

# **GENDER SCORE CARD**

## 2024

Étude de la féminisation  
des ministères des  
Armées, et de l'Europe et  
des Affaires étrangères

# Qui sommes nous ?

**Women In International Security (WIIS) France** est une association loi de 1901, créée en 2018, dont l'objectif premier est de promouvoir l'expertise des femmes dans la défense, la sécurité, et plus largement les relations internationales.

L'association fait partie du réseau international Women In International Security (WIIS) fondé en 1987 aux États-Unis et aujourd'hui présent dans près de 50 pays sur six continents. Avec plus de 15 000 membres, WIIS a pour but de promouvoir le leadership et le développement professionnel des femmes dans la sécurité internationale. Via ses antennes nationales et ses « affiliés » dans le monde, le réseau international de Women in International Security s'est fédéré autour d'objectifs communs : développer et activer un réseau professionnel, proposer des actions et des événements à haute valeur ajoutée, et soutenir les jeunes, en particulier les femmes, souhaitant exercer dans les domaines de la sécurité et la défense.

WIIS France, en tant que chapitre français, s'est donné pour ambition de construire une communauté d'expertes basée sur un réseau professionnel divers, mixte et inclusif. Les actions de WIIS France sont axées sur deux piliers principaux : la promotion de l'expertise et des compétences des femmes, et le développement professionnel.

WIIS France met en œuvre ces deux piliers en organisant des événements thématiques (conférences, ateliers de travail), des programmes de développement professionnel (ateliers dédiés aux chercheuses, académiciennes, personnalités politiques, diplomatiques et issues du domaine de la défense) et des rencontres de networking.

## Autrices

### **Camille BAYET**

Responsable des partenariats universitaires et académiques

### **Marilise DELHORME**

Chargée de mission « Gender Score Card »

### **Héloïse FAYET**

Déléguée générale

### **Johanna MÖHRING**

Ancienne présidente de l'association et ambassadrice WIIS France

### **Jessica PENNETIER**

Secrétaire générale

## Remerciements

Ce projet de cartographie, inspiré du format de « Gender Score Card » des think tanks à Washington, D.C. publié à l'origine par Women In International Security (WIIS). WIIS France tient également à remercier toutes les personnes qui ont répondu à notre appel et participé aux entretiens menés par les membres de l'association de manière virtuelle ou en présentiel. Ces entretiens ont été particulièrement utiles pour saisir les enjeux liés au manque de visibilité des femmes aux postes de haut niveau. Nous espérons que ce projet, fruit d'un long travail de collecte de données, permettra d'éclairer l'opinion publique et les décideurs sur l'importance d'une véritable parité et mixité au plus haut niveau des sphères étatiques. L'égalité professionnelle et l'autonomie économique des femmes sont les conditions premières de l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. WIIS France remercie également Unéo, mutuelle partenaire de l'association depuis 2022.

# Table des MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ</b>	4
<b>INTRODUCTION</b>	5
Notre méthodologie	5
Notre approche	6
<b>MINISTÈRE DES ARMÉES</b>	8
Éléments de contexte	8
Données actuelles	9
Évolution de la féminisation des armées	12
À retenir	14
Programmes de féminisation	15
<b>MINISTÈRE DE L'EUROPE ET DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES</b>	16
Éléments de contexte	16
Données actuelles	17
Évolution de la féminisation du MEAE	19
À retenir	21
Programmes de féminisation	22
<b>DES OUTILS POUR ACCOMPAGNER ET CONTRAINDRE LA FÉMINISATION</b>	23
Un cadre juridique national contraignant	23
Agenda « Femmes, paix et sécurité » et « Diplomatie féministe » : des outils politiques dans l'attente de déployer tout leur potentiel	24
Analyse croisée sur la mise en œuvre de ces outils par le MEAE et le Ministère des Armées	25
<b>RECOMMANDATIONS</b>	26
Recrutement	26
Fidélisation et poursuite de carrière	27
Prise en compte et application de la politique étrangère féministe	27
Communication et relations extérieures	28
<b>SOURCES</b>	29

# Résumé

Depuis 2018, année d'adoption de sa diplomatie féministe, la France s'est engagée à faire progresser l'égalité réelle entre les femmes et les hommes sur le plan national et international. Ses engagements au niveau international sont multiples, en particulier en faveur de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies<sup>1</sup> déclinée au niveau national par des plans d'action<sup>2</sup>, mais aussi de la Convention d'Istanbul, de la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW), et de son engagement pour l'objectif de développement durable n°5<sup>3</sup>. La France a fait de l'égalité entre les genres et de la promotion des femmes au sein de toutes les instances publiques une priorité.

Bien que de nombreux progrès aient été réalisés depuis 2019, le rôle et le nombre de femmes à des postes clés demeurent toutefois en deçà des ambitions annoncées. Des ministères ont même dû payer des pénalités à cause de la sous-représentation des femmes en leur sein. Ce constat appelle donc à plusieurs interrogations. Pourquoi est-il encore

si difficile de voir une parité émerger à des postes clés dans l'administration française ? Quels sont les freins à la participation pleine et entière des femmes aux niveaux les plus élevés de l'administration et de la prise de décision politique ?

Dans cette étude, nous avons cherché à quantifier certaines de ces disparités qui persistent entre les genres dans deux ministères régaliens : celui des Affaires étrangères et celui des Armées. Notre objectif est d'identifier les efforts à fournir pour accompagner les femmes vers les postes à responsabilité et d'identifier les freins et obstacles qui perdurent. Le **Gender Score Card** se fixe également pour objectif de mettre en lumière les mesures correctrices de ces inégalités qui, nous l'espérons, auront dans les prochaines années encore plus d'effets positifs sur l'équilibre des genres. L'exemplarité des ministères de l'Europe et des Affaires étrangères et des Armées, dans leurs pratiques internes, est un élément essentiel du déploiement de la diplomatie féministe et de la résolution 1325.

1. Adoptée en 2000, la résolution onusienne portant création à l'Agenda « Femmes, Paix et Sécurité », appelle notamment à une plus grande participation des femmes aux processus de prise de décision en matière de paix et de sécurité.

2. Depuis 2010, la France a adopté trois plans nationaux d'action mettant en œuvre l'agenda « Femmes, paix et sécurité ».

3. Le cinquième objectif est spécifiquement dédié à l'autonomisation des filles et des femmes. Il concerne l'égalité entre les sexes et vise à mettre fin à toutes les formes de discriminations et de violences contre les femmes et les filles dans le monde entier.

# Introduction

« La politique internationale est un monde d'hommes » disait Ann Tickner, théoricienne des relations internationales, en 1988<sup>4</sup>. Malgré des progrès substantiels, il semble que cette citation soit toujours d'actualité trente-six ans plus tard.

L'objet de ce rapport est de dresser un constat factuel de la part des femmes dans les relations internationales et la défense en France. Plus de dix ans après la loi Sauvadet (2012) introduisant des objectifs chiffrés de représentation équilibrée dans la haute fonction publique, nous cherchons à dresser un bilan de la féminisation des ministères de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) et des Armées (MinArm). Où en sommes-nous en 2024 ?

La participation des femmes, surtout à des postes clés de gouvernance, représente un enjeu politique, sociétal, et économique de taille. Or, selon les statistiques nationales, européennes et internationales, la France, comme beaucoup de ses pairs européens, est encore loin du vœu de parité, ou a minima, d'une représentativité plus grande. Certes, la loi fait progresser cette représentation. Les rapports sociaux de 2022 des deux ministères étudiés vont dans ce sens. Mais cette féminisation intervient sous contrainte de la loi et se limite souvent à des postes de second plan. Plus on s'élève dans la hiérarchie du pouvoir, moins elles sont présentes.

## Notre méthodologie

« What gets measured, gets managed ». Cet adage, qui pourrait être traduit par « ce qui est mesuré peut être géré », a guidé le projet de cette Gender Score Card.

Chiffrer permet en effet de mettre en lumière les défaillances, les lacunes, mais aussi les évolutions prometteuses. Largement utilisées pour identifier les problèmes de représentativité, les données quantifiées permettent d'interpeller concrètement l'opinion et les pouvoirs publics. À cette fin, l'objectif de notre étude est de mettre en lumière des données quantitatives (nombres) et qualitatives (rôles et fonctions) de participation féminine au sein du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) et du Ministère des Armées (MinArm) en 2023, en se focalisant sur les postes de responsabilité <sup>5</sup>. Les chiffres mobilisés dans notre étude sont tous issus de sources ouvertes et officielles : elles ont été extraites, en grande majorité, des rapports sociaux uniques 2022 du MEAE et du MinArm.

Pour donner sens aux chiffres, ils doivent être accompagnés d'analyses qualitatives : nous avons également étudié la législation en vigueur, tout comme les

4. Ann Tickner, « Hans Morgenthau's Principles of Political Realism: A Feminist Reformulation », *Millennium. Journal of International Studies*, 17 (3), 1988, p. 429.

5. Par « poste à haute responsabilité » ou « poste clé de gouvernance », on entend les postes catégories A/A+ du MEAE et du MinArm, ainsi que les grades d'officiers au sein du MinArm.

instruments variés qui gouvernent les efforts de féminisation ministérielle. Ainsi, nous avons tenté, par le biais d'entretiens (praticiennes, personnes en charge de la mise en œuvre de ces politiques de féminisation) d'en savoir plus sur la mise en œuvre des lois, plans, chartes et autres outils de féminisation sur le terrain.

Si beaucoup reste à faire, nous avons conscience que les mesures prises ces dix dernières années mettront du temps à porter leurs fruits. Il apparaît donc indispensable de suivre de près, par des études quantitatives et qualitatives, les avancées et reculs éventuels de cette progression vers l'objectif de parité. Il serait surtout judicieux de mettre en place des indicateurs pour mesurer l'efficacité ou l'inefficacité de certaines politiques publiques.

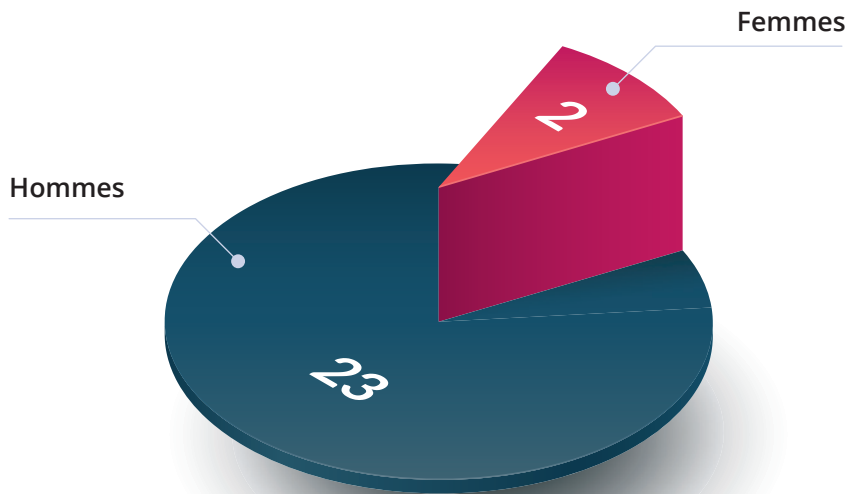
### **Notre approche**

WIIS France a abordé cette étude loin des visées essentialistes d'une complémentarité des genres. Nous considérons que les compétences ne se limitent pas au fait d'être un homme, ou d'être une femme. Dans cette logique, nous encourageons la participation des femmes dans le milieu de la sécurité et de la défense, tout en promouvant la prise en compte de leur diversité. Adoptant un regard critique intersectionnel, nous considérons que les enjeux de féminisation doivent soulever ces questions de distribution de pouvoir dans la société tout entière, pour ne pas privilégier uniquement les femmes les plus favorisées.

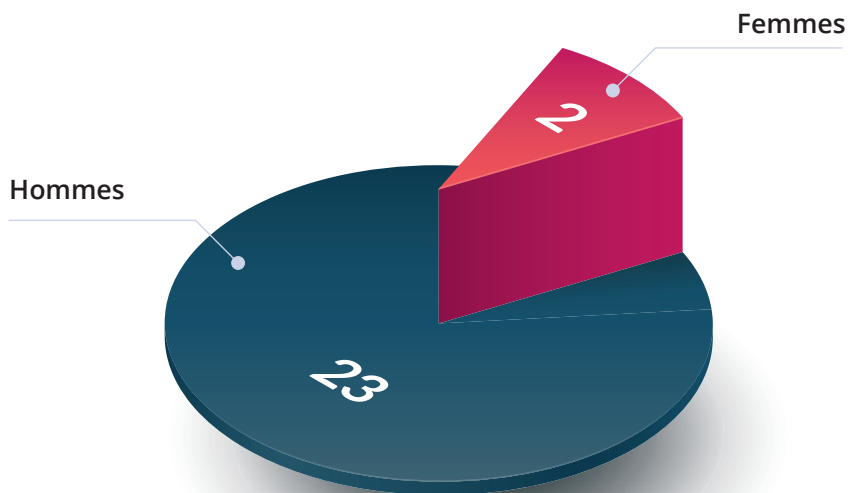
Nous avons également conscience que le milieu de la sécurité et la défense constitue un environnement qui s'est construit autour de normes genrées et d'une division sexuée du travail. Dans ces milieux, la mixité peine encore parfois à être vue comme une force. Une augmentation mécanique du taux des femmes dans de telles structures, surtout dans des postes à responsabilité, doit questionner les cultures organisationnelles existantes.

Enfin, si nous portons un regard critique sur ces institutions, nous avons aussi à cœur de relever les efforts et évolutions positives du MEAE et du MinArm concernant leurs politiques de féminisation. En raison de freins structurels persistants (cultures organisationnelles, manque de modèles pour les plus jeunes, reflet du manque de femmes dans les formations académiques, plafond de verre, etc.), les dynamiques de changement sont longues et peuvent parfois paraître décourageantes. Nous avons donc pris le parti de souligner les axes d'amélioration, mais aussi – et surtout – à être force de proposition en formulant des recommandations concrètes et applicables dans le temps court.

## Ministres des Armées sous la V<sup>e</sup> République



## Ministres des Affaires étrangères sous la V<sup>e</sup> République



Hasard des chiffres ? Sous la Ve République, les deux ministères comptabilisent le même nombre de femmes à leur tête<sup>6</sup>. 98% des ministres du MEAE et du MinArm étaient donc des hommes entre 1958 et 2024. Michèle Alliot-Marie a été ministre de la Défense de 2002 à 2007 et des Affaires étrangères de novembre 2010 à février 2011; Florence Parly a été ministre des Armées de 2017 à 2022 et Catherine Colonna a été ministre de l'Europe et des Affaires étrangères de 2020 à 2024.

6. Ne sont comptabilisés ici que les Ministres en poste au moins 3 mois.

# Ministère des Armées

## Éléments de contexte

**1938**

La Loi Paul Boncour permet à l'État de mobiliser les femmes et autorise les engagements de volontaires féminines

**Seconde Guerre mondiale**

Les femmes obtiennent davantage de responsabilités, en lien avec leur rôle au sein de la Résistance et de la France libre

**1972**

Loi supprimant officiellement les restrictions liées au sexe pour l'accès à la carrière des armes malgré la persistance de quotas et avec des exceptions notamment dans l'Armée de Terre (Légion étrangère, embarquement dans les sous-marins, etc.)

**1973**

Création de l'École interarmées du personnel militaire féminin à Caen

**1976**

Première femme accédant au grade d'officier général (Valérie André – Service de santé)

**1983**

Les femmes accèdent à l'École spéciale militaire de St Cyr

**1992**

Ouverture du concours d'entrée à l'École navale pour les femmes (quotas : 10%)

**1998**

Suppression des quotas limitant le recrutement annuel des femmes dans les armées

**2002**

Nomination de la première femme ministre des Armées (Michèle Alliot-Marie)

**2016**

Création de l'association « Avec les femmes de la Défense »

**2020**

Le ministère des Armées reçoit le label AFNOR

**2022**

La lieutenant-colonel Sophie Adenot est la première aviatrice française sélectionnée pour le corps des astronautes européens

**1972**

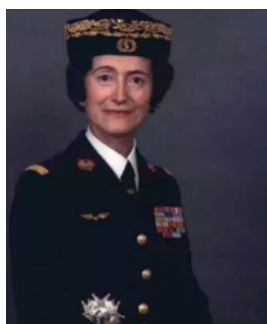
Fin des restrictions d'accès aux armées pour les femmes

**1976**

Première femme générale

**2002**

Première femme ministre des armées



Valérie André



Michèle Alliot-Marie

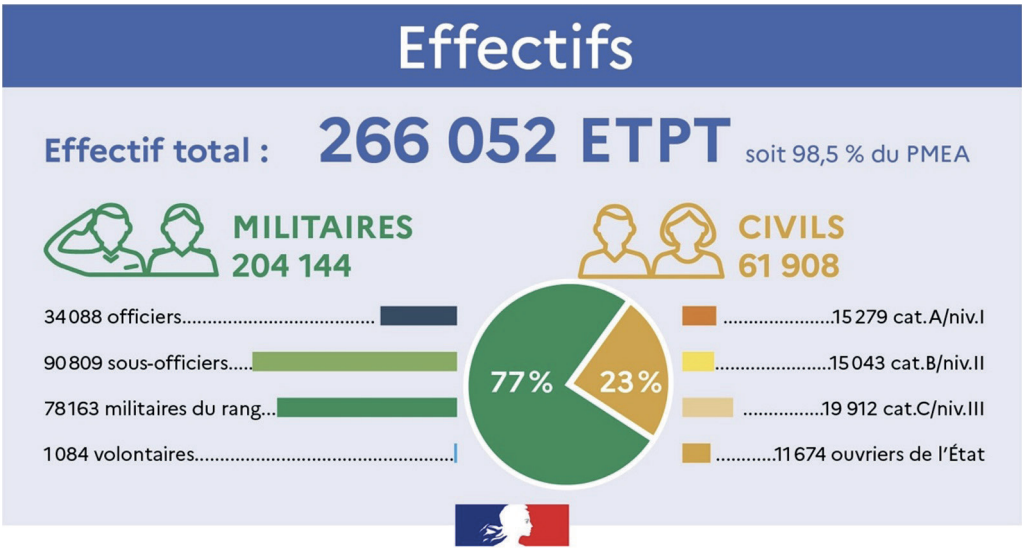


Données actuelles

Direction du ministère des Armées au 15 juin 2024

- Ministre des Armées : **M. Sébastien LECORNU** (depuis 2022)
- Chef d'État-major des Armées : **Général Thierry BURKHARD** (depuis 2021)
- Chef d'État-major de l'Armée de Terre : **Général Pierre SCHILL** (depuis 2021)
- Chef d'État-major de l'Armée de l'air et de l'espace : **Général Stéphane MILLE** (depuis 2021)
- Chef d'État-major de la Marine : **Amiral Nicolas VAUJOUR** (depuis 2023)
- Directeur Général de la Gendarmerie Nationale : **M. Christian RODRIGUEZ** (depuis 2023)
- Directeur central du service de santé des armées : **M. Jacques MARGER Y** (depuis 2023, poste auparavant détenu par une femme)
- Directeur du service de l'énergie opérationnelle : **M. Jérôme LAFITTE** (depuis 2022)
- Délégué général à l'armement : **M. Emmanuel CHIVA** (depuis 2022)
- Secrétaire général pour l'administration : **M. Christophe MAURIET** (depuis 2022, poste auparavant détenu par une femme)

En 2022, le ministère des Armées totalise un effectif de **266 052 agents**, dont plus des trois-quarts sont des militaires.



Rapport social unique du ministère des Armées 2022

\*L'ETPT (Équivalent Temps Plein Travaillé) est l'unité de décompte dans laquelle sont exprimés à la fois les plafonds d'emplois et les consommations de ces plafonds. Ce décompte est proportionnel à l'activité des agents, mesurée par leur quotité de temps de travail et par leur période d'activité sur l'année.

# Caractéristiques du personnel

## MILITAIRES

**65 513**

militaires de carrière

**138 631**

militaires sous contrat



## CIVILS

**37 736** titulaires

**12 498** non titulaires

**11 674** ouvriers de l'État

Taux de féminisation

**16,8%**



**38,9%**



**Rapport social unique du ministère des Armées 2022**

En **2022**, les femmes représentent **16,8%** du personnel militaire contre 38.9% du personnel civil : elles sont donc quasiment deux fois moins nombreuses dans les rangs militaires.

## MILITAIRES<sup>7</sup>

En **2022**, le ministère des Armées comptait 16,8% de femmes dans l'ensemble des militaires français (militaires de carrière ou sous contrat, hors Gendarmerie et élèves de Polytechnique), et **83,2%** d'hommes.

### Taux de féminisation par grades :

- Officiers : 17,1% de femmes
- Sous-officiers : 18,9%
- Militaires du rang : 14%
- Volontaires : 29,4%

### Taux de féminisation par armées et services<sup>8</sup> :

- Terre : 11,4% de femmes
- Air et Espace : 23,4%
- Marine : 16%
- Service de santé des armées : 62,1%

7. Toutes les données sont issues du rapport social unique 2022 du MinArm.

8. À noter que les femmes sont plus nombreuses (proportions) dans la réserve opérationnelle militaire : 22.6% de réservistes militaires sont des femmes (tous grades et armées/services confondus) contre 77.4% d'hommes.

## CIVILS

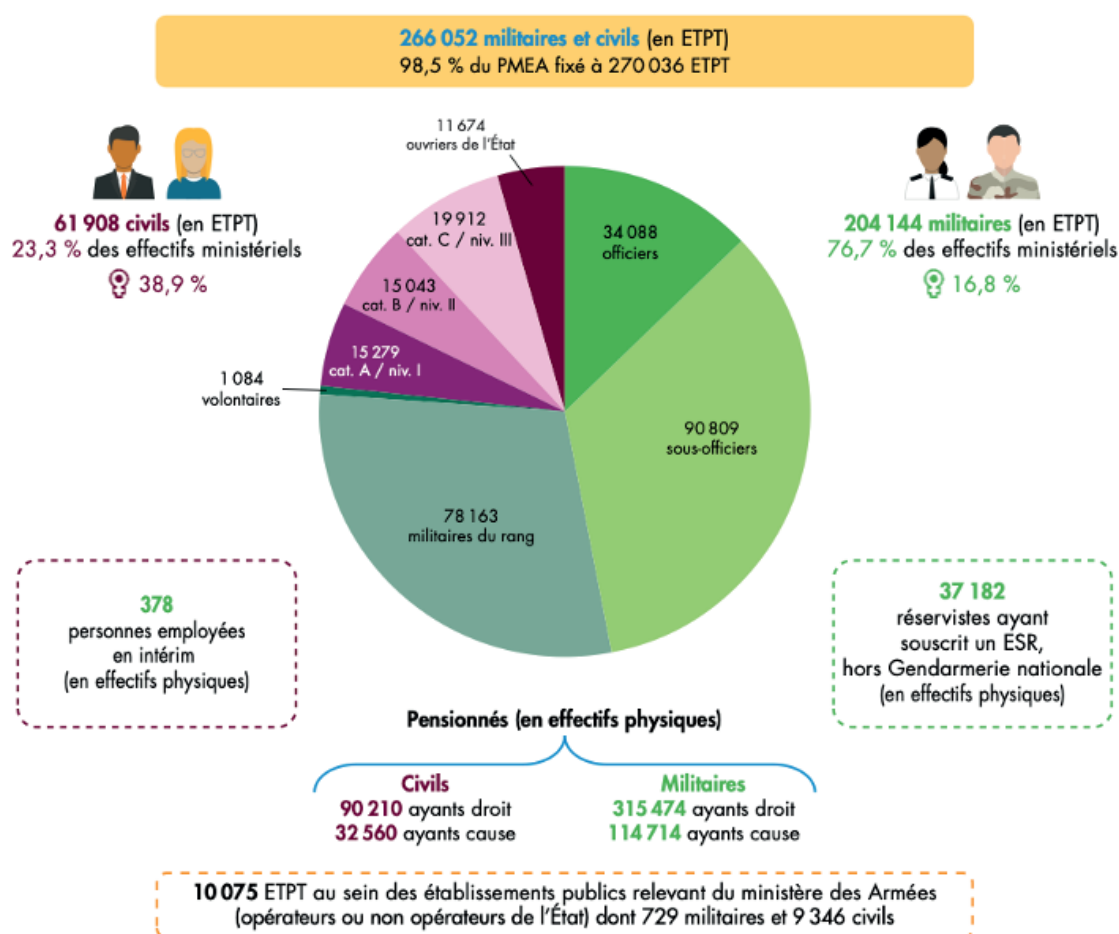
En **2022**, les femmes représentaient **38,9%** des personnels civils des Armées, contre 61,1% d'hommes.

### Taux de féminisation par catégories de la fonction publique :

- Catégorie A/A+ : 36,7% de femmes
- Catégorie B : 40,2%
- Catégorie C : 54,7%
- Ouvriers de l'État : 13,2%

### Taux de féminisation par armées et services :

- Terre : 29,3% de femmes
- Air et Espace : 22,9%
- Marine : 37,5%
- Secrétaire général de l'administration : 67,1%<sup>9</sup>

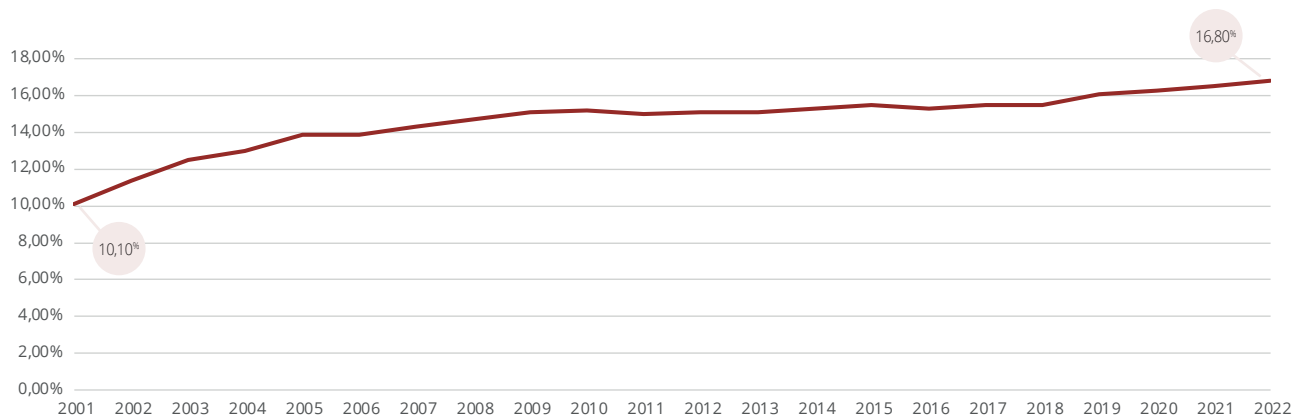


### Rapport social unique du ministère des Armées 2022

9. À noter que les effectifs civils (femmes/hommes confondus) dans les armées sont peu nombreux (7960 dans l'Armée de Terre, 2741 dans la Marine, 5233 dans l'Armée de l'Air et de l'Espace) : en conséquence, le nombre de femmes est lui aussi beaucoup plus faible (par exemple, l'Armée de Terre compte 2332 femmes sur 7960 personnels civils soit une proportion de 36.7% ; pour le personnel militaire, ce sont 12975 femmes parmi un total de 113619 terriens).

## Évolution de la féminisation des armées

### Évolution du taux de féminisation globale des armées françaises de 2001 à 2017



En **2015**<sup>10</sup>, les femmes représentaient **15,5%** des effectifs militaires français, soit 31 424 femmes sur 202 964 militaires. 37,7% des effectifs civils du ministère des Armées étaient des femmes. 5% des militaires déployés en opérations extérieures (OPEX) étaient des femmes.

#### Taux de féminisation par grades en 2015 :

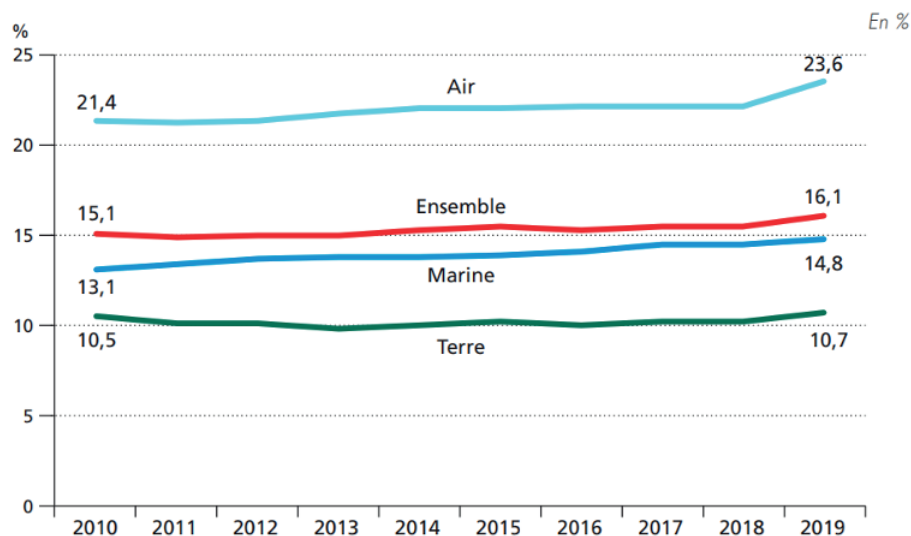
- Officiers : 14,5 % de femmes
- Sous-officiers : 17,4 %
- Militaire du rang : 13,2 %

#### Taux de féminisation par armées et services en 2015 :

- Terre : 11,4 % de femmes
- Air : 28,4 %
- Marine : 16,1 %

10. Base de données sur l'évolution du taux de féminisation des militaires sur 22 ans, Ministère des Armées, 2022.

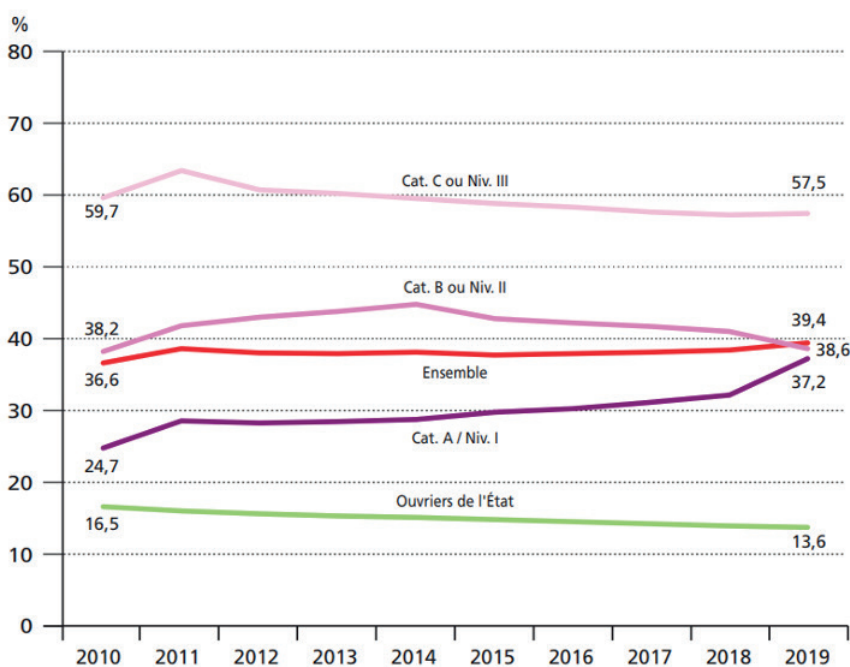
### Évolution du taux de féminisation du personnel militaire par gestionnaire sur 10 ans



Source : DRH-MD/SPP-RH/PRH.

Champ : ensemble du personnel militaire sous PMEA du ministère des armées.

### Évolution du taux de féminisation du personnel civil par catégorie sur 10 ans



Source : DRH-MD/SPP-RH/PRH.

Champ : ensemble du personnel civil sous PMEA du ministère des armées.

## Combien y-a-t-il de femmes dans le renseignement extérieur français (DGSE) ?

## FOCUS N°1

Alors que les espionnes fascinent de plus en plus, elles représentaient environ 23% des agents de la DGSE en 2013. Aujourd'hui, elles sont environ 30% des effectifs totaux<sup>11</sup>.

Cependant, on remarque une différence selon les services : elles ne sont que 9% des effectifs du Service Action et 10% à la Direction générale. On notera là aussi des évolutions positives puisque certaines femmes prennent la tête de directions centrales de la DGSE (comme le GOLT, Groupe Opérationnel de la Lutte contre le Terrorisme en 2016).

Si les femmes étaient jadis recrutées dans les services de renseignement à des postes de secrétariat ou à des fins de renforcement de couverture d'un homme en mission (les couples sont moins suspicieux qu'un homme seul), les missions offertes aux femmes sont désormais plus variées et cette dimension essentialisante est plus faible. La plus grande discrétion d'une femme sur le terrain et l'accès à des milieux féminins fermés, notamment dans les pays arabes, demeurent des atouts.

### À retenir

#### ▪ Une évolution positive lente, mais constante

Depuis 20 ans, les chiffres évoluent positivement vers une plus grande féminisation du ministère des Armées, tous secteurs et statuts confondus. Entre 2001 et 2022, le pourcentage de femmes dans les armées est passé de 10,1 à 16,8%. La plus grosse évolution a cependant eu lieu entre 2001 et 2010, puis demeure stagnante ces dix dernières années.

#### ▪ Un plafond de verre pour l'accès aux fonctions de direction

Si les différents grades conservent une proposition égale de féminisation (on constate peu de différences de taux entre un militaire du rang et un officier), les postes de direction demeurent beaucoup plus fermés, puisqu'exclusivement masculins en date de mai 2024.

#### ▪ Une nette différence de féminisation entre le civil et le militaire

Le personnel civil est aujourd'hui beaucoup plus féminisé que le personnel militaire : peu importe le service ou l'armée, le chiffre passe quasiment du simple au double. Il convient ici d'interroger les freins structurels qui expliqueraient cette différence (manque d'accompagnement des femmes vers les carrières militaires, tests physiques inadaptés, difficultés de marier vie privée et vie professionnelle, culture organisationnelle excluante pour les femmes, manque de mesures incitatives pour attirer les femmes dans les centres de formation, dont les grandes écoles militaires formant les futurs officiers<sup>12</sup>, etc.).

11. Sur la féminisation des services de renseignement, on peut se référer à Dalila Kerchouche, *Espionnes : doubles vies sous haute tension*, Flammarion, 2016 et Chloé Aeberhardt, *Les espionnes racontent*, Robert Laffont, 2017.

12. En 2023, 24 % des lauréats des concours d'officiers sont des femmes (source : Ministère des Armées).

## Programmes de féminisation

<b>2012</b>	Nomination d'un Haut fonctionnaire chargé de l'égalité des droits
<b>2013</b>	Mise en place de l'Observatoire de la parité pour corriger les déséquilibres entre les parcours professionnels des femmes et des hommes
<b>2014</b>	Création de la cellule Thémis pour signaler des cas d'harcèlement sexuel, de violences sexuelles et de discriminations
<b>2017</b>	Lancement du Plan famille
<b>2019</b>	Lancement du Plan mixité

Le Ministère met en place des programmes de féminisation, pour les militaires ainsi que pour les civils. En 2017, il lance le « **Plan famille** », censé permettre à son personnel (notamment militaire) de mieux concilier la vie privée et la vie professionnelle et donc de limiter les démissions. En 2019, il présente une mesure (au sein de la Loi de Programmation Militaire 2019-2025) permettant d'exercer une activité de réserviste lors d'un congé parental. Cela permettrait aux femmes essentiellement de garder leurs droits à l'avancement dans la réserve.

Le « **Plan mixité** » proposé par le Ministère depuis 2019 regroupe trois objectifs principaux :

- Donner envie aux femmes de rejoindre les armées françaises ;
- Les fidéliser tout au long de leur carrière ;
- Mettre en valeur cette « mixité », tant sur les plans opérationnels que politiques (le CEMA parle de « nécessité opérationnelle » et de « rôles modèles féminins » qui sont à mettre en avant pour montrer aux femmes les possibilités qui leur sont ouvertes).

Au total, 22 mesures ont été retenues dans ce plan, notamment : assouplir les conditions d'accès aux concours ou aux grades et responsabilités, diversifier les profils recrutés, féminiser l'encadrement, développer le « mentorat » ainsi que les « référents mixité ».

Ce « Plan mixité » sera renouvelé, après cinq ans de mise en œuvre, et un plan mixité 2024 est attendu. Les travaux d'actualisation, ainsi qu'une analyse qualitative qui porte notamment sur les facteurs de désengagement féminin, sont en cours (1er semestre 2024).

En 2020, le ministère reçoit le label AFNOR « Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes ». Cependant, il reste parmi les ministères français à avoir été condamné par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), en accord avec la loi Sauvadet pour non-respect des quotas de parité au sein de leurs équipes<sup>13</sup>.

13. La loi Sauvadet prévoit notamment que 40% des primo-nominations soient réservées à des femmes (ou à des hommes, s'ils sont minoritaires dans l'administration qui les emploie).

La lutte contre les discriminations, le harcèlement ou toute violence sexiste ou sexuelle a conduit à la création d'une cellule d'écoute, de prise en charge des victimes et de formation du personnel : la cellule Thémis, créée en 2014. À la suite de plusieurs révélations dans la presse sur des agressions sexuelles commises par des militaires à l'encontre de leurs collègues, le ministère des Armées et la secrétaire d'État aux anciens combattants ont annoncé en avril 2024 la création d'une mission sur « l'ensemble des mesures de prévention, de protection des victimes et de sanction des agresseurs », comprenant une analyse de la cellule Thémis<sup>14</sup>. Le rapport de cette mission d'enquête a été rendu public le 10 juin 2024 et confirme les lacunes dans la prise en charge des violences sexistes et sexuelles dans les Armées. Il appelle à une réforme profonde de la cellule Thémis et des dispositifs d'alerte et de sensibilisation.

À noter que la problématique de la féminisation du ministère des Armées (notamment en termes d'effectifs) est traitée dans la Loi de Programmation Militaire 2024-2030 : cette LPM doit poursuivre les dispositifs de la précédente LPM (conciliation vie personnelle et vie professionnelle, égalité professionnelle). L'objectif affiché est d'atteindre une part des femmes parmi les militaires d'active située à 20 % d'ici 2030.

14. Sébastien Lecornu et Patricia Mirallès, « Violences sexuelles dans l'armée : « Une mission de protection des victimes et de sanction des agresseurs va être diligentée », Le Monde, 12 avril 2024, disponible sur : [https://www.lemonde.fr/idees/article/2024/04/12/sebastien-lecornu-et-patricia-miralles-ministres-le-commandement-militaire-doit-appliquer-une-tolerance-zero-a-l-egard-des-agresseurs-sexuels-presumes\\_6227356\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2024/04/12/sebastien-lecornu-et-patricia-miralles-ministres-le-commandement-militaire-doit-appliquer-une-tolerance-zero-a-l-egard-des-agresseurs-sexuels-presumes_6227356_3232.html)



# Ministère de l'Europe et des affaires étrangères

## Éléments de contexte

<b>1928</b>	Ouverture des concours du Quai d'Orsay aux femmes
<b>1930</b>	La première femme diplomate entre au Quai d'Orsay (Suzanne Borel – service des Œuvres)
<b>1972</b>	Nomination de la première femme à un poste d'ambassadrice (Marcelle Campana – ambassadrice au Panama)
<b>1986</b>	Nomination de la première femme directrice en administration centrale (Isabelle Renouard - Directrice des Français de l'étranger)
<b>2008</b>	Création de l'association « Femmes et Diplomatie »
<b>2010</b>	Nomination de la première femme ministre des Affaires étrangères (Michelle Alliot-Marie)
<b>2019</b>	Le Quai d'Orsay écope d'une amende de 450 000 € pour non-respect de la loi Sauvadet
<b>2019</b>	La France adopte une diplomatie ouvertement "féministe"

1930

Première femme  
diplomate



Suzanne Borel

1972

Première femme  
ambassadrice

1986

Première femme  
directrice en  
administration centrale



Isabelle Renouard

2010

Première femme  
ministre des affaires  
étrangères

## Données actuelles

### Direction du ministère des Armées au 15 juin 2024

Ministre de l'Europe et des Affaires étrangères : **M. Stéphane SÉJOURNÉ** (depuis 2024)

Ministre délégué auprès du MEAE, chargé du commerce extérieur, de l'attractivité, de la francophonie et des français de l'étranger : **M. Franck RIESTER** (depuis 2024)

Ministre délégué chargé de l'Europe : **M. Jean-Noël BARROT** (depuis 2024)

Secrétaire d'État chargée du développement et des partenariats internationaux : **Mme Chrysoula ZACHAROPOULOU** (depuis 2022)

Directeur général des affaires politiques et de la Sécurité : **M. Frédéric MONDOLONI** (depuis 2023)

Directeur de l'Union Européenne : **M. David CVACH** (depuis 2021)

Directeur général de l'administration et de la modernisation : **M. Julien STEIMER** (depuis 2022)

Directeur général de la mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international : **M. Aurélien LECHEVALLIER** (depuis 2022)

Directrice des Français de l'étranger : **Mme Pauline CARMONA** (depuis 2023)

En **2022**, le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères totalise un effectif de **13 718 agents (en ETP)<sup>15</sup>**.

Catégorie de personnel	Femmes	Hommes	Total
<i>Fonctionnaires titulaires</i>			
Catégorie A	704	1 145	<b>1 849</b>
Catégorie B	456	537	<b>993</b>
Catégorie C	1 598	917	<b>2 515</b>
<b>Sous-total titulaires</b>	<b>704</b>	<b>2 599</b>	<b>5 357</b>
<i>Contractuels CDI</i>			
Catégorie A	60	92	<b>152</b>
Catégorie B	5	16	<b>21</b>
Catégorie C	5	24	<b>29</b>
<b>Sous-total CDI</b>	<b>70</b>	<b>132</b>	<b>202</b>
<b>Total G1 / G2</b>	<b>2 828</b>	<b>2 731</b>	<b>5 559</b>

15. Toutes les données sont issues du rapport social unique 2022 du MEAE.

**Pourcentage de féminisation par corps et grade**

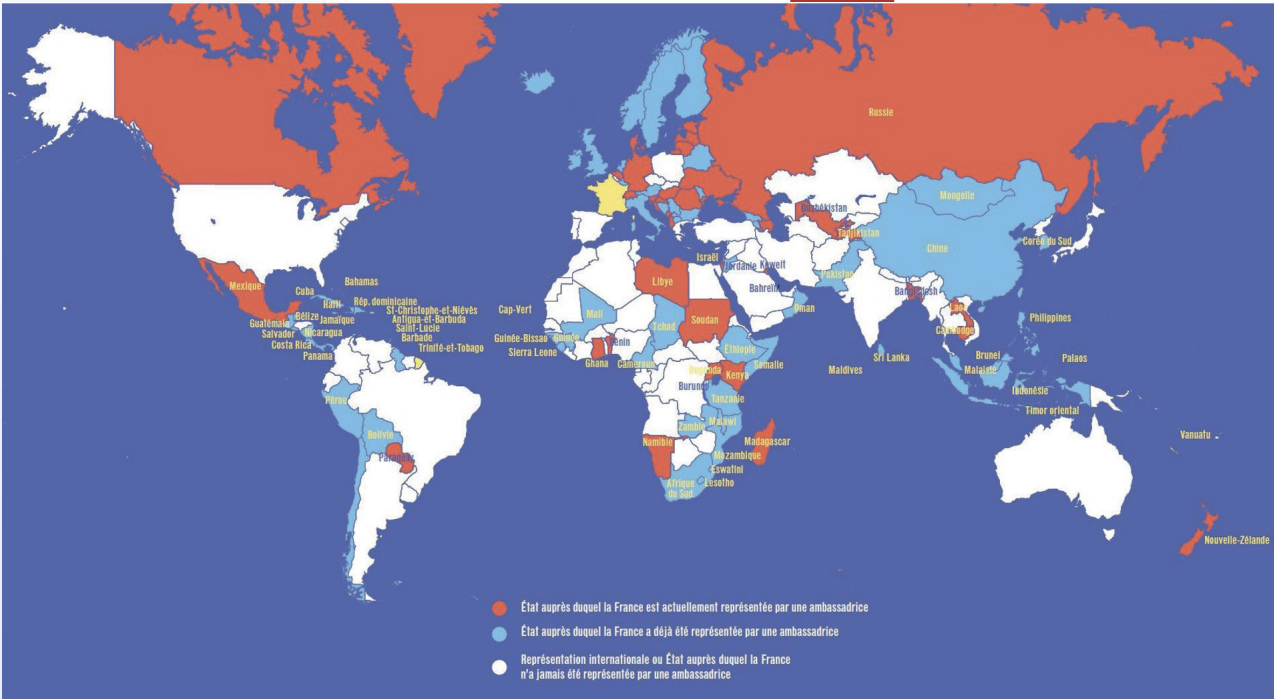
Corps		2022
Catégorie A	Ministres plénipotentiaires	32%
	Conseiller des affaires étrangères hors classe (CAE HC)	27%
	Conseiller des affaires étrangères (CAE)	34%
	Secrétaire des affaires étrangères principal (SAEP)	35%
	Secrétaire des affaires étrangères (SAE)	47%
	Attaché des systèmes d'information (ASIC)	17%
Total catégorie A		37%
Catégorie B	Secrétaire de chancellerie (SCH)	53%
	Secrétaire des systèmes d'information et de communication (SESIC)	7%
Total catégorie B		46%
Catégorie C	Adjoint administratif de chancellerie (ADJ ADM)	66%
	Adjoint technique de chancellerie (ADJTECH)	12%
Total catégorie C		64%
Total titulaires		51%

**Pourcentage de féminisation par fonction de la catégorie A/A+**

Fonction	F	H	Total	% de femmes
<b>Ambassadeurs</b>	40	120	160	25%
<b>Représentants permanents</b>	11	5	16	68,7%
<b>Ambassadeurs thématiques</b>	7	16	23	30,43%
<b>Consuls généraux</b>	26	63	89	29%
<b>Cabinets ministériels</b>	13	17	30	43%
- directeurs	0	2	2	0%
- directeurs adjoints	1	1	2	50%
- conseillers	12	14	26	46%
<b>Secrétaire générale</b>	1	0	1	100%
<b>Secrétaire générale adjointe</b>	1	0	1	100%
<b>Directeurs généraux, directeurs, inspecteurs</b>	15	37	52	29%
- directeurs généraux	0	3	3	0%
- inspecteur général	1		1	100%
- directeurs généraux adjoints	0	3	3	0%
- directeurs, chefs de service	11	19	30	36,7%
- inspecteurs	6	13	19	32%
<b>Directeurs adjoints, sous-directeurs, chefs de bureau</b>	82	96	17	46%
- directeurs adjoints	7	16	23	30%
- sous-directeurs	20	45	65	31%
- Chefs de bureau	55	35	90	61%

# Femmes ambassadrices dans le monde

## 1972 - 2018 <sup>16</sup>



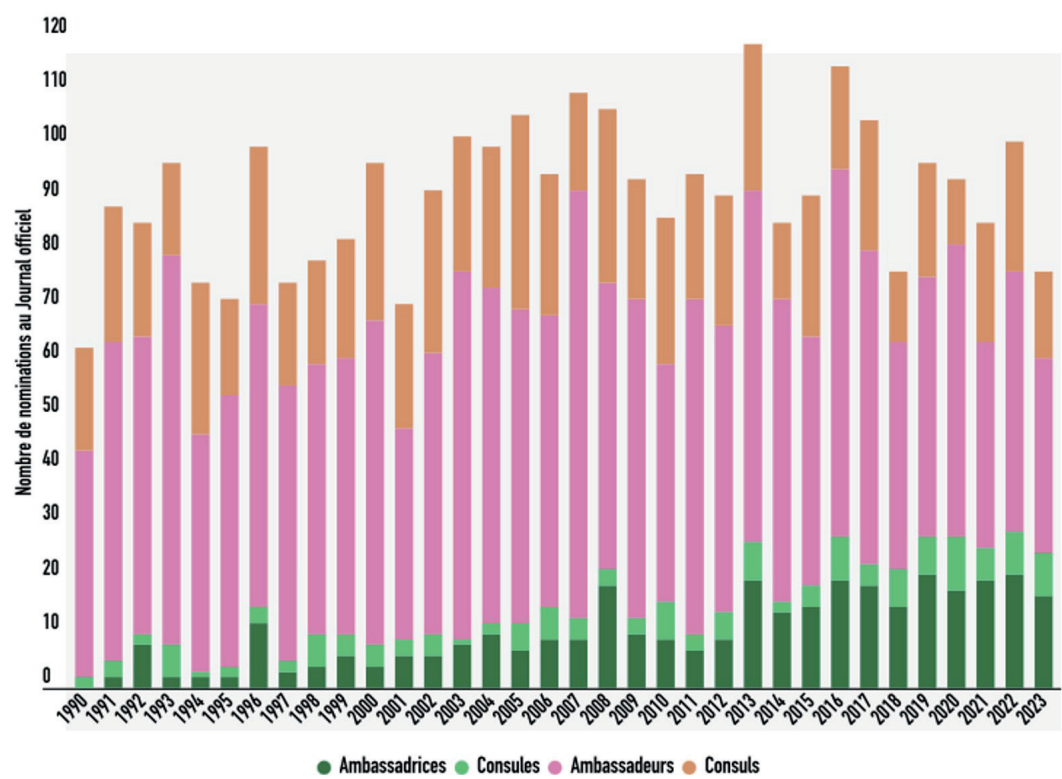
Il est intéressant d'étudier la géographie des postes où sont nommées (ou ont déjà été nommées) des femmes Ambassadrices ou Représentantes permanentes : un grand nombre d'États africains, sud-américains, d'Asie centrale ou du Proche et Moyen-Orient n'a jamais eu une femme pour représenter la France. À l'inverse, les pays occidentaux et européens sont plutôt les destinations où des femmes ont été nommées ambassadrices. Cette distinction peut être expliquée par des raisons de sécurité (notamment intérieure), mais aussi par des raisons politiques (pays où les droits et la représentation des femmes sont moins avancés).

Aucune femme n'a occupé le poste d'ambassadrice de France aux États-Unis ni de Représentante permanente auprès de l'ONU à New York. Cependant, on retiendra que les postes de Représentante permanente de la France auprès de l'OTAN, de l'OSCE et de la conférence de désarmement sont occupés par deux femmes (en 2024).

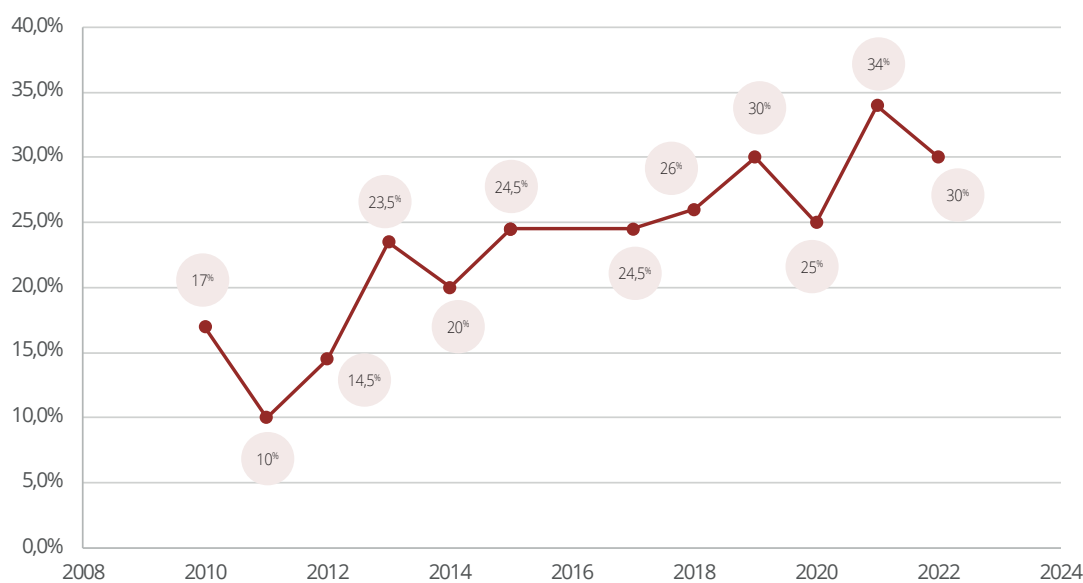
16. Cartographie du MEAE.

# Évolution de la féminisation du MEAE

## Évolution des nominations entre 1990 et 2023<sup>17</sup>



## Évolution du pourcentage de femmes nommées ambassadrices entre 2010 et 2022<sup>18</sup>



17. Graphique réalisé par le Focus 3030, avec des données issues du Journal officiel de la République française.

18. Données issues des différents rapports annuels sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique.

## Diplomatie féministe ou/et féminisation de la diplomatie ?

## FOCUS N°2

En 2018, la France s'est dotée d'une « diplomatie féministe » avec pour objectif la promotion de l'égalité femmes-hommes dans tous les domaines de l'action extérieure de la France (aide au développement, paix et sécurité, changement climatique, etc.)<sup>19</sup>. Cette politique s'est concrétisée par une Stratégie internationale de la France pour l'égalité entre les femmes et les hommes, dont le dernier bilan a été remis en 2022. Pour le MEAE, le but est d'ériger les questions de genre et d'égalité comme un enjeu transversal. Dans la Stratégie du ministère, ce « gender mainstreaming »<sup>20</sup> ministériel doit s'accompagner d'une politique volontariste en interne pour faire progresser l'avancement des femmes dans le ministère, notamment dans des postes de responsabilité.

À l'été 2023, le Haut Conseil à l'Égalité (HCE) a rendu son rapport « Passer aux actes » sur l'évaluation de la stratégie de 2018-2022 sur la mise en œuvre de la diplomatie féministe par le MEAE. Le bilan est mitigé : les efforts doivent se poursuivre, notamment sur la définition de la diplomatie féministe et la mobilisation de ressources financières et humaines à la hauteur des ambitions de cette politique. Parmi les recommandations, l'égalité professionnelle demeure au cœur des préoccupations du HCE avec un objectif de « 50% de femmes en primo-nomination pour 2025 ». Pour Romain Lecler et Yann Goltrant, c'est ici « le paradoxe français d'une 'diplomatie féministe' qui manque de femmes »<sup>21</sup>.

### À retenir

- **Une féminisation équivalente de l'administration centrale et du réseau diplomatique**

D'après les chiffres établis, les taux de femmes dans les effectifs du MEAE sont relativement similaires entre l'administration centrale et le réseau à l'étranger (ambassades, consulats et représentations permanentes). Malgré un effort de féminisation réel accéléré depuis quelques années, les effectifs féminins du MEAE demeurent inférieurs à 50%.

- **Des stéréotypes de genre très marqués dans les affectations**

Si la différence de traitement entre les hommes et les femmes ne se voit pas entre administration centrale et réseau diplomatique, les stéréotypes de genre s'expriment dans les postes d'affectation. Que ce soit au sein des directions du Quai d'Orsay ou dans les ambassades, les femmes demeurent très largement sous-représentées sur les enjeux de défense et de sécurité par exemple. Au contraire, l'agenda relatif aux droits humains et aux affaires humanitaires est beaucoup plus couvert par les femmes.

19. Héloïse Fayet, Jessica Pennetier et Camille Bayet, « La politique étrangère féministe, des ambitions aux actions », note de synthèse pour WIIS France, 6 avril 2024.

20. Le « gender mainstreaming », l'approche intégrée de la dimension de genre vise à renforcer l'égalité des femmes et des hommes dans la société, en incluant la dimension du genre dans le contenu des politiques publiques.

21. Romain Lecler et Yann Goltrant, « Chapitre 15. Le paradoxe français d'une « diplomatie féministe » qui manque de femmes », Dans M. Sondarjee (dir.), Perspectives féministes en relations internationales, Les Presses de l'Université de Montréal, 2022.

▪ **Un plafond de verre pour l'accès aux fonctions de direction**

Comme pour le ministère des Armées, un plafond de verre demeure. Plus on monte dans la catégorie de fonctionnaires titulaires (A, B, C), moins les effectifs sont féminisés. Même constat en administration centrale, où les femmes sont très peu présentes dans les directions ou sous-directions (notamment pour les services traitants de questions de défense et de sécurité, à l'image de la Direction des affaires stratégiques, de sécurité et de désarmement). À l'étranger, ce plafond de verre se retrouve aussi pour certaines affectations jugées « prestigieuses » (RP de l'ONU à New York, ambassade de France aux États-Unis, etc.).

**Programmes de féminisation**

<b>2012</b>	Nomination d'un Haut fonctionnaire chargé de l'égalité des droits
<b>2017</b>	Le MEAE reçoit le label AFNOR « Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes » (renouvelé en 2023 pour quatre ans)
<b>2018-2022</b>	Stratégie de mise en œuvre de la diplomatie féministe de la France
<b>2020</b>	Lancement de la cellule d'écoute « Tolérance zéro »
<b>2021-2024</b>	Plan d'action triennal pour la féminisation du MEAE
<b>2023</b>	Lancement du programme « Tremplin »
<b>2024</b>	Lancement du programme « Talentueuses » (pilote par la Diese et l'INSP) <sup>22</sup>

Sur ce dernier axe, le MEAE a mis en place en 2020 la cellule d'écoute « Tolérance zéro » sur le modèle de la cellule Thémis pour le ministère des Armées. Les saisines ont augmenté de 65% entre 2021 et 2022. Ce chiffre est à la fois positif est inquiétant : est-ce une preuve que cet outil fait désormais pleinement partie de la culture organisationnelle du MEAE ou bien le signe d'une prévalence systémique des faits de discriminations et de violences ? Comme pour le ministère des Armées, le MEAE a reçu le label AFNOR pour l'Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes en 2017, renouvelé pour 4 ans en juin 2023. Néanmoins, il a été pénalisé pour non-respect des quotas imposés par la loi Sauvadet de 2012 concernant les primo-nominations. En 2019, il reçoit une amende de 450.000€.

Pour pallier ce retard de féminisation, le MEAE a notamment lancé en 2023 le programme « Tremplin » visant à accompagner, tous les ans, une promotion de 20 femmes en interne pour leur permettre d'accéder aux fonctions d'encadrement supérieur.

22. Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (Diese) et organisé par l'Institut national du service public (INSP).

# Des outils pour accompagner et contraindre la féminisation

## Un cadre juridique national contraignant en faveur de la féminisation

Les chiffres de la féminisation du MEAE et du MinArm sont encourageants : ils attestent d'une évolution positive et constante dans la durée. Depuis plus de 10 ans, le chemin vers la parité est soutenu par un arsenal juridique. En complément de mesures législatives contraignantes, des outils comme des chartes, des labellisations, des rapports d'évaluation étatiques, et autres plans ministériels d'action ont été mis au service de la parité et de la participation des femmes<sup>23</sup>.

Dans le domaine de la fonction publique, la loi Sauvadet de 2012<sup>24</sup> a permis de fixer un quota féminin dans les flux de primo-nominations. En parallèle, la Loi du 4 août 2014 pour l'Égalité réelle entre femmes et hommes<sup>25</sup> a favorisé l'émergence d'une approche intégrée des enjeux relatifs au genre (« gender mainstreaming ») en abordant l'égalité dans ses multiples dimensions.

En 2019, la loi de transformation de la fonction publique<sup>26</sup> a imposé la mise en œuvre de quelques grands objectifs : renforcer la gouvernance pour l'égalité entre les femmes et les hommes ; créer les conditions de l'égalité des chances dans le secteur public ; éliminer les écarts de rémunération et de perspectives d'évolution de carrière ; soutenir l'emploi et le droit d'ancienneté pendant la maternité ou le congé parental ; renforcer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ; lutter contre les violences sexuelles, le harcèlement et les comportements sexistes.

On observe que malgré une augmentation des primo-nominations, les chiffres de femmes dans la fonction publique occupant des postes de responsabilité restent constants et faibles. Cette stagnation démontre que l'égalité femmes-hommes n'a pas été encore pleinement saisie par l'État comme un enjeu clé, au même titre que l'ont été la transition numérique ou la question environnementale<sup>27</sup>. Plus encore, un grand nombre des postes, directions ou services, occupé par des femmes

23. Rapport du HCE Parité dans le monde du travail, « Parité dans le secteur public : des avancées réelles mais lentes, un levier de transformation publique à saisir », volet 2, 2021.

24. Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique.

25. Loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

26. Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

27. Brigitte Grésy, « L'égalité entre les femmes et les hommes : des chiffres mais toujours pas de lettres », Acteurs Publics, 25 mai 2022, disponible sur : <https://acteurspublics.fr/articles/brigitte-gresy-egalite-entre-les-femmes-et-les-hommes-des-chiffres-mais-toujours-pas-de-lettres>.



reste genré : les fonctions support (questions administratives, financières, ressources humaines), ou relatives au « care » (services de santé, enjeux humanitaires, de développement, etc.) sont majoritairement privilégiées par les femmes.

Ces deux dernières décennies, des lois contraignant la féminisation ont aussi ciblé le secteur privé. En 2011, la Loi Copé-Zimmermann<sup>28</sup> impose des quotas de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance du secteur privé. Dix ans plus tard, la Loi Rixain<sup>29</sup> approfondit cette féminisation en s'étendant aux postes à haute responsabilité dans les comités de direction et aux cadres dirigeants.

## **Agenda « Femmes, Paix et Sécurité » (FPS) et « Diplomatie féministe » : pour une approche intégrée des enjeux de genre**

Ces outils juridiques sont essentiels pour contraindre les administrations à féminiser leurs effectifs. On notera qu'ils demeurent cependant insuffisants puisqu'ils ne permettent que d'augmenter les proportions de femmes, sans pour autant assurer une intégration complète des enjeux de genre dans les politiques mises en œuvre par les ministères. Ils doivent donc s'accompagner de politiques plus globales. L'Agenda « Femmes, Paix et Sécurité » (FPS) et la « diplomatie féministe » font partie de ces outils.

L'Agenda FPS est un cadre normatif adopté aux Nations Unies depuis 2000 avec la résolution 1325 du Conseil de sécurité, et depuis complété par neuf autres résolutions. Il repose sur quatre piliers : la participation des femmes aux processus de résolution de conflits, la prévention contre les violences qu'elles pourraient subir en temps de conflits, leur protection, et la réparation en cas de violences. Ces volets de l'Agenda sont complétés par des résolutions du Conseil de sécurité des Nations Unies, et sont ensuite mis en œuvre par les États membres par le biais des Plans Nationaux d'Action (PNA). En 2021, la France a publié son troisième PNA de mise en œuvre de l'Agenda « Femmes, Paix et Sécurité » pour la période 2021-2025<sup>30</sup>.

En parallèle, le MEAE s'est doté en 2018 d'une « diplomatie féministe » (encadré n°2). Elle représente la politique la plus aboutie et substantielle intégrant autant la féminisation du corps diplomatique, que les enjeux de genre à tous les niveaux de la politique étrangère de la France.

## **Mise en œuvre des outils de féminisation par le MEAE et le ministère des Armées**

L'évolution positive depuis les années 2010 du taux de féminisation du MEAE et du ministère des Armées doit être saluée. Elle prouve que les politiques

28. Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

29. Loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle.

30. Plan d'action national de la France 2021-2025. Mise en œuvre des résolutions du Conseil de sécurité des Nations unies « Femmes, paix et sécurité », Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, 2021.

de quotas, notamment imposées par la Loi Sauvadet, sont souvent nécessaires pour servir de premier levier de féminisation. Dans les deux ministères, on observe des trajectoires très similaires : le « vivier » de femmes augmente grâce à des taux quasi paritaires en primo-nomination. Mais ces effectifs peinent ensuite à développer des carrières au sein des ministères et à percer le plafond de verre pour atteindre les postes de direction les plus élevés hiérarchiquement<sup>31</sup>. Lorsqu'elles y parviennent, les stéréotypes de genre rentrent encore trop souvent en jeu. Au Ministère des Armées, c'est le Service de Santé des Armées qui est encore le plus féminisé, avec une femme à sa direction depuis plusieurs années (consécutives). Au MEAE, les postes de direction du service général de sécurité s'ouvrent difficilement aux femmes.

Ces dynamiques mettent en lumière les limites des quotas. Ces outils sont insuffisants pour obtenir des résultats durables et qui ne soient pas uniquement motivés par une politique du chiffre. D'une part, parce que les ministères font parfois le choix de la sanction financière plutôt que de se conformer aux quotas. D'autre part, parce que la féminisation d'un ministère n'est pas nécessairement le signe d'une approche intégrée des enjeux de genre. Cette limite a été bien comprise : les programmes de féminisation des deux ministères ainsi que la mise en œuvre de politiques plus ambitieuses et plus substantielles telle que la diplomatie féministe attestent d'une approche de la féminisation qui ne soit pas seulement portée sur les chiffres.

L'Agenda FPS et la diplomatie féministe sont donc de précieux outils pour renforcer le « gender mainstreaming » au sein des ministères étudiés. Plusieurs critiques peuvent néanmoins être énoncées à l'égard de ces deux programmes. On observe notamment un décalage entre l'engagement international de la France et la formulation de politiques internes, que ce soit au niveau des Armées ou des Affaires étrangères<sup>32</sup>. Aussi, le rapport du Haut Conseil pour l'Égalité dans son évaluation du 2ème plan d'action de la France témoigne d'un manque de coordination institutionnelle et d'intégration interministérielle, tout comme un manque de ressources financières pérennes allouées<sup>33</sup>.

31. Le concept de « vivier », faisant reposer la faute d'une absence de féminisation sur les femmes elles-mêmes car tenues responsables d'une absence de volonté de progression, est parfois critiqué. On peut lire Romain Lecler et Yann Goltran, « 'Faiblesse des viviers féminins' ou 'Engorgement' masculin des sommets ? Le paradoxe d'une diplomatie féministe qui peine à promouvoir des femmes », *Revue française de sociologie*, 62 (3-4), 2022, pp. 367-412.

32. Camille Boutron, « Le ministère des Armées face à l'agenda Femmes, paix et sécurité : Évolution des approches et défis de mise en œuvre », *Étude de l'IRSEM*, octobre 2021, p. 109.

33. Rapport du HCE d'évaluation du 2ème plan national d'action de l'Agenda « Femmes, Paix, Sécurité » (2015-2018), 2018.

# Recommandations

Ces analyses chiffrées ont permis de dégager de grandes tendances au sein du ministère des Armées et du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères : la féminisation des postes de direction reste particulièrement lente ; les femmes sont sur-représentées dans certains domaines (humanitaire, communication, santé, soutien) et sous-représentées dans d'autres (affaires stratégiques, armée de Terre dont forces spéciales) ; la présence des femmes peut être vue comme un « problème à gérer » (avec la question notamment du harcèlement et des violences sexistes ou sexuelles) plutôt qu'une ressource sur laquelle miser.

Des réflexions similaires prévalaient dans le secteur privé il y a encore quelques années : cependant, l'injonction à l'efficacité et à la productivité, ainsi que la mise en place de sanctions et d'incitations financières, ont généré une prise de conscience de la part des grandes entreprises. Outre l'instauration classique de programmes de mentorat, de bourses à destination de jeunes femmes à des fins de recrutement, on note aussi des initiatives pour faire évoluer une culture du travail reconnue comme peu favorable aux femmes, qui se retrouvent exclues des réseaux implicites de sociabilisation et de promotion du fait de la charge mentale familiale ou conjugale.

Si des caractéristiques spécifiques demeurent au sein des forces armées (risque du sacrifice ultime, métiers perçus comme traditionnellement masculins, contraintes physiques, contraintes horaire et géographique) qui limiteraient l'application de ces programmes du secteur privé, il reste possible de s'en inspirer pour la plupart des fonctions du ministère des Armées et du MEAE (notamment pour les postes en administration centrale). Cependant, il convient aussi de ne pas tomber dans l'excès du monde de l'entreprise, ne capitaliserait sur les talents féminins que pour leur capital dans une optique de rendement (notamment économique) : le droit à un environnement de travail sain et exempt de discriminations et de harcèlement est un droit conformément à la convention C190 de l'OIT.

Construites à l'issue des analyses chiffrées, de lectures de travaux académiques et d'entretiens avec des personnels des deux ministères étudiés, nos recommandations s'articulent autour de quatre grands axes : le recrutement, la fidélisation, l'intégration de la diplomatie féministe et les relations extérieures. Ces quatre domaines se nourrissent mutuellement : c'est par exemple en donnant une image positive du ministère des Armées au travers d'une refonte de la communication que le recrutement peut être facilité. Cependant, il existe des spécificités pour chacun de ces domaines.

## Recrutement

S'assurer de la bonne diffusion des offres de stage et d'emploi auprès d'un public le plus diversifié possible, afin d'agrandir le vivier de recrutement.

- Mettre en place des jurys paritaires et externes pour le recrutement, au moins pour les postes civils, et a fortiori pour des stages pour éviter notamment l'autocensure face à un jury majoritairement masculin et aux enjeux de la cooptation.
- S'adapter et s'ouvrir davantage : considérant les forts besoins des armées en termes d'accroissement, de renouvellement et de fidélisation des effectifs, il n'est plus possible de se priver d'une partie de la population qui serait rebutée par une atmosphère trop excluante.
- Assurer une « tolérance zéro » dans les écoles de formation, et cela dès les lycées militaires, tout comme dans des institutions préparatoires qui irriguent traditionnellement le service diplomatique concernant tout agissement sexiste ou harcèlement sexuel. La sociabilisation primaire joue un rôle primordial dans l'acceptation future des femmes comme pairs et cadres dirigeantes. Le dénigrement systémique de « l'autre » ne doit pas être accepté sous couvert de « traditions ».

## Fidélisation et poursuite de carrière

- Féminiser non pas seulement les postes d'Ambassadeur, mais ceux de Premier Secrétaire ou Premier conseiller (et conseillers politiques) afin de créer et dynamiser un « vivier » pouvant ensuite accéder d'une façon mieux acceptée par les pairs à des postes d'ambassadeurs ou directeurs.
- Communiquer et mobiliser : la promotion « parce que femme » peut être très mal vue, tant par les principales concernées que par leurs homologues masculins. Toutes les femmes n'acceptent pas d'être perçues comme des « quotas ». Une meilleure communication en interne, une pédagogie accrue et un équilibre entre promotion des femmes et respect des règles d'avancement sont indispensables.
- Faciliter la poursuite de carrière pour les femmes en prenant mieux en compte l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle (des efforts déjà entrepris par le Plan Famille et des directives internes aux ministères) : adaptation du congé parental pour qu'il ne soit pas limitant dans l'avancement de carrière, services de garde d'enfants, dispositifs pour faciliter les départs à l'étranger (mission militaire ou prise de postes en ambassade), etc. en communiquant sur les raisons et bienfaits de ces mesures tant pour les femmes que pour les hommes.

## Prise en compte et application de la politique étrangère féministe

- Masculiniser les référents mixité – égalité, ainsi que les chargés à l'égalité dans les opérations multinationales. Si cette recommandation peut sembler paradoxale, elle est au contraire indispensable pour sortir les questions de genre et d'égalité d'un essentialisme féminin, et de s'assurer que ces postes soient pourvus par des personnes compétentes et formées. Être une femme n'est pas un prérequis suffisant pour savoir traiter de ces problématiques. Il est également important de valoriser ce rôle dans les carrières (cette mesure rejoint d'ailleurs celle préconisant de bien communiquer, sensibiliser et

former les femmes et les hommes).

- Renforcer les ressources financières et humaines dédiées à la mise en œuvre de l'Agenda « Femmes, Paix et Sécurité » et séparées d'autres problématiques comme l'éducation, la lutte contre les violences sexuelles et sexistes ou de l'aide au développement. Si des synergies doivent évidemment être recherchées entre ces différentes thématiques, il est nécessaire d'avoir une approche distincte afin d'éviter une vision trop victimaire et essentialisante des femmes.
- Allouer des financements plus importants aux études sur le genre et aux associations travaillant sur le sujet : la prise en compte des gender studies dans les instituts d'études stratégiques financés par les ministères demeure faible.

## Communication et relations extérieures

- Féminiser les interventions dans les Journées Défense & Citoyenneté, ainsi qu'au Service national universel (SNU)<sup>34</sup>.
- Systématiser la présence de femmes lors des salons de recrutement ou activités de représentation, sans toutefois nuire au travail de ces femmes et les transformer en « totems » : leur activité de relations extérieures ne doit pas prédominer sur leur réelle fonction.
- Mettre en place des impératifs de parité (ou de mixité) dans les appels d'offre émis par les ministères (consultances, observatoires, contrats-cadres, études prospectives et stratégiques) afin d'assurer une relève stratégique féminisée en géopolitique.
- Féminiser les panels des conférences, séminaires ou autres événements publics organisés par des instituts dépendants du ministère des Armées ou du MEAE (Académie de Défense de l'École militaire, Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan, CAPS, etc.), des organismes ayant reçu le label « Excellence » du ministère, ou de tout autre panel bénéficiant d'un soutien financier public.
- Réagir sur les réseaux sociaux au sujet des commentaires critiquant la féminisation des armées. Systématiser la présence des femmes dans les campagnes de promotion ou reportages sur les armées, ou dans les ambassades.

En conclusion et en accord avec la philosophie « what gets measured, gets managed » que sous-tend cette Gender Score Card, l'ensemble des recommandations et mesures proposées ne peuvent être efficaces que si elles font l'objet d'un suivi quantitatif et qualitatif dédié sur plusieurs années. Cette initiative externe de WIIS France a également l'ambition d'être renouvelée régulièrement afin d'observer et d'évaluer les progrès – ou reculs – de ces administrations, en y ajoutant d'autres indicateurs à terme.

34. Les affaires d'agressions sexuelles ou de comportements sexistes relevées lors de stages de SNU nuisent gravement à l'image de l'institution. Voir par exemple Enola Richet, « Accusations d'agression sexuelle, de harcèlement... le Service national universel est-il bien encadré ? », Le Parisien, 3 mai 2023, disponible sur : <https://www.leparisien.fr/societe/accusations-dagression-sexuelle-de-harcelement-le-service-national-universel-est-il-bien-encadre-03-05-2023-SOJOKTD7OFC2TBW5DPIMR2V0OE.php>.

## Documents institutionnels

---

- Base de données sur l'évolution du taux de féminisation des militaires sur 22 ans, Ministère des Armées, 2022.
- Plan d'action national de la France 2021-2025. Mise en œuvre des résolutions du Conseil de sécurité des Nations unies « Femmes, paix et sécurité », Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, 2021.
- Rapport social unique, Ministère des Armées, 2022.
- Rapport social unique, Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, 2022.
- Rapport du HCE d'évaluation du 2ème plan national d'action de l'Agenda « Femmes, Paix, Sécurité » (2015-2018), 2018.
- Rapport du HCE Parité dans le monde du travail, « Parité dans le secteur public : des avancées réelles, mais lentes, un levier de transformation publique à saisir », 2021.
- Rapports annuels sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, 2010 à 2022.
- Stratégie internationale de la France pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2018-2022), Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

## Législations

---

- Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.
- Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique.
- Loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.
- Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.
- Loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle.
- Résolution 1325 du Conseil de sécurité de l'ONU, 30 octobre 2000.

## Ouvrages et articles

- Chloé Aeberhardt, *Les espionnes racontent*, Robert Laffont, 2017.
- Camille Boutron, « Le ministère des Armées face à l'agenda Femmes, paix et sécurité : Évolution des approches et défis de mise en œuvre », Étude l'IRSEM, octobre 2021, p.109.
- Focus 2030, « Diplomatie féministe : quelle place pour les femmes dans le corps diplomatique français ? », 8 mars 2023. Disponible sur : <https://focus2030.org/Diplomatie-feministe-quelle-place-pour-les-femmes-dans-le-corps-diplomatique>.
- Héloïse Fayet, Jessica Pennetier et Camille Bayet, « La politique étrangère féministe, des ambitions aux actions », note de synthèse pour WIIS France, 6 avril 2024.
- Brigitte Grésy, « L'égalité entre les femmes et les hommes : des chiffres, mais toujours pas de lettres », Acteurs Publics, 25 mai 2022, disponible sur : <https://acteurspublics.fr/articles/brigitte-gresy-egalite-entre-les-femmes-et-les-hommes-des-chiffres-mais-toujours-pas-de-lettres>.
- Dalila Kerchouche, *Espionnes : doubles vies sous haute tension*, Flammarion, 2016
- Romain Lecler et Yann Goltrant, « Chapitre 15. Le paradoxe français d'une « diplomatie féministe » qui manque de femmes ». Dans M. Sondarjee (dir.), *Perspectives féministes en relations internationales*, Les Presses de l'Université de Montréal, 2022.
- Romain Lecler et Yann Goltran, « 'Faiblesse des viviers féminins' ou 'engorgement' masculin des sommets ? Le paradoxe d'une diplomatie féministe qui peine à promouvoir des femmes », *Revue française de sociologie*, 62(3-4), 2022, pp.367-412.
- Sébastien Lecornu et Patricia Mirallès, « Violences sexuelles dans l'armée : « Une mission de protection des victimes et de sanction des agresseurs va être diligentée », *Le Monde*, 12 avril 2024, disponible sur : [https://www.lemonde.fr/idees/article/2024/04/12/sebastien-lecornu-et-patricia-miralles-ministres-le-commandement-militaire-doit-appliquer-une-tolerance-zero-a-l-egard-des-agresseurs-sexuels-presumes\\_6227356\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2024/04/12/sebastien-lecornu-et-patricia-miralles-ministres-le-commandement-militaire-doit-appliquer-une-tolerance-zero-a-l-egard-des-agresseurs-sexuels-presumes_6227356_3232.html)
- Enola Richet, « Accusations d'agression sexuelle, de harcèlement... le Service national universel est-il bien encadré ? », *Le Parisien*, 3 mai 2023, disponible sur : <https://www.leparisien.fr/societe/accusations-dagression-sexuelle-de-harcèlement-le-service-national-universel-est-il-bien-encadre-03-05-2023-SOJOKTD7OFC2TBW5DPIMR2VOOE.php>.
- Ann Tickner, « Hans Morgenthau's Principles of Political Realism: A Feminist Reformulation », *Millennium. Journal of International Studies*, 17 (3), 1988, p.429.



avec le soutien de

