).
- SAADI, Mohamed Saïd, « L'expérience marocaine d'intégration de la femme au développement », Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, Casablanca, Maroc, (<http://www.codesria.org/Links/conferences/gender/SAADI.pdf>).

## Annexe 1 : Questionnaire :

### « Femmes comme agents de développement local au Maroc ? »

Les femmes sont de plus en plus reconnues comme des actrices du développement partout dans le monde et aussi au Maroc. Mais qu'en est-il des agents de développement qui les encadrent ou appuient ? Est-ce que des hommes peuvent encadrer des femmes, est-ce que des femmes peuvent encadrer des hommes, qui peut encadrer des groupes mixtes ? Est-ce qu'il y a assez de femmes parmi les agents de développement (professionnels ou bénévoles) dans les associations ou organismes au Maroc ?

Ce questionnaire tente de recenser la situation des femmes dans des structures d'appui au développement local au Maroc afin de mieux comprendre la situation de ce secteur en voie de professionnalisation. Il ne s'agit nullement de juger ou critiquer une éventuelle sous-représentation féminine, mais d'en comprendre les raisons. L'objectif de cette étude est de recenser ou de formuler des pistes pour surmonter d'éventuelles difficultés.

Au-delà des réponses aux questions posées ci-dessous, vous êtes invité à faire des commentaires quand cela vous semble souhaitable, afin de vous permettre d'exprimer le plus justement votre avis.

Merci de retourner ce questionnaire par e-mail ([elisabeth.hofmann@u-bordeaux3.fr](mailto:elisabeth.hofmann@u-bordeaux3.fr)) ou par courrier postal (E. Hofmann, Chaire UNESCO, Université Bordeaux 3, domaine universitaire, 33607 Pessac cedex, France) **avant le 31 décembre 2005.**

Identification de la structure : Nom : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Personne qui remplit le questionnaire : \_\_\_\_\_

Nombre de femmes impliquées dans votre structure (actuellement...)

	No. d'hommes	No. de femmes
...parmi les membres / bénévoles		
...dans les instances décisionnelles (conseil d'administration, etc.)		
...parmi les salariés		

Si des femmes sont parmi vos salariés, merci de remplir une ligne par personne (vous pouvez en ajouter !)

Poste occupé	Qualification / diplôme (niveau bac + ???)	No. d'années d'expérience

Souhaiteriez-vous augmenter le nombre de femmes dans votre structure ?

\_ non - pourquoi pas ? \_\_\_\_\_

\_ oui – pour quelles raisons ? \_\_\_\_\_

Quels sont les obstacles que vous rencontrez en voulant impliquer plus de femmes (comme bénévoles, ou salariées, ou dirigeantes, ...)? \_\_\_\_\_

Quelles sont vos propositions pour résoudre ces difficultés ? \_\_\_\_\_

Merci de faire d'autres commentaires au sujet de l'importance, de l'opportunité et des obstacles quant au travail des femmes dans les métiers du développement – votre opinion, vos expériences et vos idées m'intéressent !

---

Si vous le souhaitez, je vous tiendrai au courant des résultats de cette enquête avant la fin janvier 2006. N'hésitez pas à transmettre ce questionnaire à d'autres personnes susceptibles de vouloir répondre.

**Merci d'avoir pris le temps de répondre !**

Elisabeth Hofmann, (Chaire UNESCO sur la formation de professionnels du développement durable et Réseau Genre en Action, Bordeaux, novembre 2005)

### Annexe 2 : Structures ayant répondu au questionnaire

- ADS
- AMSED
- AMMAPE
- Association Touya pour l'Action Féminine
- Enda Maghreb
- Espace Associatif
- Helen Keller International-Maroc
- IMMIGRATION DEVELOPPEMENT DEMOCRATIE (IDD)
- Migrations et Développement
- PlaNet Finance
- Réseau des Associations de développement (RADEV)
- Wartas Solidarité & Développement

### Annexe 3 : Liste des ONG marocaines signataires de la déclaration adressée au SMDD

1. Association Al Majal
2. Association d'Appui aux Bibliothèques Rurales
3. Association Ait Guettou pour le développement et la culture
4. Association Anwar Idgh
5. Les Amis de l'Environnement
6. Association pour l'Homme et l'Environnement
7. APAT
8. ADEDRA
9. ADEPAM
10. Association pour le Développement dans l'Environnement Montagneux
11. Association pour le Développement Local (ADL, Rabat)
12. ADRAR
13. Association des Enseignants Universitaires de la Province de Khémisset
14. Association de la Femme pour la Protection de l'Environnement

15. Association des Ingénieurs Forestiers de l'IAV Hassan II
16. Association Marocaine pour l'Appui au Développement Local (AMALt)
17. Association Marocaine pour l'Environnement et le Développement International
18. Association Marocaine pour l'Ecotourisme et la Protection de la Nature (AMPEN)
19. Association Maghreb Machrek pour l'Eau (AL MAE)
20. Association Marocaine d'Ornithologie (AMO)
21. Association Marocaine pour la Promotion de la Femme Rurale
22. AMSED
23. Association Nour pour le Développement, l'Environnement et l'Alphabétisation.
24. Association Oasis Verte pour la sauvegarde de l'environnement
25. Association Solidarité pour l'Action Solidaire et Humanitaire d'Alhoceima (ASASHA)
26. ASMAPE
27. Association Talasemtane de l'Environnement et le Développement
28. Association Tichka
29. Carrefour des initiatives
30. Centre de Développement de la Région de Tensift (C.D.R.T.)
31. Club Marocain d'Éducation en matière de Population et d'Environnement
32. CHOUAALA
33. Ecodel pour l'Environnement
34. Enda Maghreb
35. Espace Associatif
36. FEDER
37. FM 21
38. Fondation Tanger Al Madina
39. GERERE (GER sur les EnR et l'Environnement)
40. Groupe de recherche pour l'environnement et le développement urbain et rural (GREDUR)
41. Homme Environnement et Réseau de Développement
42. MaghreBio, association pour l'Agriculture et l'Alimentation Saines
43. SPANA
44. TARGA-AIDE