



Bureau de la représentante spéciale  
du secrétaire général de l'OTAN pour  
les femmes, la paix et la sécurité



# **Manuel de l'OTAN sur le langage inclusif**



# **Manuel de l'OTAN sur le langage inclusif**

Bureau de la représentante spéciale du secrétaire général  
de l'OTAN pour les femmes, la paix et la sécurité

En collaboration avec le Service Traduction du Secrétariat international de l'OTAN



# Table des matières

<b>Avant-propos</b> .....	5
<b>Contexte</b> .....	6
1. Introduction .....	6
2. Pourquoi le langage inclusif est-il important ? .....	6
3. Genre grammatical et « genre » en tant que construction sociale.....	7
<b>Le langage inclusif – Exemples et recommandations</b> .....	9
1. Techniques pour un langage plus inclusif sur le plan du genre .....	9
A. Rendre le langage plus neutre.....	9
B. Rendre le genre visible.....	14
2. Titres et fonctions.....	18
3. Grades militaires.....	19
4. Titres de civilité.....	20
5. Stéréotypes.....	21
6. Citations.....	21
<b>En bref</b> .....	23
<b>Annexes</b> .....	25
1. Programmes, politiques, bureaux et terminologie agréée/établie.....	25
2. Liste de contrôle.....	26
3. Illustration par la pratique.....	27
A. Courriel.....	27
B. Règlement du personnel.....	28
C. Description de poste .....	30
D. Compte rendu de décisions.....	33
<b>Glossaire</b> .....	37
<b>Bibliographie</b> .....	40



# Avant-propos

***Le langage influence profondément notre manière de penser et détermine le contenu de notre pensée. Il ne sert pas simplement à exprimer la réalité, il contribue également à la structurer.***

Benjamin Lee Whorf, linguiste

Le langage structure la pensée et est un fondement de la culture. Les mots que nous employons orientent subtilement – et sans que nous en ayons conscience – notre réflexion et, de là, nos actions. Le langage est, par nature, dynamique et en constante évolution.

Le langage est aussi genré et joue en cela un rôle central dans la cognition et le comportement humains, puisqu'il est l'un des mécanismes les plus communs à travers lesquels la notion de genre se construit et se renforce. Certaines langues ne font pas systématiquement la distinction entre les genres, d'autres utilisent des pronoms pour indiquer le masculin ou le féminin, d'autres encore vont jusqu'à étendre la distinction de genre aux noms d'objets inanimés, au moyen du genre grammatical.

Le fait que le langage soit genré est important, car il est au cœur de notre perception de l'égalité. Lorsqu'il est genré, le langage détermine la vision que nous avons des rôles des femmes et influence directement la participation des femmes à tous les aspects de la société. Des recherches ont montré que le langage genré peut contribuer à marginaliser les femmes sur le marché du travail, à entraver la réussite scolaire, à renforcer les rôles de genre traditionnels et à perpétuer des pratiques traditionnelles préjudiciables. Cependant, le langage genré peut aussi faciliter, faire progresser et promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes.

La promotion de l'égalité des genres exige, dans bon nombre de domaines, un engagement à long terme et des ressources considérables, mais cela ne vaut pas pour le langage inclusif. Nous pouvons toutes et tous agir sans attendre, et il suffit pour cela de suivre quelques exemples allant dans le bon sens. Adapter notre langage pour faire de l'égalité des genres une réalité est une démarche simple et utile, à la portée de tout un chacun.

Le présent manuel a donc pour objet de présenter la communication intégrant le langage inclusif comme un moyen de faire progresser l'égalité des genres à l'OTAN. En agissant sur les préjugés souvent inconscients véhiculés dans le langage, nous pouvons analyser et remodeler notre conception de l'égalité entre les femmes et les hommes. Ce manuel complète la [politique et le plan d'action de l'OTAN/du Conseil de partenariat euro-atlantique \(CPEA\) sur les femmes, la paix et la sécurité](#) et contribue à faire avancer l'égalité des genres dans toutes les activités de l'OTAN.

Je tiens à remercier sincèrement toutes les personnes ayant participé à l'élaboration de ce manuel, notamment mon équipe, le Service Traduction du Secrétariat international, ainsi que de nombreux autres services du siège de l'OTAN. J'ai également beaucoup apprécié les avis et les suggestions reçus des pays et des agents de l'OTAN ayant assisté aux séances de travail de juillet 2019 et de janvier 2020.

Ensemble, osons nous engager sur la voie d'une communication qui permette de donner un sentiment d'inclusion à chacune et à chacun. Utilisons un langage qui reflète notre vision du monde d'aujourd'hui, et qui contribue à façonner le monde de demain.

Clare Hutchinson

Représentante spéciale du secrétaire général de l'OTAN  
pour les femmes, la paix et la sécurité

# Contexte

## 1. Introduction

En coopération avec les divisions et les bureaux concernés de l'ensemble du siège de l'OTAN et avec l'aide du Service Traduction du Secrétariat international, la représentante spéciale du secrétaire général de l'OTAN pour les femmes, la paix et la sécurité (FPS) et l'équipe FPS ont élaboré un manuel sur le langage inclusif. Ce manuel est destiné à tous les personnels civils et militaires de l'OTAN et fournit des conseils pratiques et des exemples qu'il est proposé de suivre dans le cadre de notre travail quotidien. Il vise à encourager et à renforcer l'emploi d'un langage inclusif à l'OTAN.

Ce manuel comporte trois parties : la première, conceptuelle, replace la thématique du langage inclusif dans son contexte ; la deuxième, pratique, expose les différentes façons de communiquer de manière inclusive ; et la troisième propose, dans une série d'annexes, des exemples concrets assortis d'une liste de contrôle, à laquelle vous pourrez vous reporter aisément. Le manuel contient également un aide-mémoire intitulé « En bref... », facile à imprimer.

L'anglais et le français – les deux langues officielles de l'OTAN – ont des structures grammaticales différentes et suivent donc l'une et l'autre des approches différentes à l'égard du langage inclusif. Grâce à ce manuel, et à sa version anglaise, nous espérons donner une vue d'ensemble complète et cohérente des différentes techniques favorisant un langage inclusif dans les contextes OTAN.

Le langage étant en constante évolution, ce manuel est un document qui sera amené à être actualisé.

## 2. Pourquoi le langage inclusif est-il important ?

Le langage est le reflet des attitudes et des normes qui prévalent dans une société. C'est aussi le langage qui façonne notre vision du monde et qui, progressivement, oriente les individus dans leur perception de ce qui est « normal » et acceptable. La manière dont le langage est utilisé reflète non seulement les structures et les préjugés sociaux, mais peut également venir renforcer les idées reçues et les inégalités liées aux rôles de genre dans la vie quotidienne et au travail.

Alors que les femmes jouent un rôle actif dans tous les aspects de la société, le langage qui est encore souvent employé ignore ou minimise leur contribution, comme le montre par exemple le fait que les mots masculins prédominent ou sont utilisés par défaut pour les références génériques.

On entend par langage inclusif le fait de s'exprimer, à l'oral comme à l'écrit, d'une façon non discriminante et non marginalisante sur le plan du genre, sans encourager ni véhiculer de stéréotypes de genre. Dès lors, l'utilisation proactive et systématique du langage inclusif est indispensable pour faire progresser l'égalité des genres sur le lieu de travail et créer un environnement de travail inclusif au bénéfice de tous les agents.

L'utilisation du langage inclusif permet :

- de combattre les préjugés inconscients et les principes concernant les rôles de genre au sein de la société ;
- de jeter les bases d'une plus grande égalité des genres ;
- de sensibiliser davantage à l'influence du langage sur nos comportements et nos attitudes.

L'utilisation du langage inclusif n'enlève rien à la nécessité d'établir ou de mettre en évidence, comme il convient (p. ex. avec des données ventilées par sexe), les différences entre les femmes et les hommes ainsi que les besoins qui leur sont propres.

### 3. Genre grammatical et « genre » en tant que construction sociale

Il importe de faire la distinction entre le genre grammatical et le « genre » en tant que construction sociale. Ce dernier désigne les rôles et les caractéristiques sociales associés à la masculinité et à la féminité. Les rôles de genre déterminent les comportements attendus ou permis dans certains contextes ; ils peuvent varier selon le contexte et évoluer dans le temps. Il est important de noter que la notion de genre ne renvoie pas uniquement aux femmes et qu'elle est distincte du sexe biologique. Pour en savoir plus sur la différence entre les notions de « sexe » et de « genre », on consultera le glossaire qui figure à la fin de cette publication.

Au contraire de l'anglais, le français est une langue fortement marquée sur le plan du genre, que ce soit au niveau des articles (la/le), des pronoms (laquelle/lequel), des adjectifs possessifs ou démonstratifs (sa/son, celle/celui) ou bien entendu des substantifs (directeur/directrice). Cependant, le masculin générique est encore trop systématiquement employé et peut, dans certains contextes, contribuer à véhiculer des stéréotypes de genre. Ce manuel propose ainsi diverses techniques qui vous aideront à vous exprimer d'une manière plus inclusive, à l'oral comme à l'écrit.



# Le langage inclusif : Exemples et recommandations

## 1. Techniques pour un langage plus inclusif sur le plan du genre

Afin d'intégrer la dimension de genre dans les documents OTAN, il est possible de recourir à différentes stratégies qui pourront être choisies en fonction du type de texte.

Dans certains documents, on préférera **gommer le genre et utiliser des mots plus neutres** sur le plan du genre afin de désigner des groupes de personnes incluant des femmes et des hommes. Dans d'autres, on souhaitera au contraire **mettre en avant l'inclusivité**, en recourant à des formules reproduisant à la fois la forme masculine et la forme féminine. À noter que cette dernière technique, qui peut se révéler plus lourde sur le plan stylistique, n'est toutefois pas adaptée à tous les types de textes.

### A. Rendre le langage plus neutre

#### Les mots épicènes et les collectifs génériques

Les **mots épicènes** sont des noms, des adjectifs ou des pronoms neutres du point de vue du genre. Ils peuvent ainsi être utilisés au masculin comme au féminin sans variation de forme. Les **collectifs génériques** sont des termes qui, au singulier ou au pluriel, désignent indifféremment des femmes ou des hommes. Cette technique se révèle pratique pour alléger une phrase et gagner en lisibilité.

#### Termes épicènes

agent, personne, homologue, collègue, membre, responsable, guide, stagiaire, gestionnaire, journaliste, prestataire, partenaire, scientifique, spécialiste, universitaire, compatriote, fonctionnaire, diplomate, etc.

Substantif	Collectif générique
délégués, déléguées	la délégation
directeur, directrice	la direction
employés, employées	le personnel / les effectifs
trésorier, trésorière	la trésorerie
client, cliente	la clientèle

Certains **noms collectifs** peuvent également permettre de remplacer d'autres appellations marquées sur le plan du genre.

Collectif	Exemple
équipe	l'équipe de sauvetage ( <i>pour sauveteurs, sauveteuses</i> ) l'équipe de rédaction ( <i>pour rédacteurs, rédactrices</i> ) l'équipe de recherche ( <i>pour chercheurs, chercheuses</i> )
corps	le corps policier ( <i>pour policiers, policières</i> ) le corps médical ( <i>pour médecins</i> )
communauté	la communauté du renseignement militaire la communauté ouïgoure la communauté chrétienne
personnel	le personnel soignant ( <i>pour infirmiers, infirmières</i> ) le personnel enseignant ( <i>pour enseignants, enseignantes</i> )

La neutralisation du genre peut également s'opérer au niveau de **l'adjectif**.

Adjectif	Adjectif épïcène
actif, active	dynamique
débutant, débutante	novice
expert, experte	spécialiste
productif, productive	efficace

Voici quelques exemples :

Exemple	Variante neutre
Le mandat des <b>chargé(e)s</b> de projet sera renouvelé automatiquement.	Le mandat des <b>responsables</b> de projet sera renouvelé automatiquement.
Les partenaires <b>avec lequel(le)s</b> nous avons travaillé ont apprécié cette collaboration.	Les partenaires <b>avec qui</b> nous avons travaillé ont apprécié cette collaboration.
Le programme s'adresse à tou(te)s les <b>employé(e)s</b> .	Le programme s'adresse à tout le <b>personnel</b> .
C'est un problème qui touche tou(te)s les <b>habitant(e)s</b> .	C'est un problème qui touche toute la <b>population</b> .

## président/présidente/présidence

Dans les cas où il est préférable de rester neutre, on parlera de la « [présidence](#) ».

### Exemples :

- [Rapport de la présidence](#)
- [Résumé de la présidence](#)
- [Compte rendu succinct de la présidence](#)

Exemple	Variante neutre
s'adresser au/à la <b>président(e)</b>	s'adresser à <b>la présidence</b> de...
Les membres sont invités par <b>le/la président(e)</b>	Les membres sont invités par <b>la présidence...</b>

On parlera bien entendu du « [président](#) » ou de la « [présidente](#) » pour désigner quelqu'un de précis, si l'identité de genre de la personne est connue.

### Le masculin générique

Le **masculin générique** peut être employé pour certaines **références générales**, tandis que les **doublets** sont en priorité recommandés pour les **références spécifiques**.

Prenons par exemple la phrase « [Le formateur ou la formatrice doit adapter sa présentation aux participants.](#) » D'une part, les appellations [formateur](#) et [formatrice](#) renvoient à une personne spécifique (dont l'identité est toutefois indéterminée) : celle qui dispensera la formation ; il est alors préférable d'opter pour le doublet. D'autre part, l'appellation [participants](#) constitue une appellation générale dans la mesure où elle renvoie à un ensemble de personnes, soit toutes celles qui assisteront à la formation. Dans ce cas, l'emploi du masculin générique peut alors être une solution acceptable pour éviter la multiplication des doublets ou des formulations neutres.

### Éviter les tournures désignant des personnes

Afin d'éviter un doublet et d'alléger la phrase, il est possible d'utiliser des noms qui désignent une **action**, un **processus**, un **résultat**, etc., plutôt que des personnes.

Exemple	Variante neutre
Les <b>répondants et les répondantes</b> ont indiqué que l'outil était facile à utiliser.	Les <b>résultats du sondage</b> ont révélé que l'outil était facile à utiliser.
En raison du nombre élevé de <b>candidat(e)s potentiel(le)s</b> , il sera impossible de donner suite aux demandes de renseignements.	En raison du nombre élevé de <b>candidatures potentielles</b> , il sera impossible de donner suite aux demandes de renseignements.

## Ajout de mots à effet neutralisant

- « personnes » + adjectif/verbe

Exemple	Variante neutre
les sinistrés	les personnes sinistrées
les réfugiés	les personnes réfugiées
les candidats	les personnes qui postulent
le rédacteur ou la rédactrice	la personne chargée de la rédaction

Il convient de veiller à simplifier au maximum les expressions en écrivant, par exemple, les [responsables de la formation](#) plutôt que les [personnes responsables de la formation](#). Le nom [personne](#) peut être utilisé **lorsqu'une appellation n'est pas épiciène** (la [personne invitée](#) en alternance, par exemple, avec [l'invité](#) ou [l'invitée](#)) ou lorsqu'il fait partie d'une appellation figée, comme dans [personne malentendante](#).

- « rôle de » / « fonction de »

Exemple	Variante neutre
Qu'est-ce qu'un/une mentor ?	En quoi consiste le rôle de mentor ?

## Le pluriel

Le recours à la forme plurielle est une technique qui permet d'éviter facilement les formes multiples (doublets) ou le masculin générique, notamment **lorsque les formes féminine et masculine du terme sont identiques**, et de rendre ainsi une phrase plus inclusive.

Singulier	Pluriel
Le ou la fonctionnaire	<b>Les</b> fonctionnaires
Le dossier du stagiaire auquel cette condition s'applique...	Le dossier <b>des</b> stagiaires <b>à qui</b> cette condition s'applique...
Le mentor s'engage à nouer une relation de confiance avec...	<b>Les mentors</b> s'engagent à nouer une relation de confiance avec...

## L'infinitif

Exemple	Variante neutre
Qui peut être candidat ?	Qui peut <b>postuler</b> ?
Les responsables de projets assument plusieurs tâches : - ils font le suivi et l'évaluation des projets ; ils rédigent des demandes de subventions.	Les responsables de projets assument plusieurs tâches : - <b>faire</b> le suivi et l'évaluation des projets ; <b>rédiger</b> des demandes de subventions.

## La voix active

La voix passive suppose l'usage d'articles, d'adjectifs et de participes passés qui prennent la marque du genre. C'est pourquoi il est préférable, lorsque c'est possible, d'employer la **voix active** pour éviter le masculin générique.

Il est toutefois important de veiller à ne pas modifier l'intention ou le sens de la phrase en passant à la voix active. En effet, en français, il est parfois nécessaire, pour des motifs stratégiques, d'employer le passif (qui indique qu'une personne ou une chose subit une action).

Exemple	Variante neutre
Vous êtes prié(e) de...	Nous vous prions de...
Ils/Elles seront supervisé(e)s par le/la chef de section.	Le/La chef de section les supervisera [ou] sera responsable de leur supervision.

## La nominalisation

Exemple	Variante neutre
C'est la raison pour laquelle <b>ils sont là</b> .	C'est la raison de leur <b>présence</b> .
Une lettre leur sera envoyée <b>lorsqu'elles seront</b> officiellement <b>nommées</b> .	Une lettre leur sera envoyée au moment de leur <b>nomination</b> officielle.

## L'impératif

Exemple	Variante neutre
Vous êtes <b>prié(e)</b> de compléter le formulaire.	<b>Veuillez</b> compléter le formulaire.

## B. Rendre le genre visible

Toutes les techniques de combinaison de formes de genres différents ne sont pas aussi acceptées ou adaptées selon le type de texte considéré. On trouvera ci-dessous différentes techniques assorties de conseils pour leur bonne utilisation. Il est essentiel d'employer les techniques décrites de manière **cohérente dans l'ensemble d'un texte** afin d'éviter tout risque de confusion. Il faut toutefois savoir que le recours excessif à ces techniques peut **nuire à la lisibilité d'un texte**.

### Doublets complets et abrégés

On appelle « **doublet complet** » l'ensemble que constituent **la forme masculine et la forme féminine** d'un nom, sous leur forme complète (non abrégée) et **unis par une conjonction de coordination** (« et » ou « ou »).

le directeur et la directrice  
la candidate ou le candidat

Exemple	Variante à préférer
Les 30 000 <b>hommes</b> qui se battent en Afghanistan.	Les 30 000 <b>femmes et hommes</b> qui se battent en Afghanistan.
Que se passera-t-il s'il n'y a qu' <b>un seul candidat</b> à ce poste ?	Que se passera-t-il s'il n'y a qu' <b>un seul candidat ou une seule candidate</b> à ce poste ?

Le doublet porte généralement sur des **substantifs**, mais peut également porter sur des **pronoms**.

celles et ceux  
tous et toutes

Les agents ont droit à un congé parental. **Celles et ceux** qui souhaitent travailler à temps partiel pourront le faire.

Le « **doublet abrégé** » est une dénomination issue de la réduction d'un doublet complet au moyen d'un **signe de ponctuation** (parenthèse ou barre oblique).

candidat(e)  
les supérieur(e)s hiérarchiques auquel(le)s nous rendons compte  
administrateur/administratrice (et non *administrateur/trice*)

Il existe plusieurs techniques permettant de combiner des pronoms et des substantifs de genres différents de manière à rendre un texte plus inclusif par la mise en évidence du genre.

## Techniques et règles générales

**Note :** Pour mettre en avant l'inclusivité de certains documents, notamment dans le cadre de l'action pour les femmes, la paix et la sécurité, il pourra être envisagé de placer les formes dans l'**ordre alphabétique**.

**Combinaison de deux substantifs, articles ou pronoms** séparés par une **barre oblique**.

Si nécessaire, **elle/il** travaille en coordination avec le personnel concerné au Cabinet.  
Les documents devront être remis **au/à la** fonctionnaire désigné(e).

Si le mot répété apparaît en **début de phrase**, les deux mots prendront une **majuscule**.

**Il/Elle** sera le principal point de contact pour le Cabinet.

**Ajout d'une ou de plusieurs lettres** consécutives à l'intérieur ou à la fin d'un mot, entre **parenthèses**.

Ils pourront être amenés à suivre une formation spécifique si les supérieurs hiérarchiques auxquels ils rendent compte le jugent nécessaire.

→ **Il peut leur être demandé** de suivre une formation spécifique si les supérieur(e)s hiérarchiques auquel(le)s ils/elles rendent compte le jugent nécessaire.

Si une ou plusieurs lettres changent, **répétition** du mot au féminin.

Les administrateurs/trices responsables du dossier contacteront les personnes intéressées.

→ Les **administrateurs/administratrices** responsables du dossier contacteront les personnes intéressées.

Lorsque la féminisation s'applique à **plusieurs mots consécutifs**, on évitera de scinder l'unité de sens.

Le rôle du/de la premier/première directeur/directrice général(e) de l'Agence...

→ Le rôle **du premier directeur général/de la première directrice générale** de l'Agence...

## Accord de l'adjectif se rapportant à un doublet

Selon la règle habituelle d'accord, l'adjectif (ou le participe passé), s'accorde au **masculin pluriel** lorsqu'il se rapporte à la fois à un nom (ou pronom) masculin et à un nom (ou pronom) féminin coordonnés par « **et** ».

Les policiers et les policières sont invités à exprimer leurs idées sur cette question.

Les infirmières et les infirmiers recrutés par les forces armées...

Le représentant belge et la représentante française élus en mars participeront pour la première fois à la réunion.

Notons que, dans certaines phrases, il conviendra de placer le nom masculin le plus près possible de l'adjectif pour éviter la **discordance de genre** et **phonique** entre un nom féminin et un adjectif masculin **contigus**.

Les représentantes et représentants européens sont dispensés de visa.

Si un adjectif vient s'intercaler entre l'article et les substantifs, l'ordre sera de préférence inversé.

Les futurs infirmiers et infirmières recrutés par les forces armées...

## À RETENIR

- **Barre oblique** : pour séparer deux mots distincts  
le/la secrétaire  
administrateur/administratrice
- **Parenthèses** : pour intercaler ou ajouter une ou plusieurs lettres  
professionnel(le)s  
l'agent est chargé(e)

Il existe d'**autres formes** d'écriture inclusive qui n'ont toutefois **pas** été **retenues** dans le cadre de ce manuel :

- **Barre oblique** (pour ajouter la désinence féminine à la fin d'un mot)  
l'agent est chargé/e  
administrateur/trice
- **Point ou point médian** (pour ajouter la désinence féminine à la fin ou à l'intérieur d'un mot)  
les député.e.s  
un.e président.e  
un.e assistant.e

### Cas particulier – Documents des Ressources humaines

Pour les **vacances de poste**, la pratique tend, afin d'attirer davantage de candidates, à placer la **forme féminine avant la forme masculine**.

**Elle/Il** entretient des relations de travail étroites avec **la coordonnatrice exécutive/le coordonnateur exécutif** de l'EMI.

**Elle/Il** travaille sous la supervision **de la/du** chef de l'unité.

Dans ce cas, les **adjectifs** et **participes passés** pourront porter la marque du féminin, de préférence grâce au **doublet abrégé**.

**La/Le** fonctionnaire nommé(e) à ce poste s'acquitte des tâches suivantes : [...].

### Explicitation des collectifs neutres

Afin de contrer les stéréotypes de genre, il peut parfois s'avérer nécessaire de préciser un collectif. En effet, la mise en évidence des deux genres peut être utile pour rendre une phrase plus inclusive lorsque des idées préconçues et autres stéréotypes risqueraient d'en fausser ou d'en limiter le sens.

Tous les **soldats, femmes et hommes confondus**, ont répondu par la négative à la question 5 de l'enquête portant sur le congé parental.

Tous les agents de l'OTAN pourront inscrire leurs **enfants, filles ou garçons**, au tournoi de football organisé cet été.



## 2. Titres et fonctions

La féminisation des professions, des fonctions et des titres ou la création d'équivalents féminins est une pratique devenue courante.

Lorsque l'on désigne une personne en particulier, il y a lieu de féminiser ou de masculiniser son titre ou sa fonction selon son genre.

Par exemple, on utilisera les termes « [haut représentant de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité](#) » pour renvoyer à la fonction en général, mais on parlera de « [Federica Mogherini, ancienne haute représentante de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité](#) », puisque l'on nomme la personne qui porte ce titre.

Ainsi, si le sexe ou l'identité de genre de la personne dont on cite le **titre** est connu, il y a lieu d'utiliser systématiquement le **genre grammatical correspondant**. De façon générale, il conviendra d'employer le féminin si le poste est occupé par une femme ou une personne s'identifiant comme telle, et le masculin s'il est occupé par un homme ou une personne s'identifiant comme tel. Généralement, il existe une forme féminisée de l'intitulé de poste en français.

La **masculinisation du titre ou de la fonction** d'une personne de sexe féminin ou identifiée comme telle sera uniquement envisageable dans les **adresses directes** (courriers), si la personne concernée en a **expressément fait la demande**.

Masculin	Féminin
secrétaire général	secrétaire générale
secrétaire général adjoint délégué	secrétaire générale adjointe déléguée
ambassadeur	ambassadrice
administrateur	administratrice
haut représentant	haute représentante
représentant permanent	représentante permanente
sapeur-pompier	sapeuse-pomprière

La **formation du féminin par l'ajout du mot « femme »** à une appellation de personne, comme dans « [femme médecin](#) », n'est pas recommandée : il n'y a pas de symétrie entre le féminin et le masculin, qui n'est pas « [homme médecin](#) ». De façon générale, il est toutefois possible, pour les appellations qui comportent déjà le mot « homme », de remplacer ce dernier par femme (« [homme d'affaires](#) », « [femme d'affaires](#) »).

## **Attention:**

À l'OTAN, certains noms ne changent pas de forme au féminin ; seul l'article sera féminisé.

Masculin	Féminin
le chef de service	la chef de service
le médecin	la médecin

Les mots « **agent** » et « **officier** » ne sont pas féminisés en « une agente » ou « une officière » : on écrira exclusivement « **un agent** » et « **un officier** », qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme.

En revanche, l'**adjectif qualificatif**, le **participe passé** et tout autre qualifiant sont, quant à eux, **féminisés** s'il y a lieu.

L'agent de liaison, Mme Dumont, et la chef adjointe du Bureau de liaison de l'OTAN, ont été **accréditées** par les autorités.

## 3. Grades militaires

Tous les pays francophones n'ont pas forcément la même approche concernant la féminisation des grades militaires. Le français étant une langue officielle de l'OTAN, il est important d'adopter une approche standardisée pour les publications, traductions et documents établis en français par l'Organisation.

Pour rappel, **historiquement**, les grades au féminin désignent l'**épouse**. Ainsi, « **Madame la générale** » désigne encore, selon Le Petit Robert, l'épouse du général, tout comme « **Madame la colonelle** » se réfère à l'épouse du colonel.

Si la politique de l'OTAN évolue aujourd'hui vers un marquage du genre, il convient de prêter attention au risque de confusion.

### **Modèle général :**

Article féminin + grade masculin + participe/adjectif féminin

### **Exemples :**

La **sergent-chef** Maria Brimont est **intervenue** dans le cadre de l'opération.

La **caporal** Sarah Smith a été **décorée**.

La **commandant** Pascaline Dumontel a été **promue**.

Pour rappel, ces recommandations s'appliquent aux **documents OTAN** et n'engagent pas les pays pour la rédaction de leurs documents nationaux.

## 4. Titres de civilité

### Mademoiselle ou Madame ?

Il convient de ne plus faire la distinction entre les titres « Mademoiselle » et « Madame », qui font référence au statut marital d'une femme. Pour désigner une femme adulte, on emploiera uniquement « **Madame** ».

Le titre « Mademoiselle » sera uniquement envisageable dans les **adresses directes** (courriers, discours), si la personne concernée en a **expressément fait la demande**.

Par ailleurs, il est important de veiller à ce que les **titres et grades** soient utilisés de la même manière pour les femmes et les hommes dans un même texte. Si le titre/grade est assorti du nom complet pour les hommes, il conviendra d'en faire de même pour les femmes.

Exemple	Variante à préférer
M. et Mme Philippe Dupont	M. et Mme Dupont M. Philippe Dupont et Mme Anne Dupont
Mlle Dupuis	Mme Dupuis
Le capitaine Pierre Durand et Mme Sylvie Duval assisteront à la conférence.	La lieutenant-colonel Sylvie Duval et le capitaine Pierre Durand assisteront à la conférence. <i>(Ici, la personne ayant le grade le plus élevé est placée en premier.)</i>

### Comment traduire « Madame » en anglais ?

En anglais, le calque « Madam » s'emploie très rarement et ne peut être utilisé de la même manière qu'en français.

La règle est la suivante :

- De façon générale, employer la forme « Ms » pour toutes les femmes.
- Les formes « Mrs » ou « Miss » ne s'emploieront que dans les adresses directes, et si la personne en a expressément fait la demande.

Pour de plus amples informations, se référer à la version anglaise du manuel.

### Personnes transgenres

Lorsque l'on mentionne une personne transgenre, il est important de veiller à utiliser le **titre** de civilité et le **pronom correspondant à son identité de genre**.

## 5. Stéréotypes

Certaines expressions sont susceptibles de véhiculer des stéréotypes sexistes et reflètent une conception stéréotypée des caractéristiques ou des rôles respectifs des hommes et des femmes.

Exemple	Variante à préférer
Les organisateurs invitent l'ensemble des participants et <b>leurs épouses</b> à une réception.	Les organisateurs invitent l'ensemble des participants et <b>leurs conjoints</b> à une réception.
Il sera demandé <b>aux assistantes</b> de prendre les dispositions nécessaires.	Il sera demandé <b>au personnel de soutien</b> de prendre les dispositions nécessaires.

De façon générale, il est conseillé d'éviter autant que faire se peut l'emploi du mot « homme » – qui exclut les femmes – pour désigner à la fois des femmes et des hommes.

Terme exclusif	Terme inclusif
les hommes	les êtres humains
les hommes politiques	la classe politique

### Cas particulier – Droits de l'homme

Afin d'évoluer vers une langue plus inclusive, le Secrétariat international de l'OTAN a décidé, de façon générale, de parler de « **droits de la personne** », plutôt que de « **droits de l'homme** ».

Bien entendu, on maintiendra « **droits de l'homme** » lorsque l'on évoquera la « **Déclaration universelle des droits de l'homme** » ou tout autre nom de comité, d'organisation, de document, etc. dont le nom officiel en français contient « droits de l'homme ».

#### Exemples :

- le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
- le Conseil des droits de l'homme

## 6. Citations

Les citations comportant des préjugés sexistes ne peuvent pas être modifiées. En fonction du contexte, plusieurs choix seront possibles :

- garder la citation **entre guillemets** pour bien la distinguer de votre propos ;
- **paraphraser la citation** (en remplaçant par exemple le mot « hommes » par les mots « femmes et hommes » ou par « personnes », selon le cas) ;
- **supprimer la citation** si elle n'est pas essentielle vu la finalité du texte.



# En bref...

## NEUTRALISATION DU GENRE

- **Mots épiciques**  
*spécialiste, stagiaire, collègue*
- **Collectifs génériques**  
*équipe, délégation, personnel*
- **Adjectifs épiciques**  
*expert/experte → spécialiste*
- **Mots à effet neutralisant**  
*personnes (les sinistrés → les personnes sinistrées)*  
*rôle de / fonction de*
- **Pluriel**  
*le ou la fonctionnaire → les fonctionnaires*
- **Nominalisation**
- **Infinitif**
- **Voix active**
- **Impératif**

## TITRES ET FONCTIONS (FEMMES)

- **Féminisation** par défaut si l'identité de genre est connue.  
*La ministre, Claude Dubois, est venue à l'OTAN.*
- **Masculinisation** du titre uniquement envisageable dans les **adresses directes** (courriers) si la personne concernée en a expressément fait la demande.
- **Certains mots ne changent pas au féminin.**  
*le/la chef (seul l'article est féminisé) ; un agent ; un officier (ni l'article ni le terme ne sont féminisés)*

## GRADES MILITAIRES (FEMMES)

- **Article féminin + grade masculin + participe/adj. féminin**  
*La sergent-chef Maria Brimont est intervenue dans le cadre de l'opération.*

## FLEXION DU GENRE

- **Doublets complets**  
*le directeur et la directrice ; la candidate ou le candidat ; ceux et celles ; toutes et tous*
- **Doublets abrégés**  
**Barre oblique**
  - Combinaison de deux substantifs/ articles/pronoms  
*directeur adjoint/directrice adjointe*  
*adresse du/de la bénéficiaire*
  - Si répétition en début de phrase → majuscule  
*Il/Elle sera le principal point de contact*
  - Si une ou plusieurs lettres changent → répétition  
*administrateur/administratrice*
  - Regroupement pour préserver l'unité de sens  
→ *Le rôle du premier directeur général / de la première directrice générale de l'Agence...*
- **Parenthèses**
  - Ajout d'une ou de plusieurs lettres consécutives à l'intérieur ou à la fin d'un mot  
*candidat(e)*  
*les supérieur(e)s hiérarchiques auquel(le)s nous rendons compte*

## VACANCES DE POSTE

- **Forme féminine avant la forme masculine**  
*Elle/Il entretient des relations de travail étroites avec la coordonnatrice exécutive/le coordonnateur exécutif de l'EMI.*

## TITRES ET CIVILITÉS

- **Mme** ou **Madame**  
(pas Mlle ou Mademoiselle)
- **M.** ou **Monsieur**



# Annexes

## 1. Programmes, politiques, bureaux et terminologie agréée/établie

Les intitulés de programme, d'organisme, de comité ou de projet existants ne peuvent être modifiés sans l'accord préalable de l'entité concernée/responsable. À l'avenir, il conviendra d'éviter les intitulés genrés ou susceptibles d'exclure.

### **Note sur la terminologie agréée OTAN :**

Il n'est pas possible de modifier de son propre chef la terminologie agréée OTAN. Toute modification ne peut intervenir que sur demande adressée au Bureau OTAN de normalisation et approuvée par les États membres. L'emploi de termes non conformes à la terminologie agréée OTAN nuit à une compréhension commune et à l'interopérabilité, et peut changer le sens d'un document.

Considérons l'exemple anglais « [unmanned aerial vehicle \(UAV\)](#) » en regard de « [remotely piloted vehicle \(RPV\)](#) ».

Bien que le terme « RPV » puisse donner l'impression d'être un synonyme de « UAV » neutre sur le plan du genre, puisqu'il ne contient pas le mot « man », il ne désigne en réalité pas le même concept et ne peut être utilisé en lieu et place du premier.

Toute la terminologie agréée OTAN est disponible en ligne sur TermOTAN (<https://nso.nato.int/natoterm>).

## 2. Liste de contrôle

Avant de remettre un document ou d'envoyer un message électronique à des collègues, utilisez la petite liste de contrôle ci-dessous pour vérifier que vous avez bien appliqué les principes du langage inclusif.

<b>Assurer la cohérence à travers tout le texte</b>	
Le texte mentionne-t-il les titres, fonctions et grades de la même manière pour les femmes et pour les hommes ?	<input type="checkbox"/>
La stratégie d'inclusivité que vous avez choisie a-t-elle été suivie de façon cohérente à travers tout le texte ? (il ou elle, il et elle, il/elle, elle/il, etc.)	<input type="checkbox"/>
<b>Éviter les références de genre superflues</b>	
Le texte mentionne-t-il le genre d'une personne sans que cela ne soit vraiment nécessaire ?	<input type="checkbox"/>
<b>Garantir l'inclusivité</b>	
Avez-vous remplacé les formes génériques par des formes plus inclusives, lorsque cela était nécessaire ?	<input type="checkbox"/>
Avez-vous veillé à ne pas utiliser de mots exclusivement masculins pour faire référence à des groupes comprenant des hommes et des femmes ?	<input type="checkbox"/>
Avez-vous veillé à ne pas utiliser le mot « homme » pour désigner un groupe composé d'hommes et de femmes, ou alors qu'il était superflu ?	<input type="checkbox"/>
Dans votre texte, les intitulés de poste ou les descriptions de fonction sont-ils formulés de façon à ne pas exclure implicitement certaines catégories de personnes ?	<input type="checkbox"/>
Le texte inclut-il le même type d'information lorsqu'il mentionne des personnes de genres différents ?	<input type="checkbox"/>
<b>S'adresser à une personne ou la mentionner</b>	
Avez-vous utilisé le bon titre ? M. ou Mme (et non pas Mlle).	<input type="checkbox"/>
Si vous vous adressez à une personne transgenre ou si vous la mentionnez dans un texte, avez-vous utilisé le pronom correspondant à son identité de genre ?	<input type="checkbox"/>
<b>Lutter contre les stéréotypes</b>	
Avez-vous veillé à ne pas utiliser de mots pouvant véhiculer des préjugés sexistes ?	<input type="checkbox"/>
Les citations/références comportant des préjugés sexistes ont-elles été reformulées ou clairement signalées comme telles ?	<input type="checkbox"/>
<b>Assurer la lisibilité du texte</b>	
Avez-vous veillé à ce que votre texte reste lisible ?	<input type="checkbox"/>

### 3. Illustration par la pratique...

Cette section propose différents cas pratiques susceptibles de se présenter dans vos documents.

Chaque exemple a été imaginé spécifiquement pour les exercices qui suivent et vise à attirer votre attention sur les formulations qui pourraient être améliorées pour une plus grande inclusivité, ou sur celles qui, au contraire, permettent d'intégrer la dimension de genre à l'écrit.

#### A. Courriel

Saurez-vous repérer les éléments qui pourraient être plus inclusifs ?

Messieurs,

Veillez trouver ci-joint une invitation à la réception qui se tiendra en l'honneur du colonel Jean Dumont et du capitaine Tourel. Cette dernière nous quitte après trois ans de bons et loyaux services pour rejoindre son mari aux États-Unis.

La réception se déroulera à la résidence de Madame l'ambassadeur Merleau le vendredi 6 décembre 2019 à partir de 18h00.

Vos épouses sont évidemment les bienvenues pour cette occasion.

Pour toute question logistique, n'hésitez pas à contacter nos assistantes chargées de cet événement. Ces demoiselles sont au courant et mettront tout en œuvre pour répondre à vos questions dans les plus brefs délais.

Pour confirmer que vous serez présents, vous êtes priés de remplir le formulaire joint à ce courriel et de nous le retourner avant le 1<sup>er</sup> décembre 2019.

Avec mes meilleures salutations,

#### Version plus inclusive

~~Messieurs~~ Madame, Monsieur,

[ou] Bonjour,

Veillez trouver ci-joint une invitation à la réception qui se tiendra en l'honneur du colonel Jean Dumont et ~~du~~ de la capitaine Anne Tourel. Cette dernière nous quitte après trois ans de bons et loyaux services ~~pour rejoindre son mari aux États-Unis~~.

La réception se déroulera à la résidence de Madame l'~~ambassadeur~~ l'ambassadrice Merleau le vendredi 6 décembre 2019 à partir de 18h00.

Vos ~~épouses~~ conjoints sont évidemment les ~~bienvenues~~ bienvenus pour cette occasion.

Pour toute question logistique, n'hésitez pas à contacter ~~nos assistantes~~ l'équipe chargée de cet événement, ~~ces demoiselles sont au courant et mettront~~ qui mettra tout en œuvre pour répondre à vos questions dans les plus brefs délais.

Pour confirmer ~~que vous serez présents~~ votre présence, vous êtes priés de ~~merci de~~ remplir le formulaire joint à ce courriel et de nous le retourner avant le 1<sup>er</sup> décembre 2019.

Avec mes meilleures salutations,

## B. Règlement du personnel

Saurez-vous repérer les éléments qui pourraient être plus inclusifs ?

Le bénéficiaire du congé a droit au remboursement des frais de voyage aller et retour, dans les conditions visées aux articles 38 et 40. L'employé qui choisit d'utiliser sa voiture personnelle peut être remboursé desdits frais, conformément aux dispositions de l'article 40.3, dans la limite d'une somme ne dépassant pas le coût du ou des billets appropriés à l'exclusion de tout supplément.

87.2.1 L'employé ne recevra aucune indemnité journalière pour les voyages ayant lieu à l'occasion d'un congé dans les foyers.

87.2.2 S'il n'utilise pas son congé dans les foyers, l'agent ne recevra aucune compensation.

### Dispositions spéciales

À titre exceptionnel, et pour des motifs dûment justifiés, un agent peut être autorisé à prendre ses propres dispositions de voyage ou à modifier celles qui ont été prises. Pour que le remboursement ait lieu, l'intéressé doit, à son retour, fournir des justifications détaillées sur les conditions dans lesquelles il/elle a effectué son voyage.

Les agents autorisés à voyager en mission officielle reçoivent une indemnité journalière conformément aux dispositions du présent article. Cette indemnité a pour but de garantir que les employés sont correctement remboursés pour les frais d'hébergement, de repas et autres faux frais engagés dans l'exécution de fonctions officielles en un lieu éloigné de leur lieu normal d'affectation. Le chef de bureau peut publier des instructions d'application détaillées sur l'administration des voyages en mission et le règlement des demandes de remboursement des frais y afférents.

## Comparez les deux versions...

Le bénéficiaire du congé a droit au remboursement des frais de voyage aller et retour, dans les conditions visées aux articles 38 et 40. L'employé qui choisit d'utiliser sa voiture personnelle peut être remboursé desdits frais, conformément aux dispositions de l'article 40.3, dans la limite d'une somme ne dépassant pas le coût du ou des billets appropriés à l'exclusion de tout supplément.

87.2.1 L'employé ne recevra aucune indemnité journalière pour les voyages ayant lieu à l'occasion d'un congé dans les foyers.

87.2.2 S'il n'utilise pas son congé dans les foyers, l'agent ne recevra aucune compensation.

### Dispositions spéciales

À titre exceptionnel, et pour des motifs dûment justifiés, un agent peut être autorisé à prendre ses propres dispositions de voyage ou à modifier celles qui ont été prises. Pour que le remboursement ait lieu, l'intéressé doit, à son retour, fournir des justifications détaillées sur les conditions dans lesquelles il/elle a effectué son voyage.

Les agents autorisés à voyager en mission officielle reçoivent une indemnité journalière conformément aux dispositions du présent article. Cette indemnité a pour but de garantir que les employés sont correctement remboursés pour les frais d'hébergement, de repas et autres faux frais engagés dans l'exécution de fonctions officielles en un lieu éloigné de leur lieu normal d'affectation. Le chef de bureau peut publier des instructions d'application détaillées sur l'administration des voyages en mission et le règlement des demandes de remboursement des frais y afférents.

Le/La bénéficiaire du congé a droit au remboursement des frais de voyage aller et retour, dans les conditions visées aux articles 38 et 40. L'agent qui choisit d'utiliser sa voiture personnelle a droit au remboursement desdits frais, conformément aux dispositions de l'article 40.3, dans la limite d'une somme ne dépassant pas le coût du ou des billets appropriés à l'exclusion de tout supplément.

87.2.1 Aucune indemnité journalière n'est versée pour les voyages ayant lieu à l'occasion d'un congé dans les foyers.

87.2.2 La non-utilisation du droit au congé dans les foyers ne donne lieu à aucune compensation.

### Dispositions spéciales

À titre exceptionnel, et pour des motifs dûment justifiés, un agent peut être autorisé à prendre ses propres dispositions de voyage ou à modifier celles qui ont été prises. Pour que le remboursement ait lieu, l'intéressé(e) doit, à son retour, fournir des justifications détaillées sur les conditions dans lesquelles s'est effectué son voyage.

Les agents autorisés à voyager en mission officielle reçoivent une indemnité journalière conformément aux dispositions du présent article. Cette indemnité a pour but de garantir que les agents se voient correctement rembourser les frais d'hébergement, de repas et autres faux frais engagés dans l'exécution de fonctions officielles en un lieu éloigné de leur lieu normal d'affectation. Le/La chef de bureau peut publier des instructions d'application détaillées sur l'administration des voyages en mission et le règlement des demandes de remboursement des frais y afférents.

## C. Description de poste

### DESCRIPTION DE POSTE SECRÉTARIAT INTERNATIONAL DE L'OTAN

**DIVISION :** POLITIQUE ET PLANS DE DÉFENSE

**INTITULÉ :** Administrateur DP

**GRADE :** A4

**FAMILLE DE POSTES :** Activités centrales – Mise en œuvre des politiques et programmes

#### QUALIFICATIONS ET EXPÉRIENCE

##### ACQUIS ESSENTIELS

Il doit :

- avoir suivi les cours d'une école d'état-major nationale ou de l'OTAN ;
- très bien connaître le NDPP et les processus de planification de défense des pays ;
- avoir acquis, dans des fonctions exercées précédemment, une expérience nationale ou internationale (et, de préférence, les deux) d'au moins cinq ans dans le domaine des plans de défense ;
- avoir une expérience de l'établissement de plans de forces militaires (pour les forces terrestres, maritimes ou aériennes) et des questions s'y rapportant (planification du financement, des effectifs et des acquisitions) ;
- être sensibilisé aux considérations politiques, économiques et financières qui sous-tendent les plans et politiques de défense des pays et de l'OTAN, et en comprendre les aspects militaires et techniques ;
- avoir une bonne connaissance générale de l'OTAN, notamment de son organisation, de ses règles et processus de base et des grandes questions d'actualité qu'elle traite ;
- avoir au minimum le niveau de compétence suivant dans les langues officielles de l'OTAN (anglais/français) : le niveau V (« avancé ») dans l'une, et le niveau I (« débutant ») dans l'autre ;
- être capable de faire passer, à l'oral et surtout à l'écrit, des arguments clairs, logiques, convaincants et succincts ;
- accepter de voyager très fréquemment et de travailler en dehors des heures normales de service.

##### ACQUIS SOUHAITÉS

Seraient considérés comme autant d'atouts :

une connaissance du PPP, en particulier du PARP, et une expérience dans ce domaine.

##### STRUCTURE ET LIAISONS

Il relève, pour l'exercice de toutes les responsabilités décrites ci-avant, du directeur plans de défense. Il partage ses responsabilités avec les autres administrateurs de la DPP, avec lesquels il collabore étroitement. Il entretient de bonnes relations de travail avec l'autre direction de la Division DPP ainsi qu'avec les membres des autres divisions du SI et des divisions de l'EMI. Il collabore étroitement avec le personnel des deux commandements stratégiques de l'OTAN et avec les experts nationaux de la transformation de la défense tant au siège de l'OTAN que dans les capitales.

Il convient d'ajouter la forme féminine, qui devra apparaître avant le masculin. De plus, il est recommandé de développer les sigles et acronymes afin de rendre le texte plus inclusif.

**Suggestion :**  
« La/Le candidat(e) »

Afin d'attirer davantage de femmes, les Ressources humaines ont décidé de placer systématiquement la forme féminine avant la forme masculine.

Élargir le type de formation requise et accepter d'autres parcours que les parcours purement militaires peut encourager d'autres profils de candidat(e)s – notamment davantage de femmes – à postuler.

**Suggestion :** « sensibilisé(e) »

**Suggestion :** « être disposé(e) à voyager et à travailler en dehors des heures de travail normales »

« être disposé(e) à » peut sembler plus positif et plus inclusif.

Attention à la formulation de ce type d'information. Cela pourrait en effet décourager certaines candidatures. Utiliser des formulations positives et factuelles permet d'attirer un plus large éventail de candidat(e)s.

**Suggestion :** « La/Le titulaire du poste »

**Suggestion :** « Elle/Il »

## DESCRIPTION DE POSTE

### SECRETARIAT INTERNATIONAL DE L'OTAN

**DIVISION :**

POLITIQUE ET PLANS DE DÉFENSE  
DASG POUR LA POLITIQUE ET LES PLANS  
DIRECTION POLITIQUE ET CAPACITÉS DE DÉFENSE/SECTION  
POLITIQUE DE DÉFENSE ET PARTENARIAT

De façon générale, il est plus inclusif de développer les acronymes afin de ne pas réserver la compréhension à une minorité d'initiés.

**INTITULÉ :**

Administratrice/Administrateur

Dans les descriptions de poste, la forme féminine est systématiquement placée avant la forme masculine.

**GRADE :**

A.4

**FAMILLE DE POSTES :**

Activités centrales – Élaboration des politiques

Pour renforcer le caractère inclusif, il est recommandé d'expliquer les rôles qui incombent à la division, à la direction ou encore à la section.

### RÉSUMÉ

La Division Politique et plans de défense (DPP) est responsable au premier chef des aspects « défense » des missions de sécurité fondamentales de l'OTAN au niveau politico-militaire.

Au sein de la Direction Politique et capacités de défense (DPCD), la Section Politique de défense traite un large éventail de questions liées aux politiques et stratégies de défense de l'Alliance. Elle est plus particulièrement chargée de mettre en œuvre la posture de dissuasion et de défense renforcée de l'Alliance et d'en assurer la cohérence globale. De plus, il lui incombe de préparer le volet « défense » des sommets, des réunions des ministres de la Défense, ainsi que des réunions des directeurs politiques « défense ». Elle communique des avis sur la coopération OTAN-UE, sur le développement capacitaire et sur la mobilité militaire, ainsi que sur la défense européenne. Elle se tient informée des principaux événements en matière de sécurité et de défense sur la scène internationale et établit des documents d'orientation à l'intention des Alliés sur un large éventail de questions relatives à la politique de défense. Elle interagit également de façon régulière avec les Alliés et les partenaires sur les questions en lien avec la politique de défense.

La/Le titulaire du poste est notamment chargé(e) de formuler et de coordonner des avis sur des questions d'ordre général concernant la politique de défense. Elle/Il doit être capable de rédiger des documents d'orientation sur une large gamme de questions ainsi que des avis politico-militaires, pour examen par le Comité de la politique et des plans de défense (DPPC), en particulier sur la mise en œuvre globale de la posture de dissuasion et de défense renforcée de l'Alliance. Dans ce contexte, il lui sera demandé de rédiger des documents sur la politique de défense à l'intention du Conseil et des comités qui lui sont subordonnés, de préparer des notes d'information pour le secrétaire général et d'autres hauts responsables, d'écrire des discours et des articles, de donner des conférences et faire des exposés, et de représenter l'OTAN à des conférences internationales.

Doublet abrégé ou combinaison de deux pronoms/articles de genres différents séparés par une barre oblique.

### QUALIFICATIONS ET EXPÉRIENCE

#### ACQUIS ESSENTIELS

Le/La titulaire du poste doit :

être diplômé(e) d'un établissement de valeur reconnue ;

- avoir au moins sept années d'expérience professionnelle pertinente dans le domaine de l'élaboration des politiques de défense, au sein d'une administration nationale ou internationale ;

Cette formulation est plus inclusive que de restreindre la formation aux instituts de formation de l'OTAN, par exemple.

De nouveau, plutôt que de limiter l'expérience professionnelle au seul domaine des politiques de défense, élargir le spectre aux administrations nationales et organisations internationales permet de toucher un plus vaste public.

- bien connaître les processus de consultation politiques et militaires de l'Alliance ainsi que les principaux dossiers qui l'occupent en matière de politique de défense et de sécurité ;
- avoir une bonne connaissance des politiques et stratégies de défense de l'Alliance ;
- faire preuve de sens politique ;
- avoir d'excellentes qualités de communication et de rédaction ;
- avoir une bonne compréhension des grandes questions politiques, politico-militaires et de défense qui se posent aujourd'hui dans le monde ;
- être capable d'analyser et d'évaluer ces questions et d'élaborer des produits satisfaisants dans des délais serrés ;
- avoir au minimum le niveau de compétence V (« avancé ») dans l'une des deux langues officielles de l'OTAN (anglais/français), le niveau I (« débutant ») dans l'autre ;
- être disposé(e) à voyager et à travailler suivant un horaire chargé et irrégulier, selon les besoins.

Cette formulation n'exclut pas directement une certaine partie de la population.

### ACQUIS SOUHAITABLES

Seraient considérés comme autant d'atouts :

une connaissance de base des procédures de planification de défense de l'OTAN, de l'UE ou des pays.

### STRUCTURE ET LIAISONS

La/Le titulaire du poste relève de la/du chef de la Division Politique et plans de défense (DPP) et, à travers elle/lui, de la directrice/du directeur pour la politique et les capacités de défense, selon les besoins. Elle/Il aide à coordonner les travaux de Direction au sein de la Division, avec les autres divisions du Secrétariat international, les autorités militaires de l'OTAN et les délégations nationales. Elle/Il assure la liaison avec d'autres organisations internationales en vue de l'élaboration de politiques de défense et de sécurité uniformes, suivant les besoins.

Doublet abrégé ou combinaison de deux pronoms/articles de genres différents séparés par une barre oblique.

Nombre de subordonné(e)s direct(e)s : sans objet.

Nombre de subordonné(e)s indirect(e)s : sans objet.

### COMPÉTENCES

La/Le titulaire du poste doit faire preuve des compétences suivantes :

- Réflexion analytique : fait des analyses ou des plans complexes.
- Clarté et précision : vérifie son travail.
- Réflexion conceptuelle : applique les concepts acquis.
- Souci du service au client : s'engage personnellement à résoudre les problèmes.
- Persuasion et influence : prend différentes mesures à des fins de persuasion.
- Initiative : fait preuve de décision dans les situations où il faut agir sans attendre.
- Compréhension organisationnelle : comprend le climat et la culture de l'Organisation.
- Travail en équipe : sollicite des contributions et encourage les autres.

## D. Compte rendu de décisions

Vous trouverez ci-dessous un exemple fictif de compte rendu de décisions comportant des préjugés sexistes. Comment pourriez-vous le rendre plus neutre sur le plan du genre ?

NATO SANS CLASSIFICATION

### COMPTE RENDU DE DÉCISIONS

COMITÉ-DS(2020)0001

#### COMITÉ

Réunion tenue le 15 février 2020

#### I. ADOPTION DE L'ORDRE DU JOUR

Document : COMITÉ-A(2020)0001

Le COMITÉ adopte l'ordre du jour après avoir ajouté deux points sous la rubrique « Questions diverses ».

#### II. ÉLECTION DU PRÉSIDENT

(1) Le Comité estime que le 1<sup>er</sup> septembre n'est pas la date la plus appropriée pour la tenue de l'élection, et cela pour les raisons suivantes : a) depuis des années, il s'avère que la secrétaire du Comité a toujours une charge de travail très importante à cette époque de l'année et qu'elle éprouve des difficultés à préparer les documents dans les délais voulus et b) un grand nombre de mères de famille doivent prendre congé le 1<sup>er</sup> septembre, jour de la rentrée des classes, pour conduire leurs enfants à l'école ;

(2) la secrétaire actuelle du Comité, Mme Green, a confirmé qu'elle préférerait que l'élection se tienne plus tard dans le mois ;

(3) le trésorier a signalé que, si l'élection a lieu dans le courant du mois de septembre, il y aurait un problème d'agenda lié à la réunion préparatoire du séminaire d'hiver ;

(4) les représentants indiquent qu'ils demanderont à leurs assistantes si elles peuvent assumer une partie de la charge de travail de Mme Green, afin que l'élection puisse tout de même avoir lieu le 1<sup>er</sup> septembre.

[...]

## Comparez les deux versions...

II. ÉLECTION DU PRÉSIDENT	II. ÉLECTION À LA PRÉSIDENTE
<p>(1) Le Comité estime que le 1<sup>er</sup> septembre n'est pas la date la plus appropriée pour la tenue de l'élection, et cela pour les raisons suivantes : a) depuis des années, il s'avère que <b>la secrétaire</b> du Comité a toujours une charge de travail très importante à cette époque de l'année et qu'<b>elle</b> éprouve des difficultés à préparer les documents dans les délais voulus et b) un grand nombre de <b>mères de famille</b> doivent prendre congé le 1<sup>er</sup> septembre, jour de la rentrée des classes, pour conduire leurs enfants à l'école ;</p> <p>(2) la secrétaire actuelle du Comité, <b>Mme Green</b>, a confirmé qu'elle préférerait que l'élection se tienne plus tard dans le mois ;</p> <p>(3) le trésorier a signalé que, si l'élection a lieu dans le courant du mois de septembre, il y aurait un problème d'agenda lié à la réunion préparatoire du séminaire d'hiver ;</p> <p>(4) <b>les représentants</b> indiquent qu'ils demanderont à leurs <b>assistantes</b> si elles peuvent assumer une partie de la charge de travail de <b>Mme Green</b>, afin que l'élection puisse tout de même avoir lieu le 1<sup>er</sup> septembre.</p>	<p>(1) Le Comité estime que le 1<sup>er</sup> septembre n'est pas la date la plus appropriée pour la tenue de l'élection, et cela pour les raisons suivantes : a) depuis des années, il s'avère que <b>les secrétaires de comité</b> ont toujours une charge de travail très importante à cette époque de l'année <b>et qu'il leur est difficile</b> de préparer les documents dans les délais voulus et b) un grand nombre de <b>parents</b> doivent prendre congé le 1<sup>er</sup> septembre, jour de la rentrée des classes, pour conduire leurs enfants à l'école ;</p> <p>(2) <b>la secrétaire actuelle du Comité</b> a confirmé qu'elle préférerait que l'élection se tienne plus tard dans le mois ;</p> <p>(3) le trésorier a signalé que, si l'élection a lieu dans le courant du mois de septembre, il y aurait un problème d'agenda lié à la réunion préparatoire du séminaire d'hiver ;</p> <p>(4) <b>les membres du Comité</b> indiquent qu'ils demanderont à leur <b>personnel de soutien</b> s'il peut assumer une partie de la charge de travail de la secrétaire du Comité, afin que l'élection puisse tout de même avoir lieu le 1<sup>er</sup> septembre.</p>

### Notes :

- Aux points 2) et 4), le nom de la secrétaire a été supprimé pour deux raisons : d'une part, par simplicité (la fonction de la personne suffit), et d'autre part, par égalité de traitement (le nom du trésorier n'étant pas mentionné, il n'y a pas lieu de citer celui de la secrétaire).
- Aux points 2) et 3), l'identité de genre de ces deux personnes étant connue au moment de la rédaction du document, il est donc normal d'y associer directement le genre correspondant (la secrétaire/ le trésorier).



# Glossaire

Toutes ces définitions sont extraites de la brochure de l'OTAN intitulée « Concept et définitions – Les femmes, la paix et la sécurité à l'OTAN ». <sup>1</sup>

## DISCRIMINATION À L'ÉGARD DES FEMMES

On entend par **discrimination à l'égard des femmes** « toute distinction, exclusion ou restriction fondée sur le sexe qui a pour effet ou pour but de compromettre ou de détruire la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice par les femmes, quel que soit leur état matrimonial, sur la base de l'égalité de l'homme et de la femme, des droits de l'homme et des libertés fondamentales dans les domaines politique, économique, social, culturel et civil ou dans tout autre domaine ».

La discrimination peut trouver son origine dans le droit (*de jure*) ou dans la pratique (*de facto*). La Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) reconnaît et prend en compte ces deux formes de discrimination, que celles-ci relèvent des lois, des politiques, des procédures ou de la pratique :

- « **Discrimination de jure** » : par exemple, dans certains pays, une femme n'est pas autorisée à quitter le territoire national ou à occuper un emploi sans l'accord de son mari.
- « **Discrimination de facto** » : par exemple, un homme et une femme peuvent avoir la même occupation professionnelle et exercer les mêmes fonctions, mais les revenus de leur travail peuvent être différents.

La Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes a été adoptée en 1979 par l'Assemblée générale des Nations Unies. Elle est la seule convention internationale en faveur de la protection des droits des femmes et la plus largement ratifiée après la Convention relative aux droits de l'enfant.

## GENRE

Le **genre** fait référence aux caractéristiques sociales liées à la masculinité ou à la féminité qui sont acquises au travers de la socialisation, et à la manière dont la société/culture interprète ce qui est admissible pour les femmes et ce qui est admissible pour les hommes. Le genre détermine ce qui est jugé naturel, permis et apprécié chez une femme ou chez un homme dans un contexte donné. Dans la plupart des sociétés, il existe dans de nombreux domaines des différences et des inégalités entre les femmes et les hommes. La notion de genre ne fait pas nécessairement référence aux femmes. [Voir DISCRIMINATION.]

Bien que les termes « **sexe** » et « **genre** » soient souvent utilisés de manière interchangeable, ils ont des connotations légèrement différentes, qui les distinguent l'un de l'autre : la notion de sexe renvoie aux caractéristiques biologiques d'une personne – sa désignation en tant que fille ou garçon à la naissance, tandis que la notion de genre fait plus souvent référence à des caractéristiques culturelles et sociales et englobe parfois un éventail plus large d'identités.

---

<sup>1</sup> Concepts et définitions – Les femmes, la paix et la sécurité à l'OTAN, 2019  
[https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2020/2/pdf/2002-wps-glossary-fr.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/2/pdf/2002-wps-glossary-fr.pdf)

## **PRÉJUGÉ SEXISTE**

Un **préjugé sexiste** est la propension à favoriser/soutenir ou préférer un genre plutôt qu'un autre. Il peut être inconscient et non intentionnel, mais il risque néanmoins d'être source de discrimination s'il n'est pas reconnu et examiné suivant une approche proactive.

Un préjugé sexiste peut par exemple inciter à accorder la préférence à des hommes ou à des femmes dans un processus de recrutement pour certains types d'emploi.

Les **stéréotypes** peuvent jouer un rôle dans l'acceptation inconsciente de l'aptitude des femmes et des hommes à exercer telle ou telle fonction ; par exemple, parmi les enseignants, les professionnels de la santé et les agents administratifs, on trouve une majorité de femmes, tandis que les hommes sont plus nombreux à exercer des responsabilités dans la sphère politique, dans le monde des affaires et dans le domaine militaire. Ce phénomène est souvent attribué à l'existence de préjugés sexistes au moment du recrutement.

## **NON-INTÉGRATION DE LA DIMENSION DE GENRE**

La **non-intégration de la dimension de genre** désigne l'incapacité à reconnaître que les rôles et les responsabilités des hommes/garçons et des femmes/filles leur sont attribués dans des contextes et des milieux sociaux, culturels, économiques et politiques spécifiques. Les projets, les programmes, les politiques et les attitudes qui ne prennent pas en compte la dimension de genre ignorent ces différences de rôles et la diversité des besoins. Ils maintiennent le statu quo et ne contribueront pas à transformer la structure, inégale, des relations hommes-femmes.

Par exemple, l'incapacité à reconnaître les différences physiologiques entre les soldats de sexe masculin et les soldats de sexe féminin et à en tenir compte peut conduire à l'acquisition et à la mise à disposition, pour les femmes, d'équipements inappropriés ou inadaptés qui, en fin de compte, risquent de les empêcher de remplir leur mission.

## **ÉGALITÉ DES GENRES**

L'**égalité des genres** désigne l'égalité des droits, des responsabilités et des chances pour les femmes et les hommes.

L'égalité ne signifie pas que la différenciation entre les hommes et les femmes va disparaître, mais que les droits, les responsabilités et les chances qui leur sont offerts ne dépendent pas de leur sexe à la naissance.

L'égalité des genres implique de reconnaître la diversité des perceptions des femmes et des hommes, mais elle permet aux femmes comme aux hommes de progresser de la même façon dans tous les domaines – social, politique, économique et culturel.

Il est à noter que l'égalité des genres n'est pas seulement une « préoccupation féminine », mais concerne les hommes autant que les femmes.

L'OTAN a placé l'égalité des genres au cœur de ses travaux. L'égalité des genres est le principe de base de la politique et du plan d'action OTAN/CPEA sur les femmes, la paix et la sécurité.

## **ÉQUITÉ ENTRE LES SEXES**

Ce terme fait référence au traitement équitable des femmes et des hommes en fonction des besoins de chacun. Il peut s'agir d'un traitement différent, mais considéré comme équivalent en termes de droits, d'avantages, d'obligations et de possibilités.

L'**équité entre les sexes** est un processus consistant à permettre aux femmes comme aux hommes de bénéficier d'un traitement équitable pour ce qui est de l'affectation des ressources, et de la participation à des

programmes et à la prise de décisions. Il faut pour cela garantir que chaque personne peut accéder à tout l'éventail des possibilités, ce qui peut nécessiter l'adoption de mesures spécifiques destinées à faciliter la réalisation de l'égalité des genres.

Les termes « **équité entre les sexes** » et « **égalité des genres** » ne sont pas interchangeable. L'équité consiste à élaborer des stratégies différentes, propres aux femmes et aux hommes, en fonction des besoins de chacun (traitement équitable). L'égalité consiste à offrir les mêmes possibilités aux uns comme aux autres, sur un pied d'égalité (traitement identique).

La mise en œuvre de mesures d'équité s'impose parfois, lorsque les femmes ne sont pas en mesure d'obtenir l'égalité sans une intervention spécifique et ciblée. Il s'agit alors de ce que l'on appelle communément la « discrimination positive ». L'établissement de quotas pour la participation des femmes est un exemple de mesure de discrimination positive. Le système des quotas est considéré comme un moyen d'améliorer l'équilibre hommes-femmes. On peut voir cet aspect à travers le prisme de l'équité entre les sexes.

## **LANGAGE INCLUSIF**

On entend par langage inclusif le fait de s'exprimer, à l'oral comme à l'écrit, d'une façon non discriminante, quel que soit le sexe de la personne, sans véhiculer de stéréotypes de genre. Comme la langue a une influence déterminante sur l'évolution des attitudes culturelles, politiques et sociales, l'emploi d'un langage inclusif est un moyen très efficace de promouvoir l'**égalité de genre** et de lutter contre les **préjugés sexistes**.

Par exemple, l'utilisation du terme « présidence » au lieu de « président » relève du langage inclusif.

## **SEXE**

La notion de **sexe** renvoie aux caractéristiques biologiques spécifiques aux hommes et aux femmes. Ces caractéristiques biologiques sont généralement permanentes et immuables, et sont les mêmes quelle que soit la société ou la culture dans laquelle un individu évolue. La notion de genre, en revanche, fait référence aux caractéristiques sociales associées à la masculinité ou à la féminité, qui sont acquises au travers de la socialisation et déterminent, dans certains contextes, la position et la valeur d'une personne.

Le **genre**, bien que trouvant son origine dans des différences biologiques objectives, va bien au-delà des spécificités physiologiques et biologiques des deux sexes dans la détermination des rôles assignés à l'un ou à l'autre. Les différences de genre sont des constructions sociales, véhiculées par une société sur la base de ses perceptions spécifiques, des différences physiques entre femmes et hommes, et des préférences, tendances et capacités présumées des unes et des autres.

Les différences de genre, contrairement aux caractéristiques immuables des sexes, sont universellement reconnues dans les analyses sociologiques historiques et comparatives comme des variables évoluant à la fois dans le temps et d'une culture à l'autre, au fil de l'évolution des sociétés.

# Bibliographie

## OTAN :

- Concepts et définitions – Les femmes, la paix et la sécurité à l'OTAN, 2019  
[https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2020/2/pdf/2002-wps-glossary-fr.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/2/pdf/2002-wps-glossary-fr.pdf)
- Politique et plan d'action – OTAN/CPEA, Femmes, paix et sécurité, 2018  
[https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_2018\\_09/180920-WPS-Action-Plan-2018-fr.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2018_09/180920-WPS-Action-Plan-2018-fr.pdf)

## Nations Unies :

- Orientations pour un langage inclusif en français, Nations Unies  
<https://www.un.org/fr/gender-inclusive-language/>
- Gender-inclusive language guidelines (en anglais), UN Women  
<http://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/gender-inclusive%20language/guidelines-on-gender-inclusive-language-en.pdf?la=en&vs=2129>

## Union européenne :

- La communication inclusive au SGC, Conseil de l'Union européenne, 2018  
[https://www.consilium.europa.eu/media/35450/fr\\_brochure-inclusive-communication-in-the-gsc.pdf](https://www.consilium.europa.eu/media/35450/fr_brochure-inclusive-communication-in-the-gsc.pdf)
- Gender-Neutral Language in the European Parliament (en anglais), 2018  
[http://www.europarl.europa.eu/cmsdata/151780/GNL\\_Guidelines\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/cmsdata/151780/GNL_Guidelines_EN.pdf)

## Autres :

- Femme, j'écris ton nom (Guide d'aide à la féminisation des noms de métiers, titres, grades et fonctions), Centre national de la recherche scientifique – Institut national de la langue française, 1999
- La féminisation des noms de métiers et de fonctions, Académie française, 2019  
[http://www.academie-francaise.fr/sites/academie-francaise.fr/files/rapport\\_feminisation\\_noms\\_de\\_metier\\_et\\_de\\_fonction.pdf](http://www.academie-francaise.fr/sites/academie-francaise.fr/files/rapport_feminisation_noms_de_metier_et_de_fonction.pdf)
- Féminisation et rédaction épïcène, Office québécois de la langue française  
[http://bdl.oqlf.gouv.qc.ca/bdl/gabarit\\_bdl.asp?Th=1&Th\\_id=274&niveau=](http://bdl.oqlf.gouv.qc.ca/bdl/gabarit_bdl.asp?Th=1&Th_id=274&niveau=)
- La féminisation, Le Guide du rédacteur, Bureau de la traduction du Canada  
<https://www.btb.termiumpius.gc.ca/redac-chap?lang=fra&lettr=chapsect9&info0=9#zz9>



Pour toutes questions supplémentaires :  
[mbx.womenpeaceandsecurity@hq.nato.int](mailto:mbx.womenpeaceandsecurity@hq.nato.int)

Avril 2020



0308-20-WPS

NATO Graphics & Printing