# Facilité ICR - Appui à Cap Business Océan Indien : Etude sur l'état des lieux de la place des femmes dans le secteur de la logistique maritime (Comores, Maurice, Seychelles, Madagascar)

## Livrable final

Facilité ICR – Appui à Cap Business Océan Indien : Etude sur l'état des lieux de la place des femmes dans le secteur de la logistique maritime.

Comores, Madagascar, Maurice, Seychelles

Livrable Final – Août 2025

Cette présentation fait partie d'une intervention soutenue par la Facilité pour la réforme du climat des affaires (Facilité ICR). La Facilité ICR est cofinancée par l'Union européenne (UE), l'Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OEACP) dans le cadre du 11e Fonds Européen de Développement (FED), le Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ) et le British Council. La Facilité ICR est mise en œuvre par la GIZ, le British Council, Expertise France et SNV. Cette intervention spécifique est mise en œuvre par Dr. Yann ALIX & Dr. Isabelle RAMDIALE pour le compte d'Expertise France.

Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité de Dr. Yann ALIX et Dr. Isabelle RAMDIALE et ne reflète pas nécessairement les opinions des donateurs ou des partenaires de mise en œuvre.

La Facilité ICR soutient les pays et les institutions régionales de l'OEACP dans leur processus de dialogue public-privé afin de créer un climat d'investissement plus favorable et durable.

Plus d'informations : www.icr-facility.eu

Implemented by

Facilité ICR – Appui à Cap Business Océan Indien : Etude sur l'état des lieux de la place des femmes dans le secteur de la logistique maritime.

Comores, Madagascar, Maurice, Seychelles

Livrable Final – Août 2025

## Table des matières


Table des matières 3

Résumé exécutif 5

Liste des abréviations 7

Rappel du contexte et des objectifs de la mission 8

I. Recherche documentaire sur les associations professionnelles des femmes dans les secteurs de la logistique maritime et portuaire 10

II. Revue synthétique de la littérature académique sur la place des femmes dans la logistique maritime en milieu logistique maritime et portuaire 12

III. La place des femmes dans la logistique maritime et portuaire internationale : retours d'expériences de grands témoins 15

IV. Analyse critique du questionnaire WILAT HK 19

V. Le questionnaire 20

Des profils sociodémographiques marqués et une grande diversité sur les postes et fonctions occupés 24

Perception des inégalités et écarts de représentation 27

Freins perçus et obstacles vécus dans les situations constatées 33

Mentorat, formation et sensibilisation comme principaux leviers proposés 35

VI. Les entretiens sur les quatre terrains à l'étude : une analyse en 7 thématiques principales 37

Thème 1 : Barrières structurelles au leadership féminin : Accès limité des femmes aux postes de direction à cause de structures hiérarchiques dominées par les hommes. 37

Thème 2 : Perceptions et normes culturelles 38

Thème 3 : Mentorat et role models pour les femmes : Le mentorat et les modèles féminins favorisent la confiance, l'apprentissage et l'ambition professionnelle. 39

Thème 4 : Accès à la formation et renforcement de capacités : L'accès limité à des formations spécialisées freine la montée en compétences des femmes dans le secteur. 39

Thème 5 : Sensibilisation et conscientisation des femmes aux métiers de la logistique maritime et portuaire 40

Thème 6 : Soutien institutionnel et alignement des politiques : Le soutien des institutions reste flou, parfois absent 41

Thème 7 : Difficultés d'accès au financement pour les femmes entrepreneures 41

Thème 8 : Visibilité et reconnaissance des contributions féminines : Les femmes restent peu visibles dans les sphères officielles malgré leur contribution active au secteur maritime. 42

**Thème 9 : Réseaux de collaboration et solidarité régionale : Se retrouver entre femmes, même à distance, cela change tout** **43**

**Thème 10 : Défis techniques spécifiques au secteur et opportunités : Les fonctions techniques sont perçues comme masculines, mais offrent des opportunités d'émancipation si les femmes sont formées.** **43**

**VII. Préconisations et recommandations** **45**

**THEMATIQUE 1 : SENSIBILISATION / EDUCATION** **45**

**THEMATIQUE 2 : ACCOMPAGNEMENT / MENTORAT** **45**

**THEMATIQUE 3 : FORMATION DIPLOMANTE ET FORMATION CONTINUE** **46**

**THEMATIQUE 4 : AMENAGEMENT / ENCADREMENT** **47**

**THEMATIQUE 5 : GOUVERNANCE, EQUITE ET POLITIQUES PUBLIQUES** **47**

**Capsule spéciale sur le cas particulier des gardes d'enfants et des seniors** **48**

**VIII Conclusion** **49**

**IX Principales références bibliographiques** **50**

## Résumé exécutif

### 1. Contexte de l'étude et Objectifs

Depuis 2020, Cap Business Océan Indien (CBOI), réseau régional de plusieurs organisations professionnelles dont des chambres de commerce, a identifié la faible représentation des femmes dans la logistique maritime comme un frein à une croissance inclusive. En partenariat avec les antennes locales de WiLAT et avec l'appui de la Facilité ICR, une étude a été lancée dans quatre pays (Comores, Madagascar, Maurice, Seychelles).

Les objectifs sont les suivants :

- Dresser un état des lieux de la place des femmes dans la logistique maritime ;
- Identifier les freins, les leviers et les bonnes pratiques ;
- Renforcer le dialogue public-privé via un groupe de travail régional ;
- Proposer des recommandations pour une logistique plus inclusive et durable.

### 2. Méthodologie adoptée

L'étude de la place de la femme dans ce secteur a été faite en deux étapes. La première a consisté à faire une revue de littérature et une recherche documentaire sur le sujet. Cela a été complété par des entretiens de quatre personnalités remarquables.

L'analyse empirique a comporté deux étapes. La première étape a consisté à revisiter le questionnaire de WILAT HK en le simplifiant et en l'adaptant au contexte indianocéanique, puis à le partager dans les réseaux de CBOI, de la Facilité ICR et des deux experts.

Dans un second temps, des entretiens ont été organisés en deux missions distinctes par les deux consultants entre mai et juillet 2025. A été utilisé un guide d'entretien (identique sur les quatre terrains d'étude) avec des questions semi-directives permettant ainsi aux personnes participantes d'expliciter et d'argumenter leurs réponses et points de vue. 73 personnes ont été interviewées sous forme d'entretiens individuel ou collectif, essentiellement des femmes travaillant dans divers rôles au sein des secteurs de la logistique maritime et portuaire.

Une analyse qualitative des entretiens semi-directifs a été complétée à partir d'un peu plus de 12 heures d'entretiens enregistrés au total, en cumulant les rencontres sur les quatre terrains à l'étude. L'analyse des données repose sur un codage thématique et l'identification des motifs récurrents à travers les transcriptions des entretiens. Le résultat se synthétise en dix (10) thématiques distinctes, toutes interconnectées les unes avec les autres avec des discours qui ont été extraits dans des verbatims courts sous forme de citations confidentielles.

### 3. Contexte sectoriel et enseignements clés de la littérature

La logistique maritime demeure un secteur historiquement masculin, où la représentation féminine reste marginale, notamment dans les métiers techniques et de commandement. Moins de 2 % des gens de mer sont des femmes, et celles-ci sont majoritairement concentrées dans les fonctions administratives à terre.

La gouvernance portuaire reste peu inclusive, malgré l'émergence de quelques rôles modèles et initiatives valorisant les parcours féminins. Les transitions numérique, écologique et énergétique représentent néanmoins des opportunités de renouvellement des compétences et d'ouverture vers une plus grande diversité.

La littérature identifie des freins multidimensionnels :

1. Organisationnels (manque de politiques inclusives, plafonds de verre, accès limité à la formation),
2. Culturels (stéréotypes de genre, absence de rôles modèles),
3. Institutionnels (manque de données genrées, faible intégration du genre dans les politiques publiques),
4. Individuels (sous-valorisation des compétences féminines dans l'innovation logistique).

Des évolutions positives sont toutefois observées, avec des politiques RH plus inclusives dans certaines entreprises, une progression de la formation féminine, et la diffusion de bonnes pratiques (horaires flexibles, mentorat, infrastructures adaptées).

Des entretiens avec quatre experts internationaux confirment ces constats et insistent sur l'importance de l'ancrage local, du rôle des réseaux de soutien, et de la prise en compte des dynamiques informelles dans les pays insulaires.

### 4. Principaux enseignements de l'enquête

L'enquête auprès de 130 répondant·e·s, majoritairement des femmes issues du secteur public, met en évidence une sous-représentation persistante des femmes dans les postes de direction, malgré des niveaux d'études élevés. Les écarts de perception sur l'égalité professionnelle sont marqués selon le genre et l'âge.

Les principaux freins identifiés sont les stéréotypes, le manque de formation technique, l'absence de politiques inclusives et le harcèlement. Toutefois, plusieurs leviers sont reconnus : mentorat, sensibilisation, rôle des réseaux féminins et accès à la formation. L'entrepreneuriat féminin reste peu visible mais perçu comme un axe à développer.

## 5. Principaux enseignements des entretiens

Les entretiens réalisés dans quatre pays de la région (Comores, Seychelles, Maurice, Madagascar) ont permis d'approfondir les résultats du questionnaire, en donnant voix aux femmes sur leurs réalités professionnelles dans le secteur maritime et portuaire.

Les principaux constats sont les suivants :

- Des barrières structurelles persistent à l'accès des femmes aux postes à responsabilité, malgré quelques avancées visibles dans certains pays comme Maurice ou Madagascar.
- Les normes socioculturelles et les stéréotypes genrés restent fortement ancrés, limitant la présence féminine dans les fonctions techniques ou stratégiques.
- Le mentorat et les réseaux professionnels (comme WOMESA) jouent un rôle clé, bien qu'encore insuffisamment structurés.
- L'accès à la formation spécialisée reste limité, freinant la montée en compétence et l'égalité des chances.
- Un manque de sensibilisation empêche une meilleure connaissance des métiers du secteur, en particulier chez les jeunes filles.
- Le soutien institutionnel est jugé faible ou peu effectif, avec une absence de politiques publiques claires et pérennes.
- L'accès au financement constitue un frein majeur pour les femmes entrepreneures du secteur.
- La faible visibilité des femmes dans les sphères officielles renforce leur marginalisation.
- La solidarité régionale via les réseaux féminins apparaît comme un levier d'empowerment à renforcer.
- Les fonctions techniques, bien que perçues comme masculines, représentent un potentiel d'émancipation à condition d'un meilleur accès à la formation.

## 6. Recommandations

Cinq axes stratégiques de recommandations peuvent être identifiées :

1. Sensibilisation/éducation,
2. Accompagnement/mentorat,
3. Formation diplômante et continue,
4. Aménagements et encadrements adaptés,
5. Renforcement des politiques publiques et de gouvernance inclusive, avec un focus particulier sur les besoins en garde d'enfants pour faciliter l'insertion et la progression professionnelle des femmes.

## Liste des abréviations

**APIOI** – Plateforme Féminine de l'Association des Ports des Îles de l'Océan Indien
**AWIMA** – Association des femmes du secteur maritime arabe
**CBOI** – Cap Business Océan Indien
**CILT** – Chartered Institute of Logistics and Transport
**DML** – Délégation à la mer et au littoral
**GISIS** – Global Integrated Shipping Information System
**IMO** – International Maritime Organisation - Organisation Maritime Internationale
**MAMLa** : Réseau des femmes des Autorités maritimes d'Amérique latine
**PacWIMA** – Pacific Women In Maritime Association - Association des Océaniennes du secteur maritime
**RFPMP-AOC** – Réseau des Femmes Professionnelles du Secteur Maritime et Portuaire de l'Afrique de l'Ouest et du Centre
**WiLAT** – Women in Logistics and Transport
**WIMA Togo** – Women in Maritime Togo,
**WIMA** – Asie Association des femmes du secteur maritime, Asie
**WiMAC** – Association des femmes du secteur maritime des Caraïbes
**WIMOWCA** – Association des femmes du secteur maritime de l'Afrique de l'Ouest et du Centre
**WISTA** – Women's International Shipping and Trading Association
**WOMESA** – Women in the Maritime Sector in East and Southern Africa - Association des femmes du secteur maritime de la région de l'Afrique de l'Est et australe

## Liste des figures

Figure 1 : Présentation du questionnaire

Figure 2 : Répartition des répondant·e·s par genre

Figure 3 : Répartition des répondant·e·s par tranches d'âges

Figure 4 : Distribution de l'ancienneté professionnelle des répondant·e·s

Figure 5 : Distribution du niveau d'études des répondant·e·s

Figure 6 : Répartition des répondant·e·s par types d'organisation

Figure 7 : Les femmes sont-elles suffisamment représentées dans les secteurs de la logistique maritime et portuaire ?

Figure 8 : Rencontrez-vous des résistances à une plus grande féminisation de la logistique maritime et portuaire ?

Figure 9 : TOP 5 des métiers ou fonctions où les femmes sont principalement présentes

Figure 10 : Pensez-vous que les femmes ont les mêmes opportunités de carrière que les hommes dans votre secteur ?

Figure 11 : Avez-vous travaillé et/ou travaillez-vous avec des femmes dans votre organisation ?

Figure 12 : TOP 6 des principaux obstacles à l'accès des femmes aux métiers de la logistique maritime et portuaire

Figure 13 : Avez-vous observé des actions ou politiques spécifiques mises en place au sein de votre entreprise ou organisation pour promouvoir les femmes dans votre secteur ?

Figure 14 : Votre organisation collecte-t-elle des données sur la répartition homme-femme ?

Figure 15 : Les femmes-entrepreneures sont-elles visibles dans le domaine maritime ou portuaire de votre territoire ?

Figure 16 : Seriez-vous favorable à des programmes spécifiques pour accompagner les femmes dans le secteur de la logistique maritime et portuaire ?

## Rappel du contexte et des objectifs de la mission

### Contexte

Cap Business Océan Indien (CBOI) est une association qui regroupe les Chambres de commerce et d'industrie, ainsi que les organisations professionnelles des six îles du sud-Oouest de l'océan Indien : Comores, Madagascar, Maurice, Mayotte, Réunion et Seychelles.

Avec un réseau d'environ 20 000 entreprises, CBOI est aujourd'hui le seul représentant du secteur privé régional sur les questions communes aux Etats insulaires. Le CBOI participe activement au renforcement du dialogue public-privé dans plusieurs secteurs stratégiques afin de promouvoir les échanges commerciaux entre les îles. L'association, enregistrée à Maurice comme l'Union des chambres de commerce et d'industrie de l'océan Indien (UCCIOI), a été créée en 2005, et son secrétariat général est installé à Ebène, Maurice.

En 2020, lors de consultations de parties prenantes organisées par CBOI avec diverses organisations publiques et privées dans l'océan Indien, la connectivité maritime a été identifiée comme l'un des marqueurs transversaux essentiels pour promouvoir une économie plus équitable et résiliente dans la région, et le rôle des femmes dans la logistique a été mis en évidence comme une question transversale.

En 2023, les sections locales de Women in Logistics and Transport (WILAT) à Maurice, Madagascar et aux Seychelles, affiliées au Chartered Institute of Logistics and Transport (CILT), ont sollicité CBOI pour diffuser un questionnaire sur la place des femmes dans la logistique maritime auprès des entreprises du secteur dans la région de l'océan Indien.

CBOI dispose ainsi d'une ébauche de questionnaire et d'une base de données des entreprises concernées. Toutefois, en raison d'un manque de ressources, la distribution du questionnaire a été, à l'époque, très limitée.

En se basant sur cette ébauche de questionnaire, CBOI a sollicité la Facilité ICR pour l'actualiser et le diffuser pour conduire une étude sur la place des femmes dans le secteur logistique maritime et portuaire, aux Comores, Madagascar, Maurice et les Seychelles, pays membres de CBOI et de l'Organisation des Etats d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, co-financeur de la Facilité ICR.

### Objectifs de l'activité

**I.** Produire une étude réalisant un état des lieux de la place des femmes dans le secteur de la logistique maritime et des freins auxquels celles-ci font face dans quatre pays de l'océan Indien (les Comores, Madagascar, Maurice, et les Seychelles).

- Elargir la base de données de CBOI des entreprises du secteur de la logistique dans la région
- Identifier d'autres parties prenantes publiques et privées du secteur de la logistique maritime dans l'océan Indien
- Revoir le questionnaire existant et élaborer deux questionnaires pour recueillir des informations pertinentes (i) auprès des femmes dans le secteur de la logistique maritime et (ii) des autres parties prenantes publiques et privées identifiées.
- Produire une analyse approfondie des données collectées afin d'identifier les défis spécifiques et les bonnes pratiques.

**II.** Renforcer le dialogue public-privé en établissant un groupe de travail régional pour discuter des résultats de l'étude et développer des recommandations sur des politiques inclusives et durables favorisant la participation des femmes au secteur de la logistique maritime.

# I. Recherche documentaire sur les associations professionnelles des femmes dans les secteurs de la logistique maritime et portuaire

## Constat général

La place de la femme dans les secteurs maritimes, portuaires et logistiques internationaux constitue un sujet relativement récent dans un univers professionnel marqué par le poids des héritages et des conservatismes masculins. Toutefois, la liste ci-après qui ne vise nullement l'exhaustivité, met en perspective l'importance des associations professionnelles qui promeuvent l'égalité des sexes et la représentativité des femmes dans les métiers de la logistique maritime et portuaire. La plupart sont officiellement reconnue et soutenue par l'Organisation Maritime Internationale (OMI) :

- **Association des Océaniennes du secteur maritime (PacWIMA)** :

Fondée aux Fidji en février 2004 et réactivée en avril 2016 aux Tonga. PacWIMA œuvre pour renforcer la présence des femmes dans le secteur maritime dans la région du Pacifique.

- **Réseau des Femmes Professionnelles du Secteur Maritime et Portuaire de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (RFPMP-AOC)** :

Établi en février 2007 au Bénin, ce réseau se concentre principalement sur le secteur portuaire et vise à promouvoir la condition professionnelle des femmes dans cette région.

- **Association des femmes du secteur maritime de la région de l'Afrique de l'Est et australe (WOMESA)** :

Créée au Kenya en décembre 2007, WOMESA soutient les femmes professionnelles du secteur maritime en Afrique de l'Est et australe.

- **Association des femmes du secteur maritime, Asie (WIMA Asie)** :

Fondée en janvier 2010 et réactivée aux Philippines en 2015, WIMA Asie rassemble des femmes du secteur maritime asiatique pour partager des expériences et renforcer leurs compétences.

- **Association des femmes du secteur maritime des Caraïbes (WiMAC)** :

Établie en avril 2015 en Jamaïque, WiMAC vise à améliorer la visibilité et la participation des femmes dans le secteur maritime des Caraïbes.

- **Association des femmes du secteur maritime arabe (AWIMA)** :

Fondée en Égypte en octobre 2017, AWIMA soutient les femmes travaillant dans le secteur maritime des États arabes.

- **Réseau des femmes des Autorités maritimes d'Amérique latine (Réseau MAMLa)** :

Créé au Chili en décembre 2017, ce réseau rassemble des femmes des autorités maritimes latino-américaines pour promouvoir l'égalité des sexes dans le secteur.

- **Association des femmes du secteur maritime de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (WIMOWCA)** :

Fondée au Ghana en juillet 2021, WIMOWCA se concentre principalement sur les administrations maritimes de cette région.

- **Women's International Shipping and Trading Association (WISTA International)** :

Organisation internationale visant à accroître le nombre de femmes occupant des postes de direction dans les secteurs maritimes, commerciaux et de la logistique. WISTA International a obtenu le statut consultatif auprès de l'OMI en 2018, renforçant ainsi son rôle dans la promotion de la diversité et de l'inclusion dans le secteur maritime.

Ces associations offrent des plateformes d'échange, de formation et de soutien pour les femmes professionnelles du secteur maritime et portuaire, contribuant ainsi à une représentation plus équilibrée et à l'amélioration des opportunités professionnelles pour les femmes dans cette industrie. D'autres initiatives plus régionales et confidentielles peuvent être rappelées ici comme **WIMA Togo** – *Women in Maritime Togo*, créée pour fédérer les femmes des secteurs portuaire, maritime, douanier au Togo ou encore WIL-A (Women in Logistics – Africa) créée à Abidjan avec une ambition de rayonnement sous régional ouest et centre-africain. De nombreuses autres initiatives pourraient être relevées et si l'on se cantonne à l'Océan Indien, il peut être fait référence à :

- **Les Elles de l'Océan – La Réunion (France, océan Indien)**

Lancée en mai 2023 notamment par la Délégation à la mer et au littoral (DML) de La Réunion, cette initiative vise à mettre en lumière les métiers de la mer au féminin sous la forme d'une Journée de rencontres à bord d'un navire avec 12 femmes professionnelles du maritime et 10 jeunes femmes en insertion. Les filières maritimes sont abordées sous divers angles et métiers (Pêche, environnement marin et littoral, transport maritime, défense, services portuaires, etc.)

- **Plateforme Féminine de l'Association des Ports des Îles de l'Océan Indien (APIOI)**

Lancée en janvier 2019, cette plateforme vise à créer un espace de dialogue et de cohésion entre les femmes travaillant dans les ports de l'océan Indien. Elle encourage davantage de femmes à rejoindre le secteur portuaire et maritime, notamment en établissant des liens avec le système éducatif, tout faisant la promotion du développement de carrière des femmes déjà actives dans ce secteur, par le partage d'expériences et la mise en place de formations adaptées.

## Densification et compétition dans les tissus associatifs

Sans aucune revendication d'exhaustivité, la liste ci-avant met en perspective trois réalités :

- La conscientisation sur la place et la reconnaissance de la femme dans les milieux maritime et portuaire apparaît quasiment universelle en ce sens que tous les continents semblent couverts par un tissu associatif de plus en plus dense et structuré.

- Le cas spécifique des femmes dans la logistique maritime et portuaire sur le continent africain met en perspective de nombreuses initiatives, souvent cloisonnées dans des dimensions régionales et sous régionales. Ces engagements associatifs segmentent une sorte de « marché du genre » où les différentes initiatives semblent même en concurrence, en particulier dans la consolidation et l'accès aux financements (nationaux, continentaux, internationaux).

- Dernière réalité, les associations qui développent leurs actions en langue française se retrouvent en quelque sorte en concurrence plus qu'en complémentarité de celles déclinées en langue anglaise. Dans le cas particulier du continent africain, la séparation entre les associations et les territoires sur lesquels elles entendent étendre leur influence aiguise une nouvelle fois une forme de concurrence entre les tissus associatifs.

## II. Revue synthétique de la littérature académique sur la place des femmes dans la logistique maritime en milieu logistique maritime et portuaire

### Une sous-représentation persistante des femmes dans la logistique

La logistique, et plus encore la logistique maritime, demeure un secteur historiquement dominé par les hommes. Malgré quelques progrès dans certains pays industrialisés, la présence des femmes reste marginale (Gligor et al., 2022[1] ; Yang et al., 2024).

- **Les femmes représentent ainsi moins de 2 % des gens de la mer à l'échelle mondiale.**

Le rapport de IHS Markit & IMO/WISTA (2022), intitulé « *Women in Maritime Survey 2021: A study of maritime companies and IMO Member States' maritime authorities* » commandité par l'Organisation Maritime Internationale (International Maritime Organisation en anglais - IMO) en partenariat avec la Women's International Shipping and Trading Association (WISTA), analyse la participation des femmes dans le secteur maritime. 500 entreprises ont participé à cette enquête.

Le rapport indique que les femmes sont davantage présentes dans les métiers administratifs et de support que dans les fonctions opérationnelles, techniques ou de commandement à bord et montre que :

- Les femmes **constituent seulement 1,2 % des gens de mer recensés** dans la base de données mondiale des marins (GISIS[2] – IMO), avec une légère concentration dans le transport de passagers.
- Leur présence est significativement plus élevée dans certains métiers à terre (ressources humaines, formation, recrutement), mais reste **quasi inexistante dans les métiers techniques à bord** (officiers de pont, ingénieures, navigation offshore, etc.).

Cette sous-représentation est accentuée dans des segments comme l'offshore, la manutention portuaire ou la sécurité maritime. Aux États-Unis par exemple, bien que la part des femmes ait progressé dans les métiers de la logistique depuis les années 1980, elles restent sous-représentées, surtout aux postes à responsabilité (Lynagh, 1996). La proportion de femmes dans des postes de direction dans la logistique est encore très faible à l'échelle mondiale, bien qu'en augmentation (WiLAT, 2023). Par ailleurs, le manque de données ventilées par genre dans certains pays de l'océan Indien, dans les économies insulaires ou à faible industrialisation, complique l'évaluation de la situation locale et accentue cette invisibilité. On note qu'aux Comores, les associations féminines sont bien représentées parmi les marins recensés, mais il s'agit principalement de membres d'associations plutôt que de navigantes en poste. Les femmes sont également très présentes dans les conseils d'administration aux Comores.

- **Une reconnaissance encore faible du rôle des femmes dans la gouvernance portuaire**

Les femmes commencent à émerger dans les sphères décisionnelles du maritime, mais leur reconnaissance reste marginale, notamment dans les institutions portuaires.

L'article de l'ESDES[3] met en lumière le témoignage d'une entrepreneure dans le secteur maritime, illustrant les difficultés à exister dans un univers masculin, y compris dans les institutions publiques et parapubliques liées au maritime.

[1] Toutes les références bibliographiques ont été ajoutées en fin de document

[2] Global Integrated Shipping Information System

[3] Il s'agit d'un témoignage inspirant de Claudine Sarre, entrepreneure engagée dans le secteur maritime, qui partage son parcours de femme dans un milieu historiquement masculin et institutionnalisé dans Hardy, G., Rolland, C., Le Dimna, G., Jaegler, A., Ruel, S., Silva, M., Fritz, M. M. C., Seuring, S., Matos, S., & Tiné-Dyèvre, M.-N. (2023, 19 janvier). **Être une entrepreneure dans l'institution maritime**. *Blog de l'ESDES*. https://blog.esdes.fr/%C3%AAtre-une-entrepreneure-dans-linstitution-maritime

La réussite au féminin est valorisée à travers des événements comme la Journée maritime mondiale de l'EM Normandie, qui montre l'importance d'identifier et de valoriser des rôles modèles féminins, dans les ports comme dans l'enseignement supérieur.

### ■ Les mutations du secteur portuaire exigent une transformation systémique

Le livre blanc de la recherche portuaire et les Assises du port du futur insistent sur :

- L'accélération des transitions numérique, énergétique et écologique dans les ports ;
- L'importance de penser les ports comme des nœuds d'innovation dans des systèmes logistiques complexes ;
- Le rôle clé de la gouvernance collaborative (public-privé, interportuaire) pour réussir la transformation.

Ces transitions, bien que techniques, sont aussi des opportunités pour intégrer une nouvelle génération de professionnels, y compris des femmes, sur des métiers à forte valeur ajoutée (data, RSE, cybersécurité maritime, etc.).

### ■ Une discipline encore en construction dans le champ des sciences de gestion

L'article de Baron & Guérin (2019) montre que la logistique maritime et portuaire est longtemps restée à la marge des grandes disciplines de gestion, trop souvent cantonnée à la technique ou à l'économie.

- Cette spécialisation du champ a retardé l'intégration d'approches stratégiques, managériales ou sociétales (comme la diversité, l'impact social, ou la gouvernance inclusive).
- La logistique maritime devient peu à peu un champ d'analyse intégré, combinant chaîne de valeur, gouvernance, gestion de l'innovation, transition écologique et performance sociale.

Ce tournant ouvre un espace à la réflexion sur le genre, la gouvernance inclusive, et l'égalité des chances dans les ports, qui peut être saisi à travers des projets de recherche ou des expérimentations locales.

## Des freins multidimensionnels

Les études recensées convergent vers une série de freins majeurs :

- Organisationnels (WiLAT, 2023 ; EIB, 2022) :
  - Absence d'une culture organisationnelle inclusive dans certains segments (offshore, dragage, remorquage),
    - Non-application des politiques de genre dans plusieurs États membres et au sein des autorités maritimes (IMO, 2022), horaires rigides ;
    - Faible accès à la formation ou au mentorat ;
    - Accès limité aux postes de décision et au leadership : les femmes restent cantonnées à des fonctions subalternes dans la chaîne logistique, en particulier dans les contextes insulaires ou humanitaires (Kovács & Tatham, 2009) ; des freins invisibles comme le « plafond de verre » et les stéréotypes de genre empêchent l'évolution vers les postes à responsabilité (Yang et al., 2024)
    - Discriminations implicites et environnement peu inclusif : des perceptions différentes persistent entre hommes et femmes quant aux opportunités de carrière, les femmes percevant davantage de discriminations (Lynagh, 1996) ; Dans les chaînes logistiques mondialisées, des inégalités genrées

affectent l'accès à l'emploi, les conditions de travail et la participation aux processus décisionnels (Yang et al., 2024).

- Culturels :
    - Stéréotypes de genre ancrés dans les fonctions techniques et maritimes,
    - Absence de rôles modèles dans les postes à responsabilité ou à la mer (IHS Markit, 2022 ; Yang et al., 2024 ; Kovács & Tatham, 2009 ; IMO, 2022) ;
- Institutionnels :
    - Absence de données,
    - Manque de programmes spécifiques dans les politiques de transport et d'infrastructure (EIB, 2022).
- Individuels :
    - Les différences de genre influencent la manière d'innover dans les métiers de la logistique. Les femmes et les hommes ne combinent pas les mêmes attributs individuels (créativité, auto-efficacité, satisfaction professionnelle, formation) pour générer de l'innovation. L'étude de Gligor et al. (2022) démontre que les femmes disposent de combinaisons spécifiques de compétences et d'attitudes (créativité, volonté de changement, satisfaction professionnelle) qui peuvent enrichir les dynamiques d'innovation dans les chaînes logistiques. Leur faible représentation constitue donc un gâchis de potentiel et un frein à la résilience des chaînes logistiques.

## Quelques évolutions positives et leviers en émergence

- Dans certaines branches maritimes à terre (recrutement, formation, assurance), les femmes sont largement majoritaires, parfois jusqu'à 70 % des postes clés dans les agences de recrutement (IHS Markit, 2022).
- Les femmes sont de plus en plus nombreuses dans les programmes de formation maritime soutenus par l'IMO (que ce soit de la World Maritime University ou de l'International Maritime Law Institute), même si les chiffres restent faibles dans certains pays (ex. 2 % de femmes diplômées en Corée du Sud).
- 44 % des entreprises maritimes interrogées ont mis en place une politique de promotion de l'égalité, principalement via l'usage de langage neutre, la promotion de l'égalité salariale, la diversité dans les panels de recrutement ou, pour un petit nombre d'entreprises d'entreprises plus radicales, en introduisant des quotas (IHS Markit, 2022).

## Bonnes pratiques identifiées

Le rapport WILAT (2023) recense une série de pratiques inspirantes :

- Congés parentaux étendus,
- Horaires flexibles,
- Infrastructures adaptées (salles d'allaitement, toilettes genrées ou neutres),
- Mentorat féminin,
- Séminaires sur les biais inconscients et les discriminations,
- Célébration des journées internationales des droits des femmes et des hommes.

Ces pratiques contribuent à normaliser la présence des femmes dans l'écosystème logistique et à renforcer leur sentiment d'appartenance.

## III. La place des femmes dans la logistique maritime et portuaire internationale : retours d'expériences de grands témoins

Dans le cadre de la méthodologie validée lors de la réunion de démarrage, des entretiens avec des personnalités remarquables étaient proposés afin de disposer de retours d'expériences sur l'évolution du genre dans les métiers de la logistique maritime et portuaire. 4 personnes, deux femmes et deux hommes, issues de deux environnements différents et complémentaires (France d'une part, Côte d'Ivoire et Afrique de l'Ouest d'autre part), ont été auditionnées pour un total de 3h48 de discussion ouverte. Ces personnes ont été retenues pour trois raisons principales :

- Leur parcours professionnel inspirant dans le monde de la logistique maritime et portuaire francophone ;
- Leur situation professionnelle actuelle qui les place toutes et tous au cœur d'actions importantes pour la promotion et le développement de l'employabilité des femmes dans les secteurs maritime, portuaire et logistique.

**Mme Marie-Noëlle TINE**

Présidente WISTA

Directrice Générale Adjointe du Cluster Maritime Français

**Mme Christine OHIN-TRAORE**

Fondatrice et Présidente Women In Logistics - Africa (WILA)

Gartner Peer Community Ambassador (Supply Chain)

**Mr. François LAMBERT**

Directeur Général de l'Ecole nationale supérieure maritime

Ancien directeur de cabinet de La ministre de la mer Anick GIRARDIN

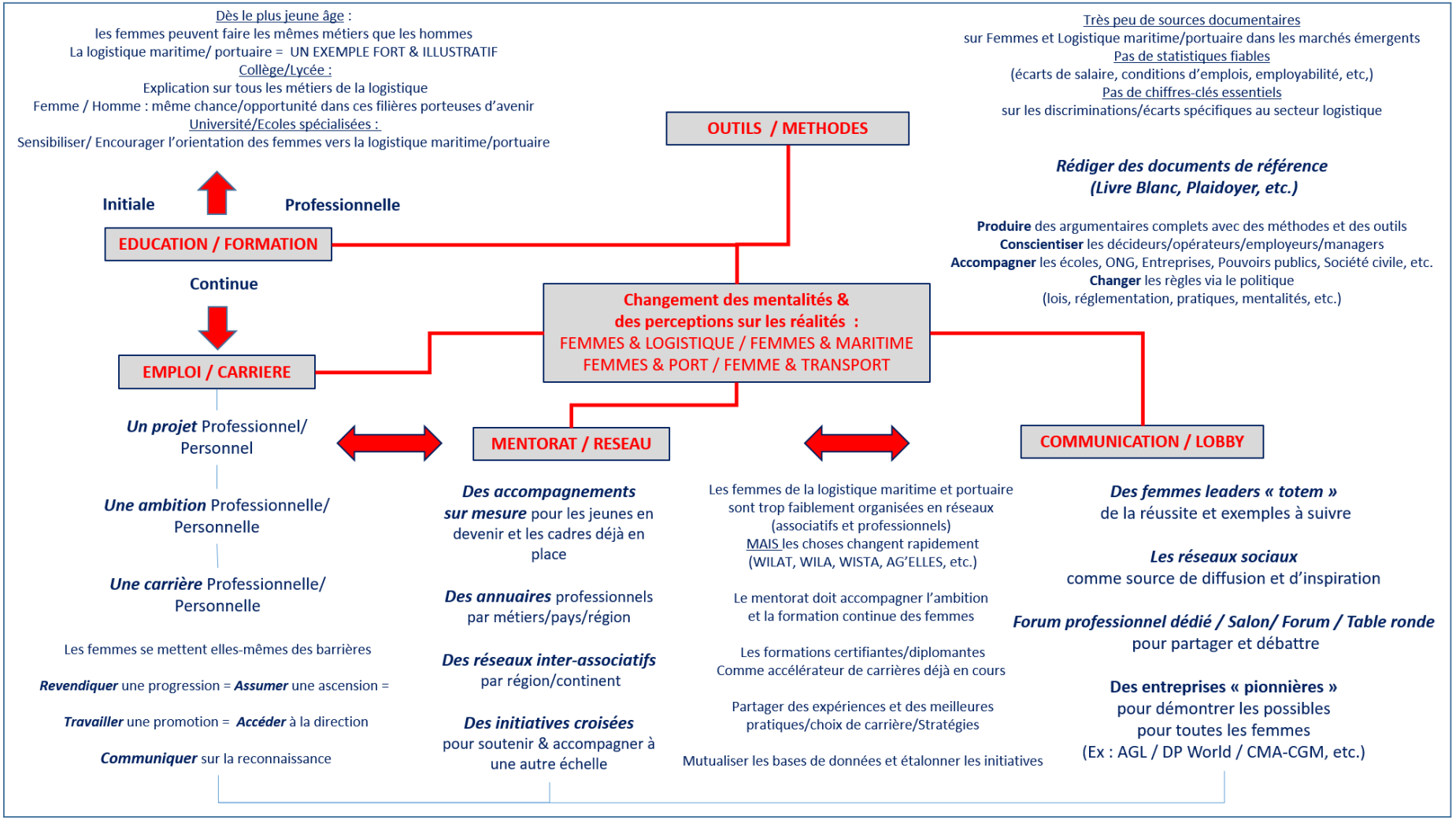
**Mr. Karim COULIBALY**

Administrateur Général des Affaires Maritimes et Portuaires

Directeur Général - Académie Régionale des Sciences et Techniques de la Mer (ARSTM)

A des fins de respect de la confidentialité, une analyse des discours a été faite à partir des retranscriptions manuelles. La carte mentale des principales informations collectées lors des entretiens ouverts nourrit le présent mandat selon cinq clés d'entrée principales :

- ***Education & Formation***
- ***Emploi & Carrière***
- ***Mentorat & Réseau***
- ***Communication & Lobbying***
- ***Outils & Méthodes***


Dès le plus jeune âge :
les femmes peuvent faire les mêmes métiers que les hommes
La logistique maritime/ portuaire = UN EXEMPLE FORT & ILLUSTRATIF
Collège/Lycée :
Explication sur tous les métiers de la logistique
Femme / Homme : même chance/opportunité dans ces filières porteuses d'avenir
Université/Ecoles spécialisées :
Sensibiliser/ Encourager l'orientation des femmes vers la logistique maritime/portuaire
Initiale
Professionnelle
EDUCATION / FORMATION
Continue
EMPLOI / CARRIERE
Un projet Professionnel/ Personnel
Une ambition Professionnelle/ Personnelle
Une carrière Professionnelle/ Personnelle
Les femmes se mettent elles-mêmes des barrières
Revendiquer une progression = Assumer une ascension =
Travailler une promotion = Accéder à la direction
Communiquer sur la reconnaissance
OUTILS / METHODES
Très peu de sources documentaires
sur Femmes et Logistique maritime/portuaire dans les marchés émergents
Pas de statistiques fiables
(écarts de salaire, conditions d'emplois, employabilité, etc,)
Pas de chiffres-clés essentiels
sur les discriminations/écarts spécifiques au secteur logistique
Rédiger des documents de référence
(Livre Blanc, Plaidoyer, etc.)
Produire des argumentaires complets avec des méthodes et des outils
Conscientiser les décideurs/opérateurs/employeurs/managers
Accompagner les écoles, ONG, Entreprises, Pouvoirs publics, Société civile, etc.
Changer les règles via le politique
(lois, réglementation, pratiques, mentalités, etc.)
Changement des mentalités &
des perceptions sur les réalités :
FEMMES & LOGISTIQUE / FEMMES & MARITIME
FEMMES & PORT / FEMME & TRANSPORT
MENTORAT / RESEAU
Des accompagnements sur mesure pour les jeunes en devenir et les cadres déjà en place
Des annuaires professionnels par métiers/pays/région
Des réseaux inter-associatifs par région/continent
Des initiatives croisées pour soutenir & accompagner à une autre échelle
Les femmes de la logistique maritime et portuaire sont trop faiblement organisées en réseaux (associatifs et professionnels)
MAIS les choses changent rapidement
(WILAT, WILA, WISTA, AG'ELLES, etc.)
Le mentorat doit accompagner l'ambition et la formation continue des femmes
Les formations certifiantes/diplomantes
Comme accélérateur de carrières déjà en cours
Partager des expériences et des meilleures pratiques/choix de carrière/Stratégies
Mutualiser les bases de données et étalonner les initiatives
COMMUNICATION / LOBBY
Des femmes leaders « totem »
de la réussite et exemples à suivre
Les réseaux sociaux
comme source de diffusion et d'inspiration
Forum professionnel dédié / Salon/ Forum / Table ronde
pour partager et débattre
Des entreprises « pionnières »
pour démontrer les possibles
pour toutes les femmes
(Ex : AGL / DP World / CMA-CGM, etc.)

Ces cinq dimensions relèvent, pour toutes les personnes interrogées de deux évidences entre très pugnaces :

- La première est que la féminisation de l'emploi en milieu logistique maritime et portuaire demeure encore et toujours contrainte par des perceptions souvent biaisées et fausses des réalités vécues et observées ;

- La seconde est que cette perception de la réalité est ancrée dans des mentalités qui évoluent encore trop lentement malgré les évolutions récentes, que ce soit dans les pays dits développés ou ceux en émergence comme dans le cas du continent africain.

Toutes s'accordent pour dire que la principale barrière à la féminisation des emplois et l'employabilité des femmes en milieu maritime et portuaire relèvent de l'**éducation et la formation**. Les images et les croyances semblent encore très tenaces dans des métiers où la force physique demeure malgré l'évolution desdits métiers et des technologies. La déficience de la formation tient essentiellement aux difficultés à toucher les jeunes femmes, dès les cursus de collège/lycée. Les niveaux d'entrée dans les filières des écoles spécialisées ne cessent de s'améliorer mais demeurent encore très largement en défaveur des femmes.

*A ce stade, les consultants rappellent que les secteurs de la logistique maritime et portuaire sont toujours perçus comme des métiers avant tout masculins. Que ce soit les emplois liés aux produits (stockage/déstockage/groupage/dégroupage, services informatiques et logistiques liés la marchandise, sureté et sécurité des produits, etc.) ou ceux liés aux fonctions de transports (Camionneurs, batelier fluvial, conducteur de trains, caristes, etc.). Par exemple, les emplois sont encore occupés à 77% par des hommes en 2023 en France (enquête Formalogistics, 2024). La maintenance et la conduite d'engins sont les secteurs où les femmes sont les moins représentées. Les fonctions gestion/achat/vente/négociation de prestations et services logistiques sont les plus « féminisées ». La féminisation des emplois est réelle puisque la proportion des femmes dans la logistique était de 85% il y a 10 ans.*

Les femmes voient dans la logistique une somme de **métiers** plus « propices » que ceux liés strictement aux mondes marin, maritime et portuaire. Enfin, le plus faible nombre de femmes recrutées dans les écoles et les cursus de formation fait, selon trois des quatre répondants, qu'elles entrent sur le marché de l'emploi avec des diplômes et des bagages (notamment en matière de stages professionnels pendant les cursus de formation) qui peuvent les discriminer. Cela se retrouve dans les formations continues selon 2 des 4 personnes sondées, avec des accès aux programmes qui sont plus compliquées pour les femmes, car elles sont moins en demande que les hommes. Cette notion est à garder à l'esprit dans le contexte de la présente démarche.

Les projets, ambitions et revendications professionnels demeurent plus « discrets » chez les femmes que chez les hommes selon 3 des 4 répondants. Une fois dans le monde professionnel (particulièrement dans le secteur privé), les femmes doivent conjuguer **métier et famille** selon tous les répondants ; ce qui limite l'expression d'un projet professionnel revendiqué et assumé. Cette situation perdure malgré l'évolution de la société, la capacité du travail à distance et les différents aménagements issus de la loi (comme en France) ou tout simplement par le changement des mentalités (comme dans plusieurs pays d'Afrique selon les répondants).

Parmi les lacunes qui doivent devenir des forces figurent le **mentorat** avec de plus en plus de femmes et de structures associatives qui proposent des accompagnements, parfois sur mesure, pour que les femmes puissent accéder à des postes à plus hautes responsabilités. Différentes formules existent et ne cessent de se développer (en France et sur le continent africain) car le nombre de mentors (et pas que des femmes) ne cesse de croitre. Plusieurs répondants mettent en avant l'indispensable « effet réseau » avec l'accompagnement indispensable de grandes entreprises dites « totémiques » comme CMA-CGM dans le secteur maritime et AGL dans le secteur portuaire et logistique.

De plus en plus structurés et donc de plus en plus puissants, les **réseaux** (essentiellement sous la forme associative) offrent des accès souvent inespérés aux femmes qui ont l'ambition d'évoluer dans leurs métiers et leurs carrières. Le pluriel est à dessein car tous les répondants mentionnent que les femmes peuvent aussi devenir mobiles et stratèges, changeant de fonction, de poste et d'employeur grâce aux connexions professionnelles offertes par les réseaux. Mais il semble qu'il y ait encore beaucoup à faire, en particulier dans le maillage entre les réseaux qui peuvent devenir concurrents et même contre-productifs.

Un intervenant mentionne d'ailleurs que le militantisme peut aussi nuire à la cause de la féminisation de l'emploi maritime et portuaire avec des pratiques et des revendications qui n'aident pas nécessairement à changer les choses dans le bon sens. C'est un point de vigilance important car le même répondant insiste sur le fait que de louables attentions et ambitions peuvent se transformer en effets délétères, en particulier dans la quête d'égalité entre les sexes. Le milieu maritime particulièrement doit intégrer plusieurs postures qui bousculent les pratiques héritées.

Des réseaux émanent la dimension de la **communication** et de la force de persuasion des **lobbys**, sous des formes très variées. Deux répondants ont expliqué en détail comment leur association agit sur les pouvoirs publics afin de défendre

leur cause. Le lobby participe aux changements positifs des lois et des réglementations pour qu'il y ait toujours plus d'inclusion et d'équité dans le traitement homme-femme au travail. Les secteurs de la logistique maritime et portuaire demeurent des filières conservatrices et le lobby, par l'influence des réseaux et du pouvoir de la communication, influe sur les trajectoires, en particulier dans le recrutement et l'évolution des carrières de la fonction publique et parapublique.

Des tribunes professionnelles, des salons, des conférences, des webinaires : les formes d'action se diversifient et de démultiplient mais il n'en demeure pas moins que les répondants assument le fait que cela manque parfois de **méthodes** et d'**outils** appropriés. Une des plus grandes lacunes est la documentation avec des statistiques précises et fiables sur la situation de la femme dans les filières maritimes, portuaires et logistiques. Les données sont éparses et souvent peu comparables selon les sources, les régions analysées, les périodes retenues, etc. Cela constitue un vrai chantier pour plusieurs répondants qui participent eux-mêmes à la construction et la diffusion de documents de référence.

Ce dernier point s'avère crucial dans les retours des répondants car il marque une forme de limite qui doit être surpassée par des outils et méthodes appropriés. Cela corrobore la pertinence du présent travail et la nécessité d'affiner un questionnaire qui permette justement d'obtenir des réponses qui façonnent les outils indispensables pour faire progresser le positionnement de la femme dans les métiers de la logistique maritime et portuaire de l'océan Indien.

## IV. Analyse critique du questionnaire WILAT HK

L'analyse critique repose sur un processus itératif en trois temps :

- **Une première démarche** classique inscrit la forme et le fond du questionnaire WILAT HK dans la réalité des conditions de la présente étude. En clair, cela signifie trois choses essentielles :
    - La longueur du questionnaire est incompatible avec l'ambition d'interroger des femmes et des hommes via une solution numérique avec des réponses qui doivent prendre moins de 10 minutes via un téléphone portable (solution technique suggérée par le client et validé par l'équipe de la Facilité ICR lors des réunions hebdomadaires du groupe de travail) ;
    - Le timing serré de la prestation oblige à resserrer le questionnaire proposé tout en le rendant compatible avec la diversité socio-économique des quatre terrains à l'étude. En d'autres termes, une réorganisation du questionnaire WILAT HK est proposée sur la forme et sur le fond dans l'objectif d'optimiser les chances d'obtenir des réponses exploitables.
    - L'organisation du questionnaire et la nature même de nombreuses questions apparaissent antithétiques au regard des informations recherchées, en particulier pour les futurs répondants issus de la fonction publique sur les quatre territoires insulaires à l'étude.

- **Une deuxième démarche** reprend les informations utiles de la revue de la littérature et de l'analyse du panorama des associations professionnelles pour critiquer les questions proposées. L'ambition consiste à remodeler le questionnaire WILAT HK en injectant les acquis issus de cette première étape méthodologique.

- **Une troisième démarche** traverse le questionnaire WILAT HK à la lumière des principaux apprentissages découlant des discussions avec les quatre grands témoins internationaux. L'ambition consiste à affiner le questionnaire WILAT HK déjà retravaillé par l'analyse de la littérature en produisant une première ébauche d'un nouveau questionnaire.

Les principaux dividendes des trois démarches sont les suivantes :

- Le **calendrier** de l'enquête, combiné à la **multiplicité des terrains** (Comores, Madagascar, Maurice, Seychelles), suggère de **réduire le volume et la densité des questions** mais sans nuire aux pouvoirs discriminant et analytique de l'analyse compilée et croisée des réponses.
- Plusieurs **questions** du questionnaire WILAT HK apparaissent **peu transposables** dans les réalités administratives et professionnelles des quatre territoires étudiés, notamment, **en matière de RH** quand il est abordé des sujets comme les chartes, les indicateurs, les stratégies liées au genre ou encore la politique de gestion par le conseil d'administration par exemple.
- Les résultats de l'analyse de la littérature mettent en évidence que les problématiques liées aux dimensions **organisationnelles, culturelles** et **institutionnelles** doivent être mieux couvertes dans un questionnaire adressé aux 4 terrains insulaires. L'étude documentaire révèle des **freins individuels et contextuels** à l'innovation, à l'engagement des femmes mais aussi à la performance.
- Autres dimensions pas assez couvertes dans le questionnaire proposé par WILAT HK, les **aspects organisationnels** (liés à la famille, la gestion du temps professionnel, la carrière, etc.) **et structurels** (« effet réseau », entraide communautaire et accompagnement par des personnalités féminines remarquables, etc.).
- Les apprentissages issus des quatre grands témoins insistent sur l'importance d'une **expression personnelle et individuelle** des futures personnes interrogées via des questions pas seulement fermées ; et enfin,
- Ne surtout pas oublier la place cruciale du **secteur informel** pour tenir compte des **organisations** socio-économiques, mais aussi culturelles, voire **religieuses** ou encore **ethniques** des quatre terrains d'étude. Le tout doit être pensé dans un souci de simplification et d'adaptation lexicale liée à la contextualisation du questionnaire.

En guise de conclusion, les mots-clés **inclusion, représentation, perception, formation, et conditions générales de travail** constituent les axes thématiques qui peuvent guider la production du nouveau questionnaire à destination des quatre terrains à l'étude.

# V. Le questionnaire

## Genèse et présentation du questionnaire

Le questionnaire tel que soumis aux femmes et aux hommes sur les quatre terrains d'investigation, est le résultat d'un travail collaboratif entre les propositions des consultants et les révisions/propositions de l'équipe de la Facilité ICR d'une part, et de CBOI d'autre part. Le questionnaire développé et présenté sous GOOGLE FORMS était rempli en ligne par les répondant·e·s. Reproduit ci-après, le questionnaire se compose de 7 sections incluant la présentation de l'étude et une section dite de clôture avec, dans l'ordre de présentation des questions :

- **Des informations générales** qui permettent d'établir des analyses sur les profils socio-démographiques des répondant·e·s

- **La perception de la place des femmes dans le secteur et l'expérience personnelle** qui apportent une lecture critique et objective des représentations et des situations rencontrées par les répondantes et les répondants.

- **Les obstacles et opportunités** qui mettent en perspective les freins perçus et les dispositifs possibles pur activer des solutions.

- **L'entrepreneuriat et leadership féminin** qui abordent la problématique du développement des affaires par les femmes dans des secteurs maritimes, portuaires et logistiques souvent qualifiés de masculin et conservateur.

**<u>Figure 1</u> : Présentation du questionnaire**

# Étude sur la place des femmes dans la logistique portuaire et maritime

La connectivité maritime dans l'océan Indien est un levier essentiel pour promouvoir une économie plus équitable et résiliente dans la région. Cependant, peu de données existent sur le rôle et la place des femmes dans la logistique maritime et portuaire dans l'océan Indien.

La Facilité ICR soutient Cap Business Océan Indien pour mener une étude sur la place des femmes dans le secteur de la logistique maritime et portuaire dans la région et les freins auxquels elles font face.

Ce questionnaire s'adresse aux acteurs publics et privés du secteur maritime et portuaire. Cela vous prendra entre 10 à 15 minutes pour y répondre. L'objectif est de recueillir votre perception et votre expérience, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponses. Vos réponses sont anonymes et seront utilisées uniquement dans le cadre de cette étude.

Merci beaucoup par avance pour votre participation.

## Informations générales

Quel est votre genre ? *

- ◯ Homme
- ◯ Femme
- ◯ Autre / Je ne souhaite pas le préciser

Quel est votre âge ? *

- ◯ Moins de 25 ans
- ◯ 25 - 34 ans
- ◯ 35 - 44 ans
- ◯ 45 - 54 ans
- ◯ 55 ans et plus

Quel est votre statut professionnel actuel ? *

- ◯ Salarié(e) dans une entreprise maritime
- ◯ Salarié(e) dans une entreprise portuaire
- ◯ Entrepreneur(e) dans le secteur logistique/maritime
- ◯ Travailleur(se) indépendant(e) / Prestataire
- ◯ Agent public / institutionnel lié au secteur portuaire
- ◯ Autre : _____

Quel est votre poste actuel ? *

Votre réponse

Dans quel type d'organisation travaillez-vous ? *

- ◯ Autorité portuaire
- ◯ Entreprise privée (logistique, transport maritime, manutention...)
- ◯ Administration publique / collectivité
- ◯ ONG / institution internationale
- ◯ Établissement de formation
- ◯ Autre : _____

Quelle est la taille de votre organisation ? *

- ◯ 1-10 salariés
- ◯ 11-50 salariés
- ◯ 51-100 salariés
- ◯ 101-200 salariés
- ◯ Plus de 200 salariés

Depuis combien d'années travaillez-vous dans ce secteur ? *

- ◯ Moins de 2 ans
- ◯ 2 à 5 ans
- ◯ 6 à 10 ans
- ◯ Plus de 10 ans

Quel est votre niveau d'études ? *

- ◯ Brevet
- ◯ Baccalauréat
- ◯ Licence
- ◯ Master
- ◯ Doctorat
- ◯ Autre : _____

Dans quel domaine avez-vous effectué votre formation ? Précisez en quelques mots

Votre réponse

## Perception de la place des femmes dans le secteur

Selon vous, les femmes sont-elles suffisamment représentées dans votre secteur d'activité ? *

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Je ne sais pas

À quels niveaux observez-vous le plus de femmes ? (plusieurs réponses possibles) *

- ☐ Postes administratifs
- ☐ Formation / gestion documentaire
- ☐ Logistique / transit
- ☐ Opérations à quai
- ☐ Navigation / postes à bord
- ☐ Direction / encadrement supérieur
- ☐ Autre : _____

Rencontrez-vous des résistances à une plus grande féminisation du secteur ? *

- ◯ Oui
- ◯ Non

## Expérience personnelle

Avez-vous travaillé (ou travaillez-vous) avec des femmes occupant des postes techniques, opérationnels ou de direction dans votre organisation ? *

- ◯ Oui, souvent
- ◯ Oui, parfois
- ◯ Rarement
- ◯ Jamais

Auriez-vous une expérience marquante à partager sur la place des femmes dans le secteur ?

Votre réponse

Dans quels types de métiers ou fonctions les femmes sont-elles principalement présentes ?(plusieurs réponses possibles) *

- ☐ Administration, gestion, RH
- ☐ Opérations portuaires (manutention, maintenance)
- ☐ Direction logistique / chaîne d'approvisionnement
- ☐ Transport maritime (navigation, pilotage)
- ☐ Sécurité portuaire
- ☐ Innovation, digitalisation, smart ports
- ☐ Agent ou responsable de transit
- ☐ Responsable import/export, Assistant logistique export
- ☐ Autre : _____

Pensez-vous que les femmes ont les mêmes opportunités d'évolution de carrière que les hommes dans votre secteur ? *

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Je ne sais pas

Pourquoi, selon vous ?

Votre réponse

## Obstacles et opportunités

À votre avis, quels sont les principaux obstacles à l'accès des femmes aux métiers de la logistique maritime et portuaire ? (plusieurs réponses possibles) *

- ☐ Idées reçues sur les rôles des femmes et des hommes
- ☐ Difficulté d'accès à la formation technique
- ☐ Manque de rôles modèles féminins
- ☐ Absence de politiques RH inclusives
- ☐ Harcèlement, insécurité au travail
- ☐ Horaires ou conditions de travail peu compatibles avec la vie familiale
- ☐ Autre : _____

Avez-vous observé des actions ou politiques spécifiques mises en place au sein de votre entreprise ou organisation pour promouvoir les femmes dans votre secteur ? *

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Je ne sais pas

Si oui, pouvez-vous préciser ?

Votre réponse

Selon vous, que faudrait-il mettre en place pour améliorer la participation des femmes dans le secteur ? (3 suggestions maximum) *

Votre réponse

A quels dispositifs spécifiques seriez-vous favorable ? (plusieurs réponses possibles) *

- [ ] Mentorat pour femmes en logistique
- [ ] Recrutement ciblé sur certains postes
- [ ] Formations techniques réservées ou mixtes
- [ ] Quotas ou cibles dans la gouvernance portuaire
- [ ] Réaménagements d'infrastructures (toilettes, garderies, etc.)
- [ ] Autre :

## Entrepreneuriat et leadership féminin

L'entrepreneuriat féminin dans la logistique maritime et portuaire désigne la création, la gestion ou la reprise d'activités économiques par des femmes dans les domaines liés au transport maritime, aux services portuaires et à la chaîne logistique maritime.

Cela peut inclure, par exemple :

* la gestion d'une entreprise de transport de marchandises,
* l'exploitation de services portuaires (logistique à quai, entreposage, transit),
* l'innovation numérique dans la logistique maritime,
* des activités de soutien (maintenance portuaire, avitaillement, services douaniers, etc.).

Y a-t-il, selon vous, des femmes entrepreneures visibles dans le domaine maritime ou portuaire de votre territoire ? *

- ( ) Oui
- ( ) Non
- ( ) Je ne sais pas

Si oui, merci de donner des exemples ou domaines d'activité :

Votre réponse

Quels seraient, selon vous, les principaux besoins pour soutenir l'entrepreneuriat féminin dans la logistique maritime ? *

- [ ] Accès facilité aux sources de financement
- [ ] Mentorat
- [ ] Intégration et usage des réseaux professionnels
- [ ] Accompagnement à la montée en compétences
- [ ] Développement de réseaux professionnels féminins
- [ ] Campagnes de sensibilisation sur les opportunités dans la logistique maritime (pour casser les stéréotypes)
- [ ] Allégement des contraintes administratives
- [ ] Accès simplifié ou favorisé aux appels d'offres et marchés publics
- [ ] Mise en avant de rôles modèles féminins
- [ ] Création d'espaces de travail collaboratifs en milieu portuaire
- [ ] Programmes d'innovation maritime inclusifs
- [ ] Assistance juridique et administrative

Seriez-vous favorable à des programmes spécifiques pour accompagner les femmes dans votre secteur (mentorat, financement, formation) ? *

- ( ) Oui
- ( ) Non
- ( ) Cela dépend des conditions

Pouvez-vous préciser ?

Votre réponse

## Clôture

Votre structure collecte-t-elle des données sur la répartition hommes/femmes dans l'organisation ?

- ( ) Oui
- ( ) Non
- ( ) Je ne sais pas

Si vous souhaitez recevoir les résultats de cette étude, merci de nous laisser votre email ou contact :

Votre réponse

Le questionnaire a été diffusé via différents canaux :

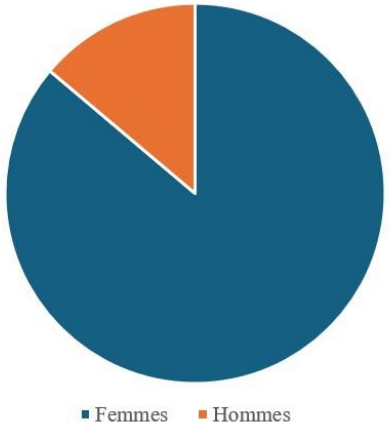
- La base de contacts déjà établie de CBOI ;
- Quelques contacts fournis par Expertise France et la Facilité ICR ;
- Les contacts professionnels des deux consultants sur les quatre terrains d'investigation ;
- Les contacts des associations professionnelles sur les quatre terrains d'investigation.

Au total de 130 questionnaires ont été complétés avec 94 répondant·e·s sur le questionnaire en français, concernant principalement Comores et Madagascar, et 36 réponses pour la version anglaise qui s'adressait pour l'essentiel aux répondant·e·s des Seychelles. Les répondant·e·s de Maurice auront pu répondre aux questionnaires dans les deux langues.

## Des profils sociodémographiques marqués et une grande diversité sur les postes et fonctions occupés

Cette première section constitue une cartographie sociodémographique des répondantes et des répondants. Le croisement de données tels que le genre, l'âge, l'ancienneté professionnelle ou encore les fonctions professionnelles occupées permettent de mettre en perspective les réponses collectées en fonction des différents profils qui se dégagent des 130 répondant·e·s. L'étude se concentrant sur la place des femmes dans le secteur, le questionnaire a été prioritairement destiné à des femmes. Ainsi, moins de 20 répondants sont des hommes alors même qu'il a été démontré dans le livrable #2 que les femmes demeurent extrêmement minoritaires dans les secteurs de la logistique maritime et portuaire.

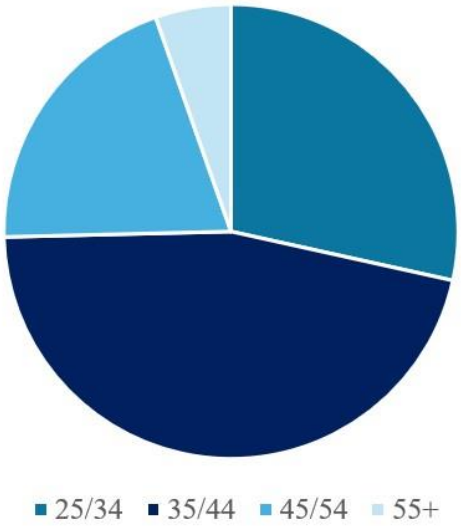
**Figure 2 : Répartition des répondant·e·s par genre**




Au total, nous obtenons une distribution de 86% de répondantes et donc 14% pour les répondants. A noter également que les 36 réponses sur le questionnaire en anglais ont toutes été apportées par des femmes, ce qui est à souligner sans pour autant apporter d'explication au-delà du fait que le questionnaire ait été principalement diffusé par l'entremise de réseaux professionnels et associatifs portées par des femmes.

L'analyse par tranche d'âge montre une intéressante dispersion générationnelle avec d'emblée la remarque qu'aucun répondant a moins de 25 ans alors que seulement 7 personnes présentent un âge supérieur à 55 ans sur les 130 réponses.

**Figure 3 : Répartition des répondant·e·s par tranches d'âges**

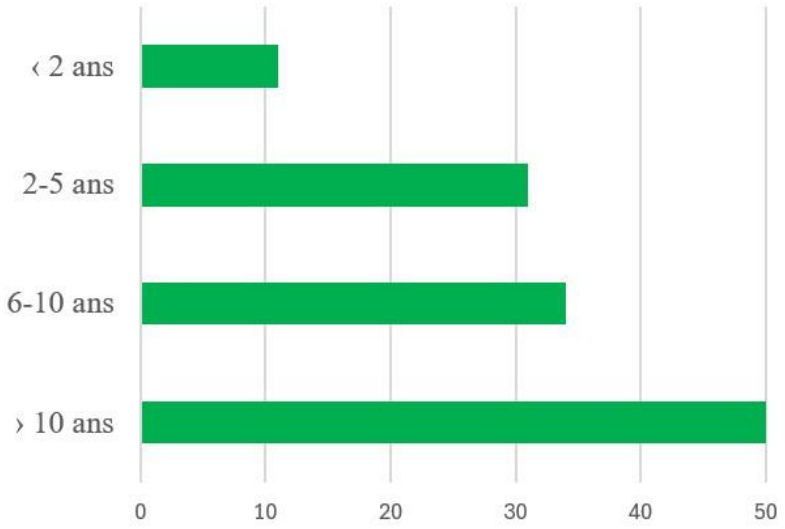



Cela apparait quelque peu surprenant puisque les métiers liés à la logistique maritime et portuaire offrent souvent accès aux jeunes professionnels issus de formations de type Bac+2 ou Bac+3. La majorité des répondant.e.s (75%) ont entre 25 et 44 ans, suivi par 21% pour la tranche supérieure des 45/54 ans. Dans les quatre territoires étudiés, aucune tranche d'âge ne semble faire l'objet d'une discrimination particulière

Cette distribution générationnelle met en lumière que les métiers de la logistique maritime et portuaire peuvent attirer et fidéliser tous les âges de la population active même si la faible représentativité des seniors interroge sur l'opportunité des carrières longues.

L'analyse sur la répartition de l'ancienneté apporte quelques précisions supplémentaires sur la relation des répondantes et des répondants aux métiers exercés dans la logistique maritime et portuaire dans les quatre territoires à l'étude.

**Figure 4 : Distribution de l'ancienneté professionnelle des répondant·e·s**

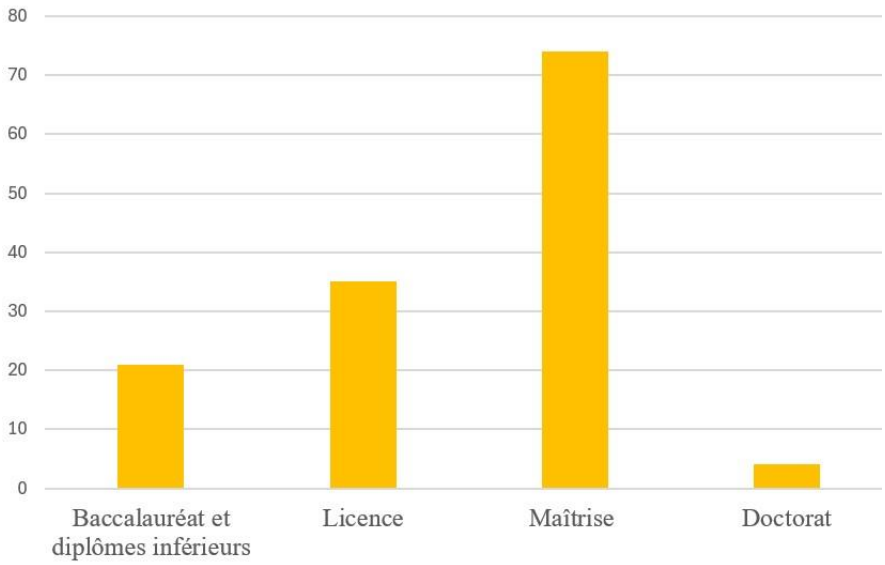



39% des réponses concernent des professionnels en poste depuis 10 ans et plus avec une différence notable entre les répondants anglophones (47,3%) et les francophones (39,3%). Cela indique que les carrières dans les métiers de la logistique maritime et portuaire sont relativement stables avec des ascensions hiérarchiques que nous constaterons plus en avant en recoupant l'ancienneté, l'intitulé du poste et le niveau d'études.

Résultat intéressant à ce stade, seule une personne anglophone avait moins de 2 ans d'expérience contre 10 pour les francophones, représentant au total moins de 10% des réponses. Cela renvoie aux pyramides des âges rencontrés précédemment avec très peu de jeunes adultes dans le secteur. Cela peut indiquer une difficulté à obtenir un poste dès la sortie du parcours académique ou dans l'accession à un premier emploi. Cela est intéressant d'autant plus que dans le cas de Maurice par exemple, il a été évoqué lors des entretiens une accélération du processus de renouvellement des cadres et des cadres supérieurs au sein des administrations portuaire et douanière. Avec des départs massifs à la retraite programmés et des départs de jeunes à l'étranger pour trouver du travail, une importante campagne de recrutement se poursuit mais elle ne se constate pas dans les statistiques globales. Cela représente un vrai défi pour le secteur mauricien faisant face à des besoins croissants en termes de recrutement.

Les réponses sur le niveau de diplômes sont particulièrement instructives. Les métiers de la logistique maritime et portuaire, dans l'échantillonnage de 130 répondant·e·s, mobilisent des professionnels majoritairement diplômés d'une maîtrise (62%).

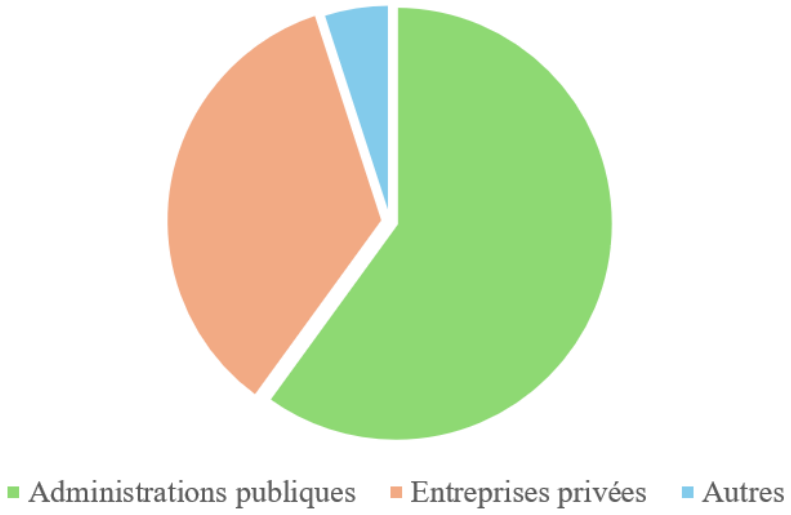
**Figure 5 : Distribution du niveau d'études des répondant·e·s**



Fait original issu de l'analyse, une grande différence s'observe entre les milieux francophones et anglophones puisque ce sont les deux-tiers des répondant·e·s (62 sur 94) qui disposent d'une maîtrise contre seulement un tiers (12 sur 36) chez les anglophones. Aux opposés, seules 4 personnes disposent d'un doctorat, toutes en milieu francophone. En outre, les diplômés du baccalauréat ont été agrégés avec celles et ceux qui revendiquent des diplômes inférieurs. Plusieurs répondant·e·s mentionnent des formations spécialisées en logistique avec des niveaux de reconnaissance inférieurs au baccalauréat. L'ensemble représente 12% seulement des répondant·e·s. Les métiers de la logistique maritime et portuaire offrent à des personnes sans diplôme ou faiblement diplômées des opportunités de carrière mais le résultat des répondant·e·s tend à démontrer qu'un minimum d'éducation est demandée avec l'obtention du baccalauréat qui devient le prérequis pour obtenir un emploi. Les « petites mains » sans diplôme de la logistique maritime et portuaire tendent à disparaitre du système formel car elles se retrouvent en sous-traitance dans le secteur informel. Toutes les personnes répondantes sont dans le secteur formel avec un emploi et un salaire régulier. La logistique, comme l'agriculture ou le BTP, peut encore donner du boulot à des « intermittents » qui demeurent souvent dans l'informel (et ceux-là sont sans qualification la plupart du temps). Par ailleurs, la digitalisation et la mécanisation/automatisation exigent des diplômes que « le monde d'avant » de la logistique maritime et portuaire n'imposait pas.

De prime abord, l'examen des résultats sur les types d'organisation et leur taille appelle à la vigilance du fait que les contacts sollicités sur les quatre territoires étaient majoritairement issus du secteur public (Figure 6).

**Figure 6 : Répartition des répondant·e·s par types d'organisation**




Il convient de mentionner que les autorités portuaires et douanières ont favorablement collaboré ce qui explique que près de 60% de l'échantillon comprenne des salariés travaillant dans des fonctions portuaires ou douanières d'administrations publiques. Cela parait particulièrement cohérent puisque la grande majorité des métiers de la logistique maritime et portuaire est en relation directe ou indirecte avec une fonction assurée par du personnel portuaire et/ou douanier.

35% des réponses proviennent du secteur privé avec des représentants des transitaires, des intégrateurs logistiques, des agents maritimes ou encore des sociétés de la manutention portuaire.

La taille des organisations est évidemment représentative du nombre dominant de salariés de la fonction publique. Par conséquent, une écrasante majorité (109 sur 130) concerne des organisations supérieures à 200 personnes contre seulement 10 pour des organisations inférieures à 50 employés.

L'analyse des statuts professionnels et des postes occupés tend à démontrer une grande diversité de profils, reflétant la grande segmentation fonctionnelle des métiers de la logistique maritime et portuaire. Du fait que deux questions aient invité à renseigner le poste et le type d'organisation de manière plus ouverte, un grand nombre de réponses différentes a été compilé. Par souci d'harmonisation et de simplification, il est proposé un regroupement thématique comme suit :

- Les postes dits techniques (ex. "agent portuaire", "port operations officer", "terminal supervisor") ont été regroupés sous la catégorie **cadres ou agents d'exploitation.**

- Les fonctions de coordination de projet ou de direction ont été consolidées sous **cadres supérieurs / direction.**

- Les fonctions RH, finances ou administratives ont été classées sous **responsables administratifs / RH**.

- Les intitulés spécifiques (ex. "chargé·e de transit", "officier logistique") ont été maintenus

dans une catégorie ouverte **autres postes spécialisés**, lorsqu'ils ne pouvaient être fusionnés sans perte de sens.

Cette harmonisation a été conduite manuellement pour garantir une cohérence interprétative, tout en préservant la richesse et la diversité des formulations initiales.

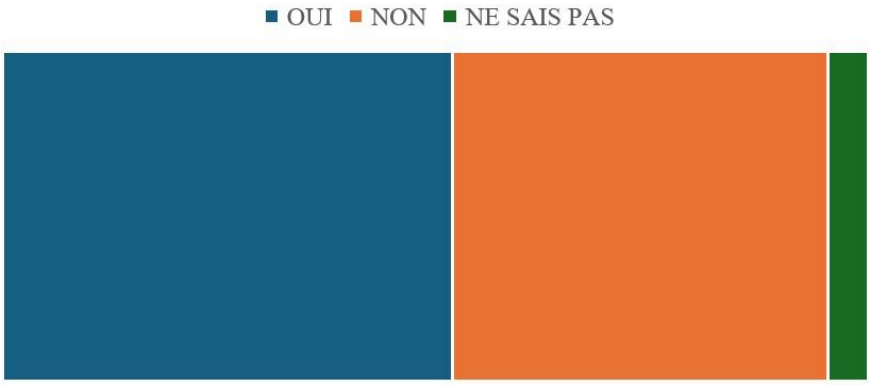
La plupart des fonctions occupées concerne le « middle management » avec un nombre intéressant de répondantes et de répondants se classant dans l'exécution et l'opération. On retrouve des responsables logistiques / supply chain, des chargés d'opérations des activités maritimes ou douanières ou encore des coordinateurs de projets portuaires. Il est intéressant de constater que les postes administratifs ne sont pas dominants, ce qui casse en quelque sorte le préjugé de voir des femmes cantonnées à des fonctions dites « de bureau ». Le retour des entretiens de Maurice et Madagascar confirme que cette vision est devenue archaïque avec des femmes qui occupent désormais toutes les fonctions et métiers, à tous les niveaux de décision et de hiérarchie. Au cours des entretiens à Madagascar, plusieurs femmes ont mis en avant leur propre expérience avec une ascension hiérarchique au sein de leur entreprise ou de leur institution. Dans le même temps, plusieurs mettaient aussi en avant une réalité vécue : elles demandent moins que les hommes des promotions hiérarchiques. ' En revanche, aux Comores et aux Seychelles, cela n'a pas été observé ni mentionné dans les entretiens. Les femmes sont principalement à des postes administratifs, même si on note l'existence d'une commandante (la première) du port et d'une directrice des opérations aux Comores.

De plus, il faut également noter qu'une minorité de femmes occupent des postes de direction (pas de statistiques précises à fournir du fait de réponses qualitatives dans la description des métiers dans le questionnaire).

## Perception des inégalités et écarts de représentation

A la question de savoir si les participantes et les participants avaient le sentiment d'une représentation suffisante des femmes dans les secteurs de la logistique maritime et portuaire, les résultats s'avèrent surprenants.

**Figure 7 : Les femmes sont-elles suffisamment représentées dans les secteurs de la logistique maritime et portuaire ?**




En effet, le Oui, témoignant du sentiment majoritaire (51%), l'emporte sur le Non (44,6%) ; ce qui signifie que seulement 4% des réponses cochait la case « je ne sais pas ». Cela traduit deux sentiments :

- Le premier est que les avis sont tranchés et affirmés ; et,
- Le second constat est que la perception d'un monde professionnel majoritairement masculin tend à s'atténuer, selon le ressenti exprimé par les répondant·e·s, en grande majorité des femmes.

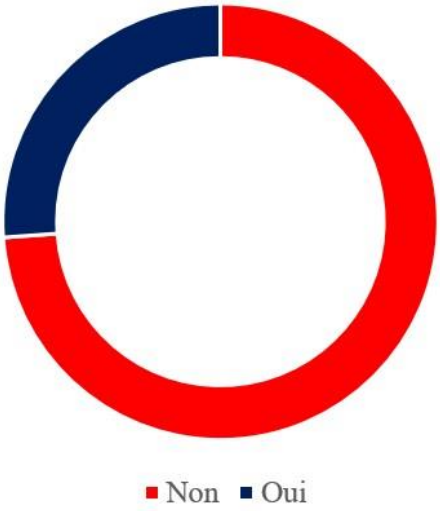
Autre information intéressante, le hasard statistique place 47 Oui et 47 Non par les répondant·e·s francophones alors que 21 Oui l'emportent largement sur 13 Non dans les réponses anglophones. Les fortes représentations des administrations portuaires et douanières peuvent probablement expliquer cette distribution entre les Oui et les Non car, notamment aux Seychelles et à Maurice, la féminisation des emplois est une réalité déjà bien en place qui continue de surcroît d'augmenter.

Dans l'exploration des résultats statistiques, il est pertinent de révéler toutefois un écart important entre les répondantes

et les répondants. Les premières considèrent majoritairement (2/3 environ) que la représentation féminine dans les métiers de la logistique maritime et portuaire est insuffisante. La même proportion (2/3 environ) des hommes pensent l'inverse, estimant que les femmes sont suffisamment représentées à leurs côtés dans leur environnement professionnel.

A la question de la rencontre de résistances quant à la féminisation accrue des métiers de la logistique maritime et portuaire, nous constatons une écrasante majorité en faveur du Non avec le même sentiment que l'on soit chez les francophones et les anglophones et que l'on soit une répondante ou un répondant (Figure 8).

**Figure 8 : Rencontrez-vous des résistances à une plus grande féminisation de la logistique maritime et portuaire ?**




C'est-à-dire que les répondantes et les répondants n'estiment pas qu'ils existent des contraintes et barrières fortes à l'inclusion des femmes dans ces milieux pourtant considérés encore très masculins à en juger par les extraits des verbatims du questionnaire ci-après. Les premières extractions de verbatim concernent autant des répondantes que des répondants, distribués sur les 4 terrains à l'étude avec des réponses anglophones qui concernent évidemment les Seychelles et Maurice alors que les francophones incluent Les Comores, Madagascar et aussi plusieurs réponses de Maurice.

Une grande nuance est à apporter si l'on observe les métiers et fonctions occupées par les femmes, ce qui apparaît dans de nombreuses remarques et commentaires. La figure 9 illustre, à travers les données statistiques, l'essentiel des analyses issues des témoignages des répondantes et des répondants.

*« Les femmes sont globalement bien acceptées dans le secteur, mais elles sont surtout présentes dans des postes administratifs. En revanche, dans certains domaines plus techniques ou opérationnels, comme le travail à bord des navires ou les fonctions d'inspection maritime, leur présence est quasi inexistante ».*

*« Il existe encore des résistances à la féminisation du secteur maritime, mais elles reculent progressivement, sous l'effet de la volonté politique, des actions de terrain, et du besoin croissant de main-d'œuvre qualifiée »*

*« Le secteur maritime est historiquement masculin, ce métier est souvent perçu comme physiquement exigeant, et il y a beaucoup de discrimination et harcèlement ».*

*« Ce secteur est toujours dominé par des hommes qui a l'origine sont ceux qui sont les capitaines des navires et les femmes, de par leurs conditions physiques n'ont pas eu la chance de faire leur carrière dans ce domaine ».*

*"Women in the maritime industry often face compounded challenges due to work environment conditions, cultural and traditional norms and barriers to recruitment and career advancement. The sector remains male-dominated, with rigid structures and limited support systems that do not always accommodate or encourage female participation. Cultural expectations and traditional gender roles further discourage women from pursuing or sustaining careers at sea or in maritime leadership positions. These interconnected barriers limit diversity and inclusion in the industry, making it difficult for women to access equal opportunities, gain recognition and advance professionally within the maritime field".*

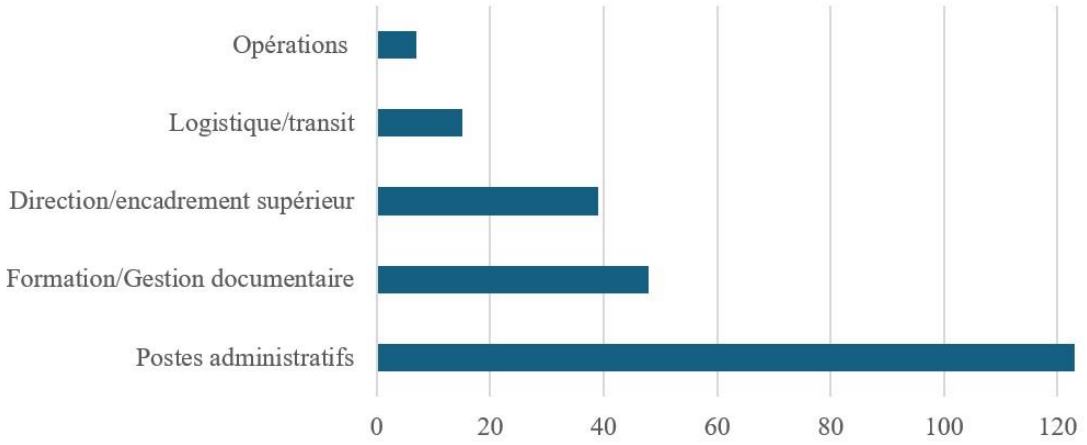
*"There are women who have the same eligibility as drivers, lashers, shoreworkers etc. but are still being kept at administrative level. Why not trained them and let them be part of the operation team?"*

*"Women are restricted to administrative work and less of on-field work in my section"*

*"Women are not empowered into leadership role. A collaborative work culture to encourage women is needed".*

Ces témoignages vont dans le sens des réponses apportées à la question sur les principales fonctions occupées par les femmes dans les métiers de la logistique maritime et portuaire (Figure 9). Une écrasante majorité (123 sur 130) ont coché la case « Postes administratifs », suivi à 40% par la case « Formation et gestion documentaire ». Parmi les cinq réponses les plus fréquemment citées (plusieurs réponses étaient possibles), les postes de direction et d'encadrement supérieur — principalement des directions de divisions ou de services — arrivent en tête avec 39 mentions. En cinquième position, les métiers liés aux opérations ne recueillent que 7 réponses, dont 5 provenant de répondants anglophones.

**<u>Figure 9 :</u> TOP 5 des métiers ou fonctions où les femmes sont principalement présentes**




Dans le détail des métiers, les postes liées aux fonctions RH et gestion faisant référence évidemment aux postes administratifs sont le plus souvent cités. Les femmes dans des bureaux avec des horaires fixes constituent l'écrasante majorité des emplois réellement occupées dans le secteur de la logistique maritime et portuaire. Toutefois, les métiers dans l'import/export et la gestion des flux logistiques concernent de plus en plus les femmes selon les répondantes et les répondants. Les activités liées à la gestion du transit (Responsable Import/Export, Responsable et Directeur des opérations logistiques) constituent près d'un quart des réponses totales si l'on considère les regroupements des différents types de métiers énoncés dans les réponses ouvertes par les répondant·e·s. L'agrégation des métiers liés aux activités logistiques dépasse *de facto* la seule dimension professionnelle de la catégorie identifiée comme « logistique/transit).

Cela aurait pu se vérifier dans un détail plus fin et précis si nous disposions de la répartition genrée et par catégories de métiers des effectifs. A ce stade, n'ayant pas ces informations, les données statistiques collectées lors des entretiens ne peuvent étayer plus solidement ces observations ce qui pourrait constituer une limite à ce constat.

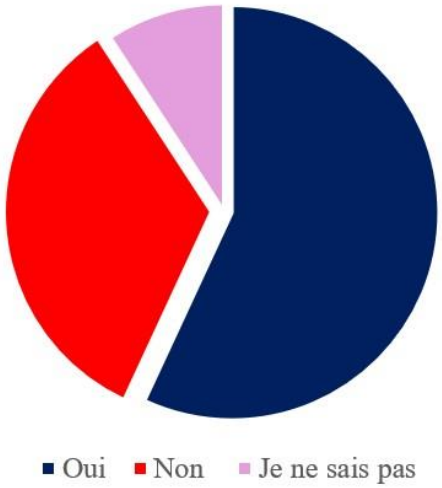
Enfin, chose intéressante, les métiers liés à l'innovation, notamment dans le domaine digital, est investie par les femmes à hauteur de 15%, ce qui tend à démontrer un décloisonnement des métiers avec une ouverture à la féminisation. Des nouveaux métiers apparaissent, en lien avec l'innovation et les technologies ; ce qui constitue une opportunité pour inclure plus de femmes comme l'attestent de nombreux commentaires retenus lors des entretiens.

> *« Moi par exemple, j'ai quand même un Master 2 en gestion informatique que j'ai validé depuis 2006. J'ai dû commencer ma carrière comme comptable dans une société minière avant de repartir un peu de zéro au sein du port au service de la facturation. Mes compétences informatiques ont alors été utiles pour atteindre un poste de direction et de planification car j'ai participé à la mise en place de nouveaux outils informatiques qui n'existaient pas avant mon arrivée dans le département ».*

> *« Je suis la seule femme ingénieure informatique en génie logiciel. J'ai une importante responsabilité car je mets en place les bases de données pour mon directeur ».*

Dernier point de cette section, la perception selon laquelle les femmes n'ont ou n'ont pas les mêmes opportunités d'évolution de carrières. De forts contrastes ont été relevés selon les terrains d'observation mais il est à noter que plus de la moitié des réponses indique qu'il n'y a pas de discrimination. Bien sûr, les verbatims apportent des éléments plus concrets issus des expériences vécues et du ressenti des répondants. Dans certaines circonstances, il est même affiché clairement que cette discrimination fait partie du passé ; ce qui contraste de manière radicale avec d'autres réponses qui confirment que les opportunités de carrière et leur évolution sont plus lentes et contraintes pour les femmes que pour les hommes. Cela peut aussi être mis en relation avec la question relative à l'expérience personnelle, à savoir si les répondantes et les répondants travaillent (ou ont travaillé) avec des femmes dans leur organisation. Le résultat est une fois encore intéressant avec des verbatims qui apportent un lot d'informations nettement plus approfondies que les seuls résultats de la figure 10.

**<u>Figure 10 :</u> Pensez-vous que les femmes ont les mêmes opportunités de carrière que les hommes dans votre secteur ?**




56% estiment qu'il n'y a pas de réelles discriminations dans les opportunités de carrière pour les femmes vis-à-vis des hommes, ce qui se confirme avec les commentaires et remarques de plusieurs répondant·e·s, qu'elles/ils soient anglophones ou francophone.

"People's perceptions do not change overnight, especially where the Organisation has been male-dominated since its existence. Hopefully in recent past years seeing slightly lesser resistance. this can be attributed to many factors at play: training, international pressure, more women being integrated in the workforce, etc"

"I can see the women attaining all and higher posts and succeeding in all fields."

"In customs we all can climb the hierarchy same as man"

A noter également que cette seule question a généré 75 réponses argumentées sur les 94 répondant·e·s francophones. En clair, le seul choix du « Oui/Non/Je sais pas » ne suffisait pas. Les quelques extraits de verbatims mettent bien en perspective que les circonstances, les métiers et les situations ont un impact évident sur la perception de ce que signifie de disposer des mêmes opportunités de carrière que l'on soit une femme ou un homme.

> « Dans notre structure, il y a des femmes qui occupent des postes de cheffes de département, de cheffes de service ou de direction. Cela prouve que le genre n'est pas forcément un frein si la compétence est au rendez-vous. »
>
> « Parce qu'elles sont compétentes et pourront s'épanouir dans ces métiers, au même titre que leurs collègues masculins. Par ailleurs, les règlementations internationales ne font pas une discrimination de sexe et encouragent même les femmes à intégrer les secteurs à travers des formations spécifiques (ex : Formation de l'OMI : "gestion portuaire au féminin") ».
>
> « Ce sujet est très dépendant du premier responsable dans l'entreprise et la confiance qu'il ou elle met à la personne cherchée. Chez nous actuellement, la parité de chance existe entre les 2 genres. »
>
> « Car les femmes ont les mêmes potentiels que les hommes en dehors des forces physiques. »

Si on catégorise les raisons pour lesquelles, selon les répondants, les femmes ne disposent pas des mêmes opportunités de carrière :

- <u>Discrimination et stéréotypes de genre</u> (fréquence élevée)

Les répondants indiquent que les opportunités ne sont pas les mêmes « *par le seul fait d'être une femme* » ou encore parce qu'il existe des « *discrimination basée sur le genre* » ou du « *favoritisme envers les hommes* »[4].

- <u>Environnement de travail masculin et sexisme structurel</u>

Selon les répondants, les arguments penchent selon eux en faveur d'un environnement de travail masculin et à du sexisme lié à l'organisation et considèrent que « l*es femmes sont vues avec mépris/négativement* » et que « *[leur] place est dans la cuisine…* ».

- <u>Manque d'accès à l'information, à la formation ou aux modèles</u>

Le manque d'accès à l'information, à la formation ou encore le manque de *rôle models* sont des éléments expliquant des opportunités de carrière moindre. Les verbatims que l'on relève sont : « *faute de formations et d'informations* », « *secteur peu connu par les femmes* » ou encore « *le manque de modèle* ».

- <u>Manque de confiance et barrières internes à l'organisation</u>

[4] Les verbatims ont été volontairement été laissés sans correction de la part des auteurs de ce rapport.

Le « *manque de confiance de la part des collaborateurs masculins* » ou encore que le « *sujet dépend du premier responsable dans l'entreprise* » sont des éléments également expliquant que les femmes disposeraient de moins d'opportunités.

- Charge mentale et rôles sociaux

Enfin, la charge mentale et les rôles sociaux sont des éléments explicatifs au fait que les opportunités de carrières offertes aux femmes sont plus faibles : « *Les femmes sont plus chargées de tâches domestiques* », *« Empêchements dans leur vie personnelle »*

La force des propos exprimés sans détour montre un degré élevé d'intériorisation des normes sexistes, voire de fatalisme, chez certain·e·s répondant·e·s :

> « Notre place est dans la cuisine, s'occuper des enfants, a n'a pas droit à une carrière »

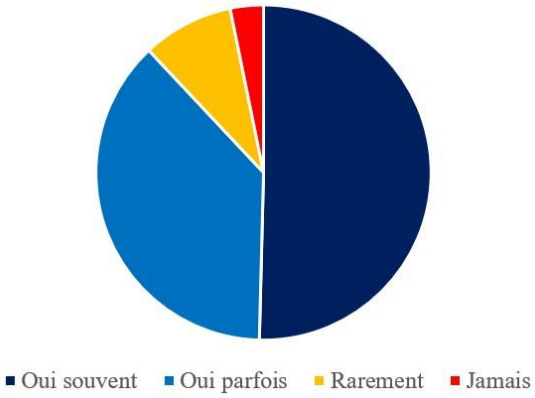
L'autre élément frappant est la critique faite aux collègues masculins qui peuvent être perçus comme favorisés, ou enclins à bloquer la progression des femmes ce qui n'avait pas été explicitement énoncé lors des entretiens.

Un tiers des réponses englobe des répondantes et des répondants qui pensent que l'égalité n'est pas encore un acquis quand on évoque l'évolution de carrières. A noter qu'en proportion, plus de 40% des réponses anglophones penchent vers le Non contre 30% pour les francophones. Les extraits de verbatim mettent en perspective des perceptions encore très négatives dans le rapport égalitaire homme/femme, particulièrement quant est abordé la question de la promotion et des chances identiques en matière d'accession à des postes à responsabilité et de direction.

> "In many industries, there has been significant progress toward gender equality in career opportunities. Still, disparities can persist depending on the sector, organization, and region. Efforts are ongoing worldwide to promote equal access and support women in advancing their careers".

> "No, I don't believe so. While there has been some progress, women still face barriers that limit their career advancement compared to men. These challenges include unequal access to leadership roles, limited mentorship opportunities and persistent gender stereotypes. In many cases, women have to work harder to prove themselves and their contributions may not receive the same recognition or support. There's still a lot of work to be done to ensure true gender equality in my sector".

**Figure 11 : Avez-vous travaillé et/ou travaillez-vous avec des femmes dans votre organisation ?**




Il n'existe quasiment plus de circonstances où les hommes se retrouvent exclusivement entre eux dans leurs fonctions professionnelles dans les secteurs de la logistique maritime et portuaire (4 réponses « jamais »). A l'inverse, côtoyer une femme, que les postes soient techniques, opérationnels ou de direction demeure une réalité pour plus des ¾ des répondantes et des répondants. Cela signifie que les femmes ont véritablement intégré une grande partie des métiers de la logistique maritime et portuaire. Les répondantes et les répondants qui répondent « Oui souvent » sont majoritaires avec un pourcentage encore plus important pour les anglophones (58%) que les francophones (44%).

Dans la continuité de cette question, les répondant·e·s devaient évoquer une expérience marquante sur la place des femmes dans le secteur de la logistique maritime et portuaire. Les verbatim sont souvent éclairants avec une forme de pragmatisme qui relativise la nouveauté de voir autant de femmes dans le secteur tout en rapportant les comportements et les héritages dans un milieu qui reste dirigé par des hommes :

> "Women have always played a quiet but vital role in maritime communities".

> "Decision making is based on much more factors and perspective that a man".

“Women in the workplace carry different perceptions than men which help to make the right decision”.

“As an artisanal fisherwoman, I’ve seen firsthand both the challenges and the unique strengths women bring to the maritime sector. Traditionally, the role of women in fisheries has often been overlooked or limited to post-harvest tasks. But I’ve chosen to go beyond that. With determination, perseverance and a deep respect for the ocean, I founded my own small fish processing company, transforming not only fish but also perceptions. My business isn’t just about adding value to seafood; it’s about adding value to women’s roles in this industry. Through sustainable practices and innovation, I aim to create healthier, affordable seafood products while inspiring other women and girls to see themselves as leaders in the blue economy.”

« Les cadres masculins ont beaucoup plus besoin de notre compétence pour améliorer et valoriser leur travail mais quand il s'agit d'apporter soutient ou bien nous valoriser auprès des autorités compétentes afin que la femme atteigne leur place ils nous bloquent ».

« Quand j'étais responsable d'une société de consignation de navire au port de Tamatave, j'étais souvent la seule femme qui montait à bord des navires que nous opérons. J'admets que les femmes sont effectivement sous-représentées dans le secteur cependant elles peuvent bien y intégrer. Sur ce point, il faudra juste que les femmes développent leurs compétences via des formations professionnelles adéquates leur permettant d'entrer en compétition avec leurs homologues masculins. »

« Oui, voici une expérience marquante et inspirante, souvent citée dans le monde maritime, qui illustre à la fois les défis et les avancées pour la place des femmes dans ce secteur traditionnellement masculin. Exemple L’histoire du capitaine Radhika Menonn en 2016, originaire d’Inde, est devenue la première femme au monde à recevoir le prestigieux prix IMOIle n’a pas seulement agi avec bravoure en mer — elle l’a fait en tant que première femme capitaine dans la marine marchande indienne, dans un environnement où moins de 1 % des officiers sont des femmes. Son action a mis en lumière la compétence, le leadership et la résilience des femmes dans un rôle de haute responsabilité à bord. Depuis, elle est devenue une figure emblématique pour les femmes marins, et un modèle pour les jeunes femmes dans les académies navales et écoles d’ingénierie maritime. »

Le croisement des informations entre les niveaux hiérarchiques revendiqués, l’ancienneté et l’âge des répondant·e·s apporte une autre série d’informations très utiles. Au-delà de la seule différence dans les réponses obtenues de la part des hommes et femmes, force est de constater que des clivages dans la perception des inégalités existent selon l’ancienneté et la hiérarchie. Dans le détail, il convient de relever que plus de 50% des répondant·e·s ayant moins de 5 ans d’expérience estiment que les femmes sont sous-représentées. A l’inverse, il est très intéressant de constater que plus de 60% des personnes en poste depuis plus de 10 ans considèrent au contraire que la représentation des femmes dans les métiers de la logistique maritime et portuaire est suffisante !

Cela peut s’expliquer de plusieurs manières : d’un part, la maturité dans le métier et dans l’âge pourrait avoir un effet sur la perception puisque les moins de 30 ans sont nettement plus critiques sur la situation de la féminisation des emplois que leurs aînés qui, pour les 2/3 des plus de 50 ans jugent la représentation des femmes dans le secteur suffisante. D'autre part, un facteur d’habitude pourrait expliquer qu’après de nombreuses années dans le secteur, la perception change. Enfin, pour les personnes de plus de 50 ans, les politiques d’égalité professionnelle n’existaient pas encore et que cela est moins intégré dans leurs considérations.

Les jeunes (et/ou) les répondant·e·s en place depuis moins de 5 ans semblent percevoir des déséquilibres, voire des inégalités que les professionnels et professionnelles en place depuis plus de 10 ans et qui disposent d’un âge plus avancé. Il y a une forme de paradoxe dans ces résultats puisque les répondant·e·s les plus « anciens » dans le métier sont celles et ceux qui ont connu les plus fortes inégalités et disparités. Elles et ils constatent que les choses évoluent (parfois trop lentement) et que la situation au profit des femmes ne cesse de s’améliorer par rapport à ce qu’elles et ils ont connu au début de leur carrière. A l’inverse, une forme de décalage générationnel semble agir puisque les plus jeunes et les plus récentes dans le secteur sont les personnes qui semblent être le plus vindicative et revendicative.

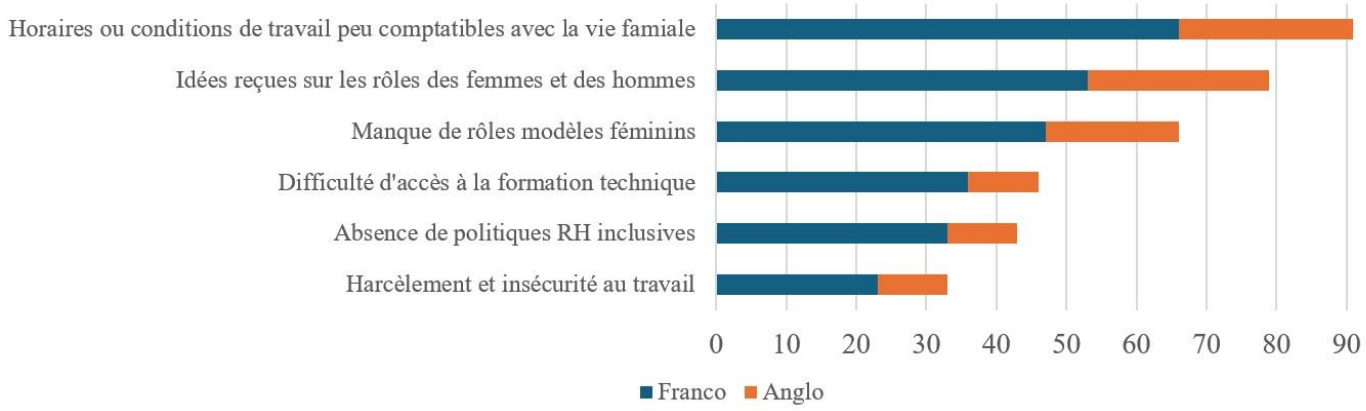
L’explication quand l’on croise les réponses et les données obtenues peut être que les écarts de perception sont aussi le reflet d’une possible relativisation des personnes qui ont réussi à gravir les échelons hiérarchiques. Quand ils et elles occupent une position de direction dans l’organisation, les répondant·e·s pourraient avoir tendance à percevoir les inégalités comme « moindres qu’avant ». Pour illustrer cette impression, les personnes en poste de direction sont environ 2/3 à considérer que les femmes sont suffisamment représentées dans le secteur alors que à l’opposé, la même proportion pense l’inverse dans les postes situés en bas de l’échelle hiérarchique.

## Freins perçus et obstacles vécus dans les situations constatées

Pour aller au-delà des perceptions, cette partie vise à aller plus en profondeur pour établir une cartographie des obstacles et freins ressentis pour une présence accrue et une progression de carrière des femmes dans les métiers de la logistique maritime et portuaire. Stéréotypes, culture masculine, absence de modèles ou encore conditions de travail constituent quelques-uns des apprentissages de cette partie.

Des héritages culturels aux environnements professionnels peu adaptés jusqu'aux croyances liées encore à la force physique requise pour travailler dans les mondes maritimes et portuaires, les répondant·e·s ont pu détailler dans leurs réponses et leurs commentaires des informations lourdes de sens (Figure 12).

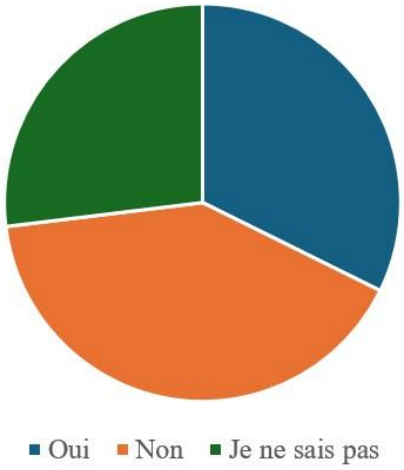
**Figure 12 : TOP 6 des principaux obstacles à l'accès des femmes aux métiers de la logistique maritime et portuaire**




Parmi les 6 réponses les plus fréquentes se dégagent deux groupes :

- Le premier englobe des réponses majoritaires sur les 130 réponses, et concerne :
  - Les conditions de travail et les horaires (70%) ;
  - Suivies par les idées reçues sur les hommes et les femmes (61%) ; et,
  - Le manque de modèle féminin (51%).
- Le deuxième ensemble fait ressortir trois autres dimensions mais sans atteindre une majorité de réponses :
  - Les difficultés d'accès à la formation technique (35%), à quasi égalité avec,
  - L'absence de politiques RH inclusives (34%) et enfin,
  - 25% qui considèrent le harcèlement et l'insécurité au travail.

Cette dernière donnée demeure autant rassurante qu'inquiétante puisqu'encore un ¼ des répondantes et des répondants estime le harcèlement et l'insécurité comme facteur contraignant fort dans l'embauche et l'élévation hiérarchique des femmes dans les secteurs maritime et portuaire. La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle et familiale reste plébiscitée ce qui révèle qu'il reste beaucoup de chemin à réaliser alors même que certaines administrations publiques (portuaire et douanière) disposent déjà d'aménagements spécifiques, en particulier au moment de la grossesse et des premiers mois après la naissance. Cela ne semble pas suffire et peut se conjuguer aussi avec les idées reçues puisque certains verbatims justifient aussi des idées reçues négatives sur l'intégration des femmes dans ces milieux encore jugés trop masculins. Cela résonne avec le manque « de modèle féminin », ce que l'on étudiera plus en avant en évoquant le leadership féminin et la disponibilité à transmettre des valeurs et des retours d'expérience par le truchement de mentorat de la part des femmes vers les femmes.



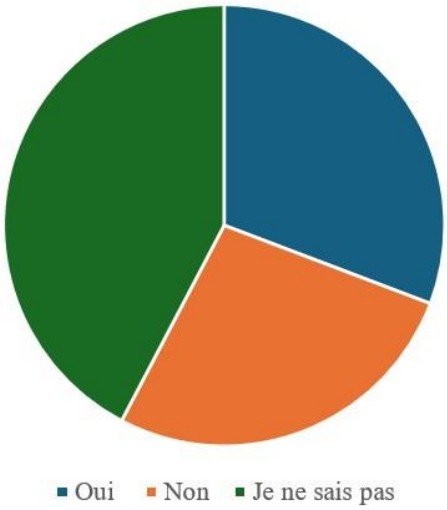

**<u>Figure 13</u> : Avez-vous observé des actions ou politiques spécifiques mises en place au sein de votre entreprise ou organisation pour promouvoir les femmes dans votre secteur ?**

Cette question semble quelque peu dérouter les répondantes et les répondants puisqu'un équilibre presque parfait se retrouve entre les trois choix (Non : 53, Oui : 42 et Je ne sais pas : 35). Cela dénote *a minima* un manque d'informations quant à la mise en place de programme spécifique ou que les programmes spécifiques ne sont pas assez promus tant auprès des femmes que des hommes.

Dans le même ordre d'idée, à la question sur la collecte des données sur le genre dans les organisations, les répondantes et les répondants sont cohérents avec les réponses apportées à la question précédente puisqu'une forme d'équilibre est aussi observée avec toutefois le Oui (53 réponses) qui l'emporte sur les deux autres propositions qui se retrouvent à égalité avec 37 réponses (Figure 14).

**<u>Figure 14 :</u> Votre organisation collecte-t-elle des données sur la répartition homme-femme ?**

Une distinction entre les anglophones qui pensent majoritairement que non (24 sur 36) alors que le Oui l'emporte chez les francophones (42) sur les deux autres propositions (39). Toutefois, les verbatims éclairent un peu plus les idées associées sur cette question, à savoir que plusieurs répondantes font référence au travail remarquable des associations qui portent la voix des femmes, en particulier dans les secteurs maritimes et portuaires. Plusieurs témoignages revendiquent néanmoins que l'égalité homme-femme ne passe pas des programmes mais par une reconnaissance des formations, des compétences et des capacités des femmes, à travers un jugement qui doit être égalitaire.




« Il y a l'association des femmes œuvrant dans le domaine maritime dont laquelle je suis membre ».

« Non-discrimination pour postuler à une fonction de quelque niveau que ce soit, du moment que les compétences pour les postes en question, sont prouvées. Sponsoring de l'association WOMESA lors des célébrations des journées internationales de la mer et des gens de mer. ».

« Une association du personnel féminin existe chez nous pour valoriser les femmes en tant que levier de développement et modèle dans son travail ».

« Initiatives promoting gender equality, including the "Women in Customs" program, which supports the empowerment of women in customs administrations globally. Offering mentorship, training, and leadership programs targeted at women to prepare them for managerial and leadership roles within customs organizations. Celebrating the achievements of women in customs to promote visibility and inspire others".

"Women are being encouraged to apply for jobs in the sector and we can definitely an increase in the number of promotions of the women.

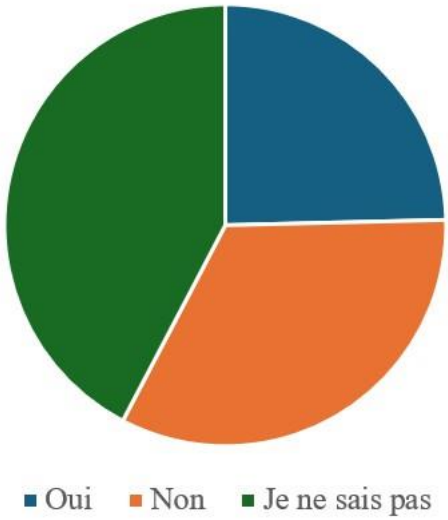
I've noticed a few positive steps being taken. These include efforts to create more inclusive recruitment practices and provi de equal training opportunities for both men and women. In some cases, there are also mentorship programs aimed at empowering young women and encouraging them to take on leadership roles. However, while these initiatives are a good start, I believe more consistent and targeted efforts are still needed to truly close the gender gap in the sector".

"The Mauritius Revenue Authority has been employing an increasing ratio of women customs officer over men and tackling simple issues like provision of toilet facilities in remote port area".

## Mentorat, formation et sensibilisation comme principaux leviers proposés

Cette dernière partie aborde la question de l'entrepreneuriat féminin dans la logistique portuaire et maritime avant d'interroger les répondantes et les répondants sur les leviers qui pourraient être les plus efficaces et pratiques pour transformer et améliorer la situation des femmes. Les réponses concrètes formulées par les répondantes et les répondants ne constituent pas un « catalogue d'idées » mais bien au contraire un ensemble cohérent de leviers qui sont hiérarchisés, tant dans leur priorité que dans la faisabilité de leur mise en place. On retrouve dans cette partie l'expression des diagnostics et des retours d'expériences vécues, sous la forme de propositions. Les propositions ouvertes éclairent une nouvelle fois sur la manière dont les répondantes et les répondants souhaitent faire évoluer les pratiques et les réalités dans le secteur spécifique de la logistique maritime et portuaire.

**Figure 15 : Les femmes-entrepreneures sont-elles visibles dans le domaine maritime ou portuaire de votre territoire ?**




De prime abord, les réponses sur les deux questions liées aux femmes et l'entrepreneuriat dans la logistique portuaire et maritime ont laissé près d'une répondante ou d'un répondant sur deux dans l'item « Je ne sais », suivi par le « Non » qui demeure loin devant le « Oui » qui rassemble moins de 25% des réponses totales. En clair, les répondant·e·s ne rencontrent pas fréquemment de femmes-entrepreneurs dans la logistique portuaire et maritime ; et les verbatims reprennent souvent un exemple qui démarque et devient identifié comme un cas particulier dans l'environnement professionnel dans lequel les répondant·e·s évoluent.

Néanmoins, à la question suivante qui demande quels seraient les principaux leviers qui permettraient d'accompagner et d'améliorer l'entrepreneuriat féminin, les réponses résonnent en écho de celles collectées sur les principaux leviers pour améliorer tout simplement la situation des femmes dans le milieu professionnel portuaire et maritime.

Les réponses entre les francophones et les anglophones se rejoignent même si ces derniers développent plus d'idées que les premiers. L'accès à des formations techniques et spécialisées demeure la proposition la plus plébiscitée (67 des 94 réponses francophones et 27 des 36 réponses anglophones). En tout, plus des deux tiers des répondantes et répondantes estiment qu'un accès à des formations professionnelles (diplômantes et continues) constitue une condition essentielle pour lever les freins et accélérer l'intégration des femmes dans le secteur. Cette montée en compétences repose pour le même nom de répondant·e·s anglophones (27) sur une prise de conscience et une sensibilisation accrue des femmes aux potentiels, mais aussi des hommes à la diversité des profils au moment des recrutements et des promotions dans la hiérarchie.

Le mentorat est retenu par 54% des répondant·e·s francophones, estimant crucial l'engagement des femmes dans la promotion et la diffusion du message « ces métiers sont autant pour vous pour des hommes ». L'intervention des femmes inspirantes peut prendre la forme de conférences, de spots de promotion, de témoignages écrits dans la presse ou encore des vidéos professionnelles produites par les autorités publiques ou les sociétés privées.

Une politique RH claire et transparente est un souhait pour près de 50% des 130 réponses. Une politique de recrutement doit afficher son ambition d'égalité, en pas seulement en matière salariale. Parmi les leviers RH, la capacité des femmes à pouvoir s'élever dans la hiérarchie de leur administration ou de leur entreprise constitue un objectif qui donne confiance et motive les postulantes professionnelles. Certaines parlent d'une feuille de route stratégique de la politique RH de leur administration (portuaire).

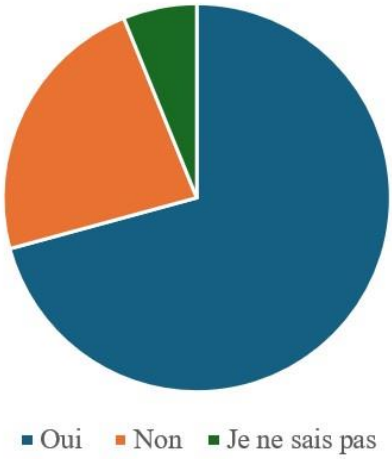
Deux éléments intéressants à relever quand on croise les données selon le niveau hiérarchique des répondantes et des répondants :

- Les personnes qui disposent de postes de techniciens et de cadres intermédiaires privilégient le levier de la formation et l'engagement d'une politique de RH plus incisive en faveur des femmes ; et,

- Les personnes qui sont cadres supérieures et les dirigeants insistent quant à elles sur le mentorat et l'accompagnement dans les carrières.

**Figure 16 : Seriez-vous favorable à des programmes spécifiques pour accompagner les femmes dans le**

**secteur de la logistique maritime et portuaire ?**




Pour conclure avec les questions, près des trois quarts des répondant·e·s sont favorables à des programmes spécifiques pour accompagner et les seules réponses dans la catégorie « Je ne sais pas » s'expliquent par le fait qu'il n'était pas précisé la nature des programmes spécifiques. Dans ce sens, plusieurs commentaires se révèlent très intéressants selon deux dimensions principalement :

- La première est que l'avis favorable à des programmes spécifiques est plus le fruit d'une forme d'équilibrage pour tendre vers plus d'équité entre les hommes et les femmes que d'une forme assumée discrimination positive.

- La deuxième dimension est justement que plusieurs répondantes ont bien affirmé qu'elles n'avaient plus besoin de cela pour être actrices du secteur maritime et portuaire. Et qu'il valait mieux traiter les genres avec justesse et équité, ce qui signifie aussi qu'une femme doit avoir autant de respect qu'un homme dans son traitement (du moment de l'embauche jusqu'à son ascension au cours de sa carrière professionnelle.

Enfin, fait intéressant dans le croisement des données, des commentaires reviennent sur la nécessité d'être pragmatique avec des leviers qui sont opérationnels, en relation directe avec les vrais besoins professionnels exprimés mais aussi les réalités rencontrées sur le terrain. Mentorat/tutorat n'ont de valeur qu'avec des budgets et une vraie stratégie d'accompagnent de la part de la direction et de la RH. La sécurisation des parcours doit reposer sur des mesures concrètes de promotion interne mais aussi externe pour favoriser la mobilité au sein d'une administration par exemple.

## VI. Les entretiens sur les quatre terrains à l'étude : une analyse en 7 thématiques principales

Le secteur maritime et portuaire reste un espace largement masculin, où la présence des femmes demeure marginale, notamment dans les fonctions techniques et décisionnelles. Cette mission a cherché à rendre compte de leurs expériences concrètes, à éclairer les mécanismes qui freinent leur progression, et à identifier les leviers susceptibles de favoriser une plus grande égalité professionnelle. Les entretiens ont permis de compléter les informations apprises dans l'analyse des questionnaires tout en relevant sur le terrain les sensibilités ressenties par personnes vivant des expériences

Les principaux objectifs recherchés par la conduite de ces entretiens sur le terrain peuvent se résumer comme suit :

- Saisir les réalités vécues en fonction des circonstances spécifiques rencontrées sur les différents terrains à l'étude
- Comprendre les obstacles concrets auxquels les femmes font face dans le secteur maritime et portuaire.
- Mettre en lumière les formes d'appui sur lesquelles elles s'appuient, notamment le mentorat et les réseaux professionnels.
- Interroger les conditions d'accès à la formation et aux perspectives d'évolution.
- Dégager des pistes d'action pour renforcer leur participation et leur présence dans l'ensemble des métiers du secteur.

Sur le plan de la méthode, il a été dispensé un guide d'entretien (identique sur les quatre terrains d'étude) avec des questions semi-directives permettant ainsi aux personnes participantes d'expliciter et d'argumenter leurs réponses et points de vue. Tous les entretiens ont été enregistrés avec le consentement de tous les participants et menés en personne ou via ZOOMS dans le contexte spécifique des rencontres avec la communauté portuaire et maritime de Tamatave à Madagascar. 73 personnes ont été interviewées sous forme d'entretien individuel ou collectifs. Parmi celles-ci, 5 sont des Seychelles, 35 des Comores, 6 de Maurice et 27 de Madagascar. Ce sont essentiellement des femmes travaillant dans divers rôles au sein des secteurs de la logistique maritime et portuaire.

Les entretiens ont été organisés en deux missions distinctes par les deux consultants :

- Les 19 et 20 mai à Moroni (Comores) ;
- Les 22 et 23 mai à Victoria (Seychelles) ;
- Les 2, 3 et 4 juillet à Port-Louis (Maurice) ; et,
- Les 7, 8 et 9 juillet à Antananarivo (Madagascar) + Toamasina (Madagascar).

Une analyse qualitative des entretiens semi-directifs a été complétée à partir d'un peu plus de 12 heures d'entretiens enregistrés au total, en cumulant les rencontres sur les quatre terrains à l'étude. L'analyse des données repose sur un codage thématique et l'identification des motifs récurrents à travers les transcriptions des entretiens. Le résultat se synthétise en dix (10) thématiques distinctes, toutes interconnectées les unes avec les autres avec des discours qui ont été extraits dans des verbatims courts sous forme de citations confidentielles.

### Thème 1 : Barrières structurelles au leadership féminin : Accès limité des femmes aux postes de direction à cause de structures hiérarchiques dominées par les hommes.

Si leur présence est aujourd'hui reconnue dans certaines fonctions de soutien ou intermédiaires, elles restent largement absentes des espaces décisionnels. Ce thème met en évidence les logiques hiérarchiques et organisationnelles qui freinent leur progression, en particulier dans les responsabilités à fort enjeu stratégique ou opérationnel. Cette remarque préliminaire est à nuancée selon les terrains à l'étude puisque les répondantes à Maurice occupent notamment les plus hautes fonctions de responsabilité au sein de leur administration portuaire. La mise en place d'au moins 4 cadres supérieurs à des postes de direction a aussi été constatée dans le plus grand port commercial de Madagascar.

Par ailleurs, plusieurs initiatives récentes au sein de l'administration portuaire mauricienne marquent un réel progrès dans l'encouragement au leadership. Dit autrement, les personnes interrogées, en particulier dans la filière très masculine de la douane à Maurice, ont fait état de « cheffes de direction » qui sont aux commandes d'unités composées pour l'essentiel d'hommes. Ces directions opérationnelles par des femmes étaient saluées par les interlocuteurs, pourtant tous masculins lors des entretiens sur place. Une vidéo mettant en avant les divers métiers offerts dans les services de douane mauricienne a été exclusivement produite à destination des femmes, pour les encourager à postuler et évoluer dans la

structure du *Mauritius Revenue Authority*.

Dans l'ensemble des commentaires entendus, force est de constater que les femmes demeurent, à ancienneté égale et formations initiale/continue équivalentes, des postes à moindre responsabilité.

Ces barrières sont alimentées par :

- **Des inerties institutionnelles** (*« On a demandé une reconnaissance officielle, mais on attend toujours », « Le ministère, c'est notre partenaire théorique, mais il ne nous soutient pas activement », « Sans politique publique, on avance à petits pas »*),
- **Des normes sociales genrées** (*« C'est culturel. Un homme peut diriger un chantier naval, mais une femme ? C'est encore mal vu », « On m'a dit une fois : 'Tu n'as pas ta place ici, c'est un travail d'homme », « Il y a des métiers qu'on considère naturellement masculins, même sans le dire »),*
- **Des structures hiérarchiques dominées par les hommes** ce qui renforce un entre soi masculin dans les décisions stratégiques *(« Le capitaine est toujours un homme. Ce sont eux qu'on forme pour diriger », « Nous avons des femmes dans plusieurs postes... mais le poste de direction reste masculin », « C'est un domaine où l'homme dirige toujours. On est là, mais pas à la tête »).*

Les participantes ont souligné l'existence d'un déséquilibre persistant entre la contribution réelle des femmes dans le secteur et leur représentation dans les postes décisionnels. Cela prévaut pour l'essentiel pour des postes administratifs jugés essentiels au fonctionnement des autorités publiques interrogées. Bien que certaines aient pu atteindre des positions visibles, ces cas demeurent marginaux et souvent symboliques. Le leadership féminin est freiné par des critères implicites fondés sur le genre, une faible reconnaissance institutionnelle et des modèles organisationnels peu inclusifs.

*Citations illustratives retenues sur les 4 terrains d'observation* :

1. *"On a intégré les femmes... mais pas dans les fonctions de décision stratégique.",* Comores.
2. *« Les femmes sont dans les RH, la communication, parfois la comptabilité, mais rarement à la direction technique. »,* Seychelles
3. *« Le capitaine est toujours un homme. Ce sont eux qu'on forme pour diriger. »,* Comores
4. *« On voit des femmes responsables, mais elles ne prennent pas les décisions stratégiques. »,* Comores
5. *« C'est très rare de voir une femme responsable des opérations portuaires,* Seychelles
6. *« Le top management reste masculin. »,* Seychelles
7. *« Nous avons réussi à installer des femmes au top de notre hiérarchie malgré des résistances mentales et culturelles fortes », Maurice*
8. *Mon rôle est bien d'avoir une politique totalement égalitaire et pas discriminatoire. Les femmes n'ont pas besoin de cela chez nous car elles sont souvent aussi bien formées que les hommes, si ce n'est plus en matière de diplômes et même d'expériences », Maurice*
9. *Les femmes n'ont pas encore accédé aux postes les plus prestigieux mais c'est peut-être qu'une question de temps. Moi je pense que les barrières mentales ont sauté dans notre milieu portuaire parce qu'on a du boulot alors que c'est très difficile en ce moment à Madagascar », Madagascar.*

## Thème 2 : Perceptions et normes culturelles

Dans le maritime et le portuaire, les mentalités évoluent lentement. La présence des femmes y devient moins rare, parfois mieux acceptée, mais elle reste souvent cantonnée à certains postes. Ce sont des milieux encore très marqués par l'idée que certaines fonctions « ne sont pas faites pour elles ». Beaucoup de femmes interrogées racontent que, malgré des signes d'ouverture, il faut encore faire ses preuves deux fois plus, surtout dans les rôles techniques ou de terrain. Les représentations genrées ne disparaissent pas du jour au lendemain : elles changent, mais à petits pas, et les écarts entre discours et réalité restent bien visibles. Des cas symboliques ont été cependant mentionnés comme des preuves tangibles comme dorénavant, tout est possible pour reprendre un commentaire entendu à Madagascar. Des femmes occupent des postes opérationnels où la force physique n'est plus un critère discriminant. Les métiers notamment liés au contrôle et la surveillance constituent des opportunités professionnelles où le genre n'est plus vraiment une question. A Madagascar, 5 femmes ont été recrutées en qualité de conductrices d'engins sur le terminal à conteneurs. Dans de nombreux témoignages pointaient une vraie fierté de constater que ces femmes, intégrées au sein d'une société privée de manutention, avaient casser ce que certains ont qualifié de « plafond de verre ».

*Citations illustratives retenues sur les 4 terrains d'observation* :

1. *"You don't expect a woman to build.",* Seychelles
2. *« Avant, on ne voyait jamais une femme au port. Maintenant, c'est plus normal, mais on est encore jugées. »,* Comores
3. *« C'est culturel. Un homme peut diriger un chantier naval, mais une femme ? C'est encore mal vu. »,* Comores
4. *« Il y a eu un progrès, mais les vieux réflexes restent : on pense toujours qu'une femme ne peut pas gérer une équipe d'hommes. »,* Seychelles
5. *« On m'a dit une fois : 'Tu n'as pas ta place ici, c'est un travail d'homme.' »,* Comores
6. *« Les femmes commencent à être visibles, mais on doute toujours de leurs compétences. »,* Seychelles
7. *« Il y a des métiers qu'on considère naturellement masculins, même sans le dire. »,* Seychelles
8. *« On accepte mieux les femmes, mais elles doivent toujours prouver plus. »,* Comores
9. *Moi j'étais la première et seule femme à travailler en tant que pilote. A la Capitainerie, nous sommes maintenant 7 (sur plus de150). Et je suis la première au contrôle du trafic ».* Madagascar.
10. *« En tant que première directrice générale, j'ai explosé le plafond de verre mais ce ne fut pas facile. Je suis une forte femme qui sait ce qu'elle veut, et qui sait probablement aussi ce qu'elle vaut (rire)*. » Maurice

## Thème 3 : Mentorat et role models pour les femmes : Le mentorat et les modèles féminins favorisent la confiance, l'apprentissage et l'ambition professionnelle.

Beaucoup de femmes ont parlé de ce moment où quelqu'un leur a dit : « *Tu peux y arriver* ». Ce n'était pas toujours un vrai mentor, parfois juste une collègue, une responsable, ou une femme croisée en réunion, mais qui, par sa place, montrait que c'était possible. Ce genre de présence compte. Cela donne un repère, un souffle. Plusieurs témoignages font écho cependant d'un manque d'engagement de la part des femmes dites « *puissantes* » dans des activités de mentorat et de retours d'expériences. Plusieurs cas mentionnent l'impérieuse nécessité de structurer des moments d'échanges et des opportunités de connaître et comprendre le rôle du mentorat. Quasiment toutes les personnes interrogées sur les terrains d'observation de Maurice et Madagascar ont encouragé à la création de structures et de cadres pour que puissent être valorisées la parole des femmes professionnelles.

Certaines ont évoqué des réseaux comme le Womesa, d'autres des liens plus simples, des échanges, des conseils donnés sans y penser. Ce n'est pas une question de structure, mais plutôt de rencontres. Et quand on travaille dans un milieu où l'on est souvent la seule femme à la table, ce type de soutien change tout. Cela pousse à continuer. Et surtout, cela aide à se dire qu'elles ne sont seules à essayer de faire bouger les choses.

*Citations illustratives retenues sur les 4 terrains d'observation* :

1. *"All women need mentors... somebody... reminds me, you know what, have you seen what you've achieved?" ,* Seychelles
2. *« Il y a une dame que je considère comme mon modèle. Elle a réussi à faire sa place, et elle m'inspire. »,* Comores
3. *« J'aurais aimé avoir un mentor au début. On apprend plus vite quand quelqu'un vous guide. »,* Seychelles
4. *« C'est en voyant une autre femme capitaine que j'ai compris que c'était possible. »,* Seychelles
5. *« Dans notre association, on essaie de montrer aux jeunes femmes qu'on peut y arriver. »,* Comores
6. *« Elle m'a formée, elle m'a motivée, c'est grâce à elle que je suis restée. »,* Comores
7. *« On se soutient entre femmes, surtout quand on est minoritaires. »,* Comores
8. *« Voir une femme diriger m'a donné envie de faire pareil. »,* Seychelles
9. *'J'essaie de prendre le temps de mieux transmettre mais j'avoue que je ne le fais pas assez alors que je suis la première et la seule à diriger le département des opérations depuis plusieurs années maintenant ».* Maurice
10. *« Moi j'attends pas, j'agis. Sur mon initiative, plus d'une dizaine de femmes travaillent sur les terminaux, aux opérations. Mais j'ai juste recruté les meilleures, et elles ont obtenu leur poste pour et par leurs compétences. Mon statut de Directrice ne me donne pas l'autorité de discriminer au profit des femmes. Et tant mieux car je ne le ferai pas. Ici, l'égalité des chances est une réalité, dans les opérations et tous les autres départements de notre organisation » ;* Maurice

## Thème 4 : Accès à la formation et renforcement de capacités : L'accès limité à des formations spécialisées freine la montée en compétences des femmes dans le secteur.

Plusieurs femmes ont expliqué qu'elles n'avaient pas trouvé de formation adaptée à leur domaine, ou alors trop tard, quand elles étaient déjà en poste. Certaines ont dû apprendre « sur le tas », souvent seules, parfois avec l'aide d'un collègue ou d'une amie du métier. D'autres ont cherché des modules en ligne, faute d'alternative locale.

Ce qui ressort, c'est que l'offre de formation est soit trop éloignée, soit trop générale, ou simplement inexistante dans certains cas. Et même lorsqu'elle existe, elle n'est pas toujours pensée pour les besoins spécifiques des femmes dans

ce secteur. Cela complique les choses : difficile de monter en compétences, de se positionner sur un poste à responsabilité ou même de suivre les évolutions techniques. Beaucoup ont insisté sur l'importance d'avoir accès à des formations concrètes, certifiantes, et surtout régulières. Sans cela, elles avancent avec moins d'outils que leurs collègues masculins.

Elément essentiel à prendre en compte, les formations techniques et spécialisées font défaut, au regard des besoins réels et surtout des tensions sur le recrutement de métiers dans les secteurs portuaires et maritimes. La quasi-totalité des témoignages sur les terrains d'observation de Maurice et de Madagascar mentionnait que ce n'était pas nécessairement un problème de genre mais un manque évident de formations professionnelles pour tous. Les femmes comme les hommes n'ont pas accès à des diplômes qui préparent aux carrières de la logistique maritime et portuaire. En conséquence de quoi, les seules places disponibles des quelques diplômes reconnus sont avant tout « trustés » par des hommes qui ont des profils scientifiques en adéquation avec les critères de sélection. Plusieurs femmes, que l'on soit à Maurice ou Madagascar, ont mis en avant cette lacune dans la formation des jeunes filles qui « négligent » les formations scientifiques au secondaire, se trouvant ainsi exclues de métiers potentiels sur les secteurs maritime et portuaire. Le cas de la Marine Marchande a été soulevé à Madagascar où les femmes sont très rares car elles ont un accès très limité aux formations spécialisées qui les empêchent d'accéder à des métiers qui restent par défaut exclusivement masculins (exemple des personnels navigants).

*Citations illustratives retenues sur les 4 terrains d'observation* :

1. *"You can't study maritime law here... need to do certain online courses.",* Seychelles
2. *« Il n'y a pas de formation maritime ici. Il faut aller à l'extérieur ou se débrouiller en ligne. »,* Seychelles
3. *« J'ai appris sur le tas. J'aurais aimé avoir une formation technique avant de commencer. »,* Comores
4. *« On propose des ateliers, mais ce ne sont pas des formations continues avec validation. »,* Seychelles
5. *« Il manque des cursus pour former les femmes dans les métiers maritimes. »,* Comores
6. *« On veut apprendre, mais les formations sont rares et chères. »,* Comores
7. *« Même le droit maritime, il faut aller le faire à l'étranger. »,* Seychelles
8. *« Les femmes ont soif de connaissances, mais il n'y a pas assez d'opportunités. »,* Comores
9. *« Les diplômes et certifications en gestion portuaire par exemple n'existent pas ici ou s'ils existent, bah on les connait pas quand on commence les études à l'Université », Maurice*
10. *Il n'y qu'une spécialisation à Tamatave avec quelques places. La concurrence est telle que cela nous décourage un peu ». Madagascar*
11. *La douane fait la promotion de nouveaux métiers et de nouvelles compétences. Cela est et doit être encore plus une chance pour que nous disposions de plus de femmes dans nos équipes ». Maurice*
12. *J'ai suivi l'OMI des femmes au Havre. J'ai pu m'inspirer de ce que j'ai appris des femmes mais aussi des hommes lors des formations », Madagascar.*
13. *L'OMI des femmes, c'est une super formation où l'on se retrouve entre femmes de différents pays et on peut partager nos expériences. On devrait rester plus en contact par contre ». Maurice*
14. *En tant que Directrice des opérations, je dis toujours à mes collaboratrices d'aller de se former ailleurs, pour ouvrir les horizons. Comme je l'ai fait avec vous au Havre à l'OMI des femmes ». Maurice*

## Thème 5 : Sensibilisation et conscientisation des femmes aux métiers de la logistique maritime et portuaire

Pratiquement à toutes les sessions et pendant tous les entretiens est revenu le sujet de la sensibilisation et de la conscientisation, c'est-à-dire savoir et comprendre quels sont les métiers que l'on retrouve dans un port, sur un bateau, au niveau des douanes, dans la logistique, etc. Que ce soit des hommes ou des femmes, tous et toutes reconnaissent un manque évident de communication, de sensibilisation et d'explication des métiers et des débouchés. Certain·e·s évoquent leurs parcours professionnels et justifient leurs postes non pas par choix mais par l'opportunité de rejoindre une structure stable, qui offre un bon salaire dans un secteur qui recrute alors que la situation socio-économique apparait compliquée (cas de Maurice et de Madagascar).

Plusieurs exemples mettent en lumière qu'après quelques années professionnelles dans d'autres secteurs, ils et elles postulent sur des concours pour avoir l'opportunité de « gagner sa place ». Ce système de concours apparaît, en tout cas à Madagascar, comme la meilleure solution pour trouver et fiabiliser son emploi dans une administration publique portuaire (port de Tamatave). La meilleure remarque a été faite à Maurice dans le cadre de postes à la douane nationale.

Des personnes dirigeantes dans les deux cas de Maurice et Madagascar admettent qu'il y a encore beaucoup à faire pour sensibiliser les jeunes aux opportunités des métiers de la logistique maritime et portuaire. Et d'admettre dans la plupart des cas que les programmes de formation et de sensibilisation dans les écoles sont trop faibles, et destinés

souvent à des filières scientifiques ou technique où les femmes sont moins présentes.

*Citations illustratives retenues sur les 4 terrains d'observation* :

1- « *J'ai postulé après avoir vu une offre d'emploi à la télé locale* » Madagascar.

2- « Moi je travaille ici parce que mes parents et mes frères sont également des employés dans cette société de manutention. C'est comme _ça que j'ai connu les différents métiers et que j'ai postulé alors que j'étais jeune maman ». Madagascar

3- *« L'agisme à Maurice oblige à accélérer les recrutements pour remplacer les retraités. C'est une opportunité autant qu'un défi car je dois sans cesse me battre pour disposer de budgets afin de promouvoir mes postes et les faire connaitre* ». Maurice.

## Thème 6 : Soutien institutionnel et alignement des politiques : Le soutien des institutions reste flou, parfois absent

Certaines femmes ont raconté qu'elles avaient frappé à plusieurs portes — ministères, autorités portuaires — mais que les réponses tardaient, ou ne venaient pas. Ce n'est pas qu'il n'y a rien, mais souvent, ce qui existe ne descend pas jusqu'à elles. Les projets restent en surface, ou manquent de suivi.

Elles aimeraient sentir que les institutions les appuient vraiment, pas seulement en mots. Pour l'instant, beaucoup avancent avec leurs propres moyens, sans cadre clair, sans aide structurée. Quelques-unes ont partagé qu'elles avaient monté des initiatives, parfois très concrètes, mais qu'aucune reconnaissance officielle ne venait renforcer leurs efforts. Cela donne l'impression que tout repose sur elles, et que le système, lui, ne bouge pas ou peu.

La dénonciation des pouvoirs publics a été relevée à Maurice notamment avec l'installation d'un nouveau gouvernement depuis novembre avec de nombreux engagements qui tardent vraiment à se mettre en place. Les répondants de ce pays s'accordent à dire que la situation est difficile au niveau économique et que les réformes et les soutiens institutionnels en faveur des femmes n'était probablement pas une priorité. Les autorités publiques comme *Mauritius Port Authority* et *Mauritius Revenue Authority* reconnaissent volontiers travailler sans attendre les programmes et les politiques en faveur de la promotion des femmes dans leurs différents métiers.

A Madagascar, plusieurs réponses ont évoqué la corruption endémique du pouvoir politique comme un facteur important à prendre en compte pour expliquer la différence de traitement entre les hommes et les femmes, en mentionnant que cela concernait tous les secteurs et toutes les activités, bien au-delà des ports. Dans la continuité, le fait que les hommes dominent très largement la scène politique nationale malgache est perçu comme une « évidence » du fait que les femmes ne sont pas considérées dans le monde professionnel.

*Citations illustratives retenues sur les 4 terrains d'observation* :

1. « *On fait des choses entre nous, mais il n'y a pas de politique nationale pour les femmes dans le maritime*. », Comores
2. « *Le ministère, c'est notre partenaire théorique, mais il ne nous soutient pas activement.* », Comores
3. « *On a des idées, des projets, mais sans appui du gouvernement, ça reste bloqué.* », Comores
4. « *Il faudrait un plan stratégique pour l'égalité de genre dans les ports.* », Seychelles
5. « *On a demandé une reconnaissance officielle (ndlr : de notre association), mais on attend toujours.* », Comores
6. « *Sans politique publique, on avance à petits pas.* », Seychelles
7. « *Le soutien est symbolique, mais il manque de concrétisation.* », Seychelles
8. « *Nous n'attendons pas grand-chose du pouvoir politique pour nous les femmes en fait* », Madagascar
9. *« Les femmes s'organisent entre elles. Le port doit mieux les accompagner dans ce sens* ». Maurice
10. « *Les femmes ont même créé leur propre association en interne pour mieux se faire entendre* ». Maurice
11. « *La politique dans tout ça. Franchement, je ne vois même pas de liens avec nous* ». Madagascar
12. « *Notre société est privée. La politique de Madagascar, elle doit probablement nous impacter mais à mon petit niveau, je peux vous dire que c'est notre organisation interne qui plus pour nous, notre reconnaissance et notre progression* ». Madagascar.

## Thème 7 : Difficultés d'accès au financement pour les femmes entrepreneures

Beaucoup de femmes ont parlé de projets qu'elles avaient en tête, parfois déjà bien avancés, mais qu'elles n'ont pas pu concrétiser, faute de soutien financier. Certaines ont tenté leur chance auprès des banques, d'autres auprès de programmes supposés aider les entrepreneures. Mais à chaque fois, les conditions sont compliquées : garanties

impossibles, délais trop courts, ou simplement aucun retour.

Une femme a confié qu'elle avait fini par abandonner son idée de coopérative parce qu'on lui demandait un cautionnaire masculin. D'autres avancent tant bien que mal avec leurs économies personnelles, ou un petit coup de pouce d'un proche. Ce n'est pas qu'elles manquent d'ambition, mais plutôt de leviers accessibles. Et dans un secteur aussi exigeant que le maritime, sans financement adapté, l'élan s'épuise vite.

Le financement est enfin apparu pour certaines comme une limite évidente mais liée au manque de connaissances des femmes dans ce secteur particulier. A Madagascar notamment, il a été mentionné une initiative d'entrepreneuriat féminin (restauration des employés de la manutention sur les terminaux). La personne a énoncé la chose comme suit : « *Elle n'est pas allée à la banque à Tamatave ! C'est trop compliqué pour nous. Par contre, elle a reçu un financement de la France et elle a pu commencer son travail. Moi, je la fais travailler car c'est bon ! Elle a même embauché des livreurs je crois* ».

*Citations illustratives retenues sur les 4 terrains d'observation* :

1. *"C'est le ministère qui devrait être notre parrain officiel... mais il tarde à nous reconnaître.",* Comores
2. *« J'ai présenté mon projet trois fois, on m'a dit qu'il fallait un garant homme. »,* Comores
3. *« Les banques ne font pas confiance aux femmes dans ce secteur. »,* Comores
4. *« Même quand il y a des fonds, on ne nous informe pas. »,* Comores
5. *« J'ai dû financer seule mon activité, sans appui de l'État ni d'ONG. »,* Seychelles
6. *« On entend parler de fonds, mais ce n'est jamais pour nous. »,* Comores
7. *« Il faut plus de dispositifs spécifiques pour financer les femmes dans la pêche. »,* Seychelles
8. *« Sans soutien, on abandonne nos idées. »,* Seychelles
9. *« Je vois pas le problème avec les femmes. Du financement, y'en a tout simplement pas ici ces dernières années »*. Madagascar
10. *Les femmes entrepreneurs, j'en connais qui réussissent dans la pêche. Elles achètent le poisson aux hommes et le vendent aux travailleurs du port »,* Madagascar
11. *Les banques ne nous prêtent pas car elles n'ont pas d'argent de toute façon »,* Madagascar.
12. « *Le financement comme avec les bourses d'études. Et cela concerne autant les jeunes femmes que les jeunes hommes pour poursuivre des études et aspirer à des métiers avec des responsabilités* ». *Maurice*

## Thème 8 : Visibilité et reconnaissance des contributions féminines : Les femmes restent peu visibles dans les sphères officielles malgré leur contribution active au secteur maritime.

Ce thème traite du manque de reconnaissance institutionnelle, médiatique et organisationnelle dont souffrent les femmes dans le secteur maritime, malgré leur contribution active. Souvent, leur travail passe sous les radars. Ce qu'elles font, on ne le voit pas, ou on ne le montre pas. Elles sont là, elles assurent, mais dans les comptes rendus, dans les réunions, dans les communiqués… leur nom n'apparaît pas. Comme si leur contribution était secondaire, alors qu'elle est essentielle.

Plusieurs femmes l'ont dit : elles prennent des responsabilités, elles gèrent des équipes, parfois dans des conditions très dures — mais on ne les reconnaît pas pour autant. Cette absence de reconnaissance pèse. Elle alimente ce sentiment d'être à leur place, mais sans visibilité. Et elles ajoutent « *Et quand personne ne vous voit, il est encore plus difficile de faire entendre sa voix ou d'accéder à des postes où l'on décide* ».

« *Quand vous êtes la seule femme autour d'une grande table où les hommes décident, votre invisibilité est insidieuse. Mais je vois cela plutôt comme un challenge à relever : vous allez m'entendre encore plus car je sais que je dois être encore plus visible pour être audible* ». Ce témoignage en provenance d'une femme directrice générale à Maurice constitue une illustration flagrante de la difficulté à se faire reconnaitre, en tant que professionnelle mais aussi en tant que femme.

*Citations illustratives retenues sur les 4 terrains d'observation* :

1. *"Elles sont là, mais on n'en parle pas dans les rapports officiels.",* Comores
2. *« On travaille dur, mais on ne parle jamais de nous dans les réunions ou les rapports. »,* Comores
3. *« Il y a des femmes qui gèrent des équipes entières, mais elles ne sont pas invitées aux conférences. »,* Comores
4. *« J'ai monté une coopérative de femmes, mais aucune reconnaissance officielle »,* Seychelles
5. *« Ce sont les hommes qu'on met en avant, même quand le travail est fait par des femmes. »,* Seychelles

6. *« On nous appelle pour le travail, pas pour parler ni décider. »,* Comores
7. *« Nos initiatives ne sont pas valorisées, même quand elles réussissent. »,* Seychelles
8. *« Je travaille avec mon association de promotion des femmes dans le secteur privé et c'est un de nos priorités mais nous ne sommes pas souvent entendues car ce que l'on demande exige de payer plus. Et c'est la direction n'est jamais pour ».* Madagascar.

## Thème 9 : Réseaux de collaboration et solidarité régionale : Se retrouver entre femmes, même à distance, cela change tout

Certaines femmes ont parlé de Womesa. Pour elles, ce réseau joue un rôle important. Il leur permet de ne pas se sentir seules, d'échanger avec d'autres, parfois dans d'autres pays, mais qui vivent des réalités très proches. Elles y trouvent des idées, des conseils, mais surtout du soutien. C'est un espace où elles peuvent parler librement, partager ce qui fonctionne ou ce qui bloque.

D'autres ont dit que ces liens, même s'ils sont encore peu connus par les institutions ou leurs collègues masculins, comptent beaucoup. Cela crée une sorte de dynamique collective. On se rend compte que les défis sont souvent les mêmes, et cela donne envie d'agir ensemble, de se soutenir. Quand on voit une femme réussir ailleurs, cela donne de l'élan ici. Ce genre de réseau, ce n'est pas seulement un appui pratique — c'est aussi une source de confiance.

La capacité de réseauter pour les femmes semble moins « innée » comme l'a énoncé une femme pourtant avec un poste de responsabilité et de direction au sein d'une institution portuaire à Madagascar. Cette expression nous a intrigué et son explication tient dans le fait que les « clubs » sont des « trucs d'hommes » et que cela fonctionne depuis très longtemps. Les femmes doivent s'en inspirer mais sans nécessairement les copier. La collaboration et la solidarité peuvent se construire sur des valeurs plus généreuses.

Autre remarque remontée à plusieurs reprises, dans les divisions RH, communication ou marketing, la présence plus nombreuse des femmes ne génère pas nécessairement une meilleure collaboration ou même une meilleure entraide. Plusieurs témoignages confirment par ailleurs que d'être en femmes dans un département ou une division n'est pas toujours simple. Plusieurs femmes ont même reconnu qu'elles préfèrent disposer d'un chef masculin ou et de collaborer avec un supérieur hiérarchique masculin (cas recensé à Maurice).

*Citations illustratives retenues sur les 4 terrains d'observation :*

1. *« Grâce au Womesa, on a pu rencontrer d'autres femmes du Kenya, de Tanzanie, et apprendre comment elles s'organisent. », Comores*
2. *« On fait des réunions en ligne avec les autres pays. C'est là qu'on échange nos idées. »*, Comores
3. *« Cette solidarité entre femmes, c'est ce qui nous aide à ne pas abandonner. »,* Seychelles
4. *« Voir d'autres femmes réussir ailleurs nous motive à faire pareil chez nous. »,* Seychelles
5. *« Womesa, c'est notre plateforme pour apprendre et s'entraider. »*, Comores
6. *« On partage nos pratiques avec les Seychelles, Madagascar… on s'inspire les unes des autres. »*, Comores
7. *« Ces collaborations nous donnent confiance. »,* Seychelles
8. *« Essayons déjà de faire bouger les choses dans notre pays avant de penser à une dimension régionale. Franchement, je pense que nous sommes plus en avance que chez nos voisins comoriens et pourtant il reste tant à faire ici déjà » ;* Maurice

## Thème 10 : Défis techniques spécifiques au secteur et opportunités : Les fonctions techniques sont perçues comme masculines, mais offrent des opportunités d'émancipation si les femmes sont formées.

Plusieurs femmes ont raconté qu'elles auraient aimé apprendre à utiliser des machines, piloter des opérations ou gérer un quai. Mais on ne leur a pas proposé. Ou alors, on a supposé qu'elles ne sauraient pas faire. Dans certains cas, elles ont dû se former seules, en observant, en testant, parce qu'aucune formation ne leur était accessible. Plusieurs à Madagascar ont évoqué une forme d'apprentissage sur le terrain aux côtés des hommes car les formations initiales n'existaient pas ou étaient beaucoup trop éloignés de la réalité opérationnelle. Un homme mentionnait que sur les quais, dans la société de manutention où il travaillait, il échangeait beaucoup entre eux pour des pratiques techniques soient mieux assimilées, que l'on soit un homme ou une femme.

Et pourtant, elles ont montré qu'elles pouvaient y arriver. L'une d'elles a dirigé une équipe sur un chantier portuaire, une autre a appris les logiciels logistiques sans appui. Ce n'est pas une question de capacité, mais d'accès. Ce qu'elles demandent, ce n'est pas qu'on les favorise — juste qu'on leur ouvre les mêmes portes. Les métiers techniques ne devraient pas être réservés à une seule moitié de la population.

*Citations illustratives retenues sur les 4 terrains d'observation* :

I. *« Il faut connaître les machines, les logiciels, et c'est souvent réservé aux hommes. »,* Seychelles
II. *« J'ai appris à utiliser les équipements portuaires seule, personne ne voulait me former. »,* Comores
III. *« On dit que c'est trop technique pour nous, mais en réalité, on peut très bien y arriver. »,* Seychelles
IV. *« J'ai géré un quai pendant deux ans, sans formation au départ. C'est possible. »,* Comores
V. *« On nous confie rarement des tâches techniques, sauf si on insiste. »,* Comores
VI. *« Il faudrait des modules techniques spécifiques pour les femmes. »,* Seychelles
VII. *« Les défis techniques, c'est une question d'accès à la formation, pas de genre. »,* Comores
VIII. *Je suis devenue Cheffe de département grâce à mon diplôme qui m'a fait entrer dans le service mais j'ai gravi les échelons en apprenant en interne »,* Madagascar
IX. *Comme ma collègue, je suis rentré comme intérimaire, puis secrétaire et maintenant je suis Cheffe de mon service aussi. Ce n'est pas rare, la preuve, nous sommes deux dans l'entretien déjà ».* Madagascar
X. *« Dans l'IT, je ne parviens pas à recruter des femmes alors que je cherche des profils diplômés. Je reçois même pas de CV. On a un problème dans notre secteur et c'est très compliqué de le résoudre, c'est clair ».* Madagascar

## VII. Préconisations et recommandations

Les entretiens ont confirmé que la situation des femmes diffère radicalement, que l'on soit dans un pays musulman comme Les Comores, des systèmes insulaires plus avancés sur le plan socio-économique comme Les Seychelles et Maurice ou encore un pays immense et parmi les plus pauvres comme Madagascar. Préconiser et recommander à une échelle régionale constitue un défi puisque les actions doivent se diffuser à l'échelle de quatre territoires insulaires tout en tenant compte des spécificités et des particularismes de chacun. Pour ne prendre que le cas de Madagascar, il a été soulevé la remarque pertinente que la situation des femmes au plus grand port commercial de Toamasina peut difficilement se comparer à celle vécue au nord à Diego Suarez ou plus au sud à Tuléar. Cette précision doit être interprétée comme une limite à l'émission de recommandations et préconisations d''envergure régionale. Cette section conclusive doit garder à l'esprit ces jeux d'échelle (locale, nationale, Océan Indien) dans l'application des recommandations et préconisations. Un entretien avec une spécialiste du genre à Madagascar mettait en garde sur une systématisation des recommandations à une échelle régionale plutôt que de décliner pour chaque cas d'étude une série de préconisations « sur mesure ». Dans le cadre de la présente section conclusion, nous garderons à l'esprit cette remarque constructive tout en restant en cohérence avec le mandat initial qui reste de réfléchir à une échelle régionale, au service des communautés portuaires et maritimes de l'océan Indien.

La déclinaison des recommandations et préconisations se présente en 5 thématiques toutes interreliées les unes avec les autres. L'ensemble doit s'appréhender dans une approche holistique, visant structurellement à réduire les écarts constatés entre les différentes situations rencontrées sur les quatre terrains d'étude.

### THEMATIQUE 1 : SENSIBILISATION / EDUCATION

- Développer des journées de sensibilisation avec des opérations spéciales portes ouvertes sur le port, les terminaux privés, les bateaux, la douane, etc.

- Encourager des programmes de promotion qui soient diffusés sur les réseaux sociaux professionnels en mettant en avant l'équité des genres et la présence des femmes dans les métiers de la logistique maritime et portuaire.

- Assurer une meilleure diffusion auprès des jeunes filles dès le collège et le lycée pour garantir des orientations professionnelles issues des formations scientifiques

- Ouvrir et animer des blogs avec des contenus adaptés sur des réseaux sociaux comme Facebook ou même Instagram.

En concertation directe avec des organismes clés comme les Chambres de Commerce dans les différents systèmes insulaires de l'océan Indien, CBOI pourrait coordonner une approche régionale adaptée afin que les programmes de sensibilisation et d'éducation soient plus nombreux et efficaces. De par sa dimension régionale, CBOI a l'opportunité de conduire des opérations qui fassent la synthèse entre les besoins spécifiques d'un territoire et l'ambition d'impacter durablement les mentalités et les pratiques à l'échelle de tout l'océan Indien.

Les pouvoirs publics demeurent les « déclencheurs » de ces développements cruciaux par la mobilisation durable des fonds indispensables à la conduite d'un changement des pratiques et des mentalités. Ces fonds ne seront efficaces que si les politiques publiques inscrivent dans les textes et les règlements nationaux la sensibilisation et l'éducation comme pilier de l'inclusion et de l'égalité des chances.

Le secteur privé constitue un relais indispensable qui, pour quelques exemples remarquables, a déjà enclenché des programmes de sensibilisation, tant au moment des recrutements que des promotions internes. Toutefois, les meilleures pratiques demeurent encore trop méconnues. Des sociétés privées « totémiques » ont comme impérieuse obligation de montrer l'exemple par la diffusion et la promotion de leurs politiques internes positives auprès des femmes et des jeunes.

### THEMATIQUE 2 : ACCOMPAGNEMENT / MENTORAT

- Accompagner les femmes aux postes de direction et de management aux prises de parole en public par l'inclusion de cette mission dans leurs tâches et engagements professionnels

- Créer des programmes spécifiques de mentorat féminin avec des focus-groupes qui permettent d'élaborer des supports pédagogiques et didactiques à partager à l'échelle d'un pays et de la sous-région de l'Océan Indien

- Promouvoir une communication institutionnelle qui mette en avant les réussites féminines dans les secteurs de la logistique maritime et portuaire

- Créer et développer une **Académie Régionale du Leadership féminin** avec une division portuaire et maritime qui pourrait inspirer d'autres secteurs réputés encore masculin

- Financer l'Académie Régionale du Leadership féminin par des bourses d'excellence et de mobilité qui donnent aux femmes mentors les moyens de diffuser leurs savoirs, savoir-faire et connaissances.

- Soutenir les réseaux féminins existants (WOMESA, WiLAT, associations locales) et les connecter aux stratégies publiques.

- Développer des réseaux régionaux féminins pour favoriser la solidarité, l'échange de bonnes pratiques, la visibilité et l'influence.

CBOI, toujours en concertation avec les CCI, les écoles de formation et bien sûr les associations professionnelles pourrait coordonner cette ambition d'accompagnement et mentorat. En co-construisant les fondations d'une Académie Régionale du Leadership féminin, CBOI doit embarquer les pouvoirs publics, les sociétés privées et les bailleurs de fonds internationaux dans un grand projet de partenariat public-privé.

Les pouvoirs publics autant que les sociétés privées ont un rôle essentiel dans la détection des femmes susceptibles d'incarner ces modèles de réussite et d'ambition. Ils ont comme responsabilité de les encourager en leur donnant les moyens et le temps pour se mobiliser en qualité d'ambassadrices de la réussite au féminin dans des secteurs trop souvent perçus comme masculin.

## THEMATIQUE 3 : FORMATION DIPLOMANTE ET FORMATION CONTINUE

- Développer les filières des métiers portuaires, maritimes et logistiques par l'inclusion d'options spécialisées dès le lycée après avoir structuré des conférences de sensibilisation en 4ème/3ème

- Ouvrir des diplômes professionnels en phase avec l'expression des besoins réels remontés par les professionnels portuaires, maritimes et logistiques (dimension opérationnelle qui souvent requiert des certifications professionnelles plutôt que des diplômes universitaires)

- Mettre en place des programmes universitaires (Licence et Maitrise) pour satisfaire les besoins en matière de management, de stratégies ainsi que de politiques publiques, finance et fiscalité portuaire ou encore droit et partenariat public-privé, des métiers sur lesquels les profils autant masculins que féminins pourraient être attendus.

- Travailler un système de bourses au mérite pour soutenir les élèves les plus brillantes en instaurant une parité homme-femmes.

- Développer des bourses spécifiques à destination des femmes pour mieux les attirer dans des métiers encore masculins comme la navigation et la mécanique maritime, la sûreté/sécurité ou encore les métiers du digital et de la transformation numérique.

- Financer la recherche-action sur les parcours féminins dans les métiers logistiques, maritimes et portuaires.

Les pouvoirs publics et le secteur privé doivent élaborer des stratégies conjointes afin de construire les programmes et les parcours qui soient en adéquation avec les besoins exprimés dans un secteur de la logistique portuaire et maritime pourvoyeur d'emplois de qualité. Sans concertation et coopération, les filières ne sauront répondre avec acuité aux métiers et aux compétences de demain. CBOI pourrait jouer un rôle de facilitateur par sa capacité à nourrir les parties prenantes publiques et privées. Avec un travail de veille et d'analyse sur les différents territoires, CBOI peut agir comme un tiers de confiance dans l'objectif d'accompagner les formations diplômantes et continues. La mise en place d'une équipe dédiée aux sujets de la formation peut aider à fédérer l'ensemble des structures (publiques, privées, associatives, etc.) en pointant les réalités et les spécificités du secteur de la logistique portuaire et maritime.

## THEMATIQUE 4 : AMENAGEMENT / ENCADREMENT

- Soutenir les femmes face à la charge mentale (dispositifs flexibles, conciliation vie professionnelle et vie privée, aménagements des horaires, agilité managériale en tenant compte de la place des femmes dans la vie sociale, dispositifs de garde, etc.)

- Favoriser des environnements de travail inclusifs (lutte contre le sexisme, culture organisationnelle équitable, etc.). Encourager la microentreprise portée par des femmes en lien direct avec les métiers de la logistique maritime et portuaire via des accompagnements spécifiques et des programmes de financement spéciaux (coaching, accompagnement, développement, etc.).

A l'instar de la thématique 3, les synergies doivent être collectives avec une tierce partie comme CBOI qui peut assurer une coordination des meilleures pratiques via des politiques et des programmes adaptés. Ces aménagements et encadrements relèvent autant de possibles changements des réglementations que de la sensibilisation du secteur privé pour accompagner l'accueil et l'évolution des femmes dans les espaces et les rythmes de travail de la logistique maritime et portuaire.

Le micro entrepreneuriat féminin dans les métiers de la logistique maritime et portuaire constitue à ce stade une véritable niche en matière professionnelle. Mais, la croissance des échanges et des activités dans les écosystèmes portuaires de l'Océan Indien tend à prouver que cette niche mérite d'être explorée et accompagnée. Les pouvoirs publics, par des incitatifs fiscaux notamment, peuvent devenir les moteurs d'initiatives individuelles et collectives qui trouveront encore plus de sens si un organisme comme CBOI peut les accompagner.

## THEMATIQUE 5 : GOUVERNANCE, EQUITE ET POLITIQUES PUBLIQUES

- Intégrer l'égalité femmes-hommes dans les politiques et pratiques portuaires, en particulier dans les stratégies d'innovation comme le smart port, la transformation écologique et énergétique, la transition numérique, etc.

- Elaborer et mettre en œuvre des politiques d'équité de genre à tous les niveaux de responsabilité et d'opération dans les métiers de la logistique maritime et portuaire.

- Faire la promotion de politiques de Ressources Humaines inclusives faisant l'utilisation d'un langage neutre et visant à l'égalité salariale

- Créer un observatoire genre-maritime et portuaire pour collecter, suivre et analyser les données genrées sur l'emploi et l'évolution des carrières dans le secteur.

La présente étude tend à démontrer combien CBOI est déjà investie dans ces processus d'équité qui transcendent les disciplines et les responsabilités. L'effort de transformation est par essence collectif et communautaire. CBOI peut s'imposer comme un organe de référence aux côtés des pouvoirs publics et du secteur privé. La gestion d'un observatoire genre peut devenir le moyen de promouvoir les femmes à travers des gouvernances plus transparentes et surtout mieux adaptées aux réalités changeantes des métiers de la logistique maritime et portuaire dans l'Océan Indien.

## Capsule spéciale sur le cas particulier des gardes d'enfants et des seniors

En matière de recommandations, il est intéressant de remonter une série de commentaires sur la situation de Madagascar à propos de l'aide aux personnes les plus vulnérables. Partagée lors d'un entretien dans les locaux d'Expertise France, une recommandation intéressante tient à une formule : « la garde des enfants ». En effet, les femmes malgaches ont souvent la charge autant des enfants que des grands-parents. La conciliation entre ces réalités familiales et une opportunité professionnelle est souvent impossible, notamment pour les femmes les plus démunies. La garde d'enfants devient un sujet dans plusieurs perspectives qui peuvent s'associer pour se compléter.

D'une part, les jeunes mamans qui ont l'opportunité d'intégrer un emploi, de surcroit maritime ou portuaire avec des horaires parfois décalées, doivent trouver une solution pour garder leurs enfants. Quand vous obtenez un premier emploi ou lors des premières années de carrière, vous ne disposez pas de moyens financiers suffisants pour inclure une garde d'enfants. Trouver une solution à cette réalité passe par l'autre perspective. A Madagascar en particulier, le micro-entrepreneuriat féminin pourrait se développer sur des services de garde d'enfants, et cela de manière souple, agile et peu couteuses. Mettre en place et encourager un entrepreneuriat féminin dans cette activité, c'est autant donner sa chance à un tissu de femmes qui souhaite entreprendre car elles savent que la demande existe et que le besoin est avéré. De l'autre, c'est offrir aux jeunes mamans qui postulent à un emploi ou tout simplement qui souhaitent assumer une carrière professionnelle, un service qui lève les contraintes structurelles qui sont actuellement en place dans de nombreux environnements insulaires de l'Océan Indien. Les pouvoirs publics et les entreprises d'Etat comme les administrations portuaires, n'ont pas les structures organisationnelles et encore moyen la continuité des moyens économiques pour déployer un réseau de crèches. Les entreprises privées, aussi puissantes soient-elles, mettent très rarement en place des infrastructures et des services au sein de leur organisation.

Organiser un service de garde d'enfants peut constituer une action structurante qui accompagne/facilite l'entrée et l'ascension professionnelle de jeunes mamans tout en démultipliant des emplois de services à la personne (enfants mais aussi personnes âgées) pour une très grande majorité occupée par des femmes. Outrepasser les barrières mentales ou culturelles, particulièrement dans la structure sociale et familiale malgache, c'est mettre en place un dispositif qui peut cibler notamment les métiers portuaires ou douaniers dans de puissantes administrations publiques. La féminisation des emplois portuaires et logistiques pourrait être accélérée avec une telle disposition qui pourrait, dans une perspective à long terme, intéresser aussi les femmes cadres et cadres supérieures qui elles-mêmes deviennent des « cheffes de famille » avec des salaires plus élevés.

Sur le terrain a été relevé à maintes reprises cette demande de structurer les choses autour des enfants et des seniors. Aux Comores, lors de l'entretien avec le Womesa, les participantes à l'entretien ont également mis en avant l'intérêt de pouvoir disposer d'un « lieu de distraction pour les (nos) enfants » pour que les employées mères puissent continuer leur travail en toute sérénité. En effet, sur cette île, l'école se termine à midi et il faut donc aller chercher les enfants à l'école et les déposer chez eux. Ce sont souvent les mères qui s'occupent de cela sur leur temps de pause méridienne. Toutefois, pour rester totalement honnête avec les situations vécues lors des entretiens, de nombreuses femmes (et même quelques hommes) ont déclaré qu'elles et ils se débrouillaient, trouvaient des solutions en organisant différemment leur temps et finalement réussissaient à concilier l'arrivée d'un enfant ou la gestion quotidienne d'une famille. Ces remontées issues des retours d'expériences mettent en perspectives les stratégies de détournement pour optimiser une organisation qui concilie de la manière la plus efficace que possible les temps professionnels et les temps familiaux.

## VIII. Conclusion

Cette étude est construite sur deux ambitions. La première est de dépasser les particularismes locaux, les héritages sociologiques et les spécificités socio-économiques des quatre terrains à l'étude. Avec une approche régionale, l'objectif est de transcender les contraintes et les barrières, parfois nettement plus affirmées dans un territoire vis-à-vis d'un autre, afin que les meilleures pratiques nourrissent une volonté d'amélioration des situations rencontrées sur chacun des territoires.

La seconde s'inscrit dans le long terme pour que les femmes des quatre terrains d'études puissent elles-mêmes devenir les vecteurs de changements durables qui dépassent leur seul territoire. La dissémination des discours, des pratiques et des moyens doit infuser l'ensemble des territoires de l'océan indien afin de devenir un vaste laboratoire d'expérimentations plus respectueuses et plus égalitaires dans les secteurs maritimes, portuaires et logistiques.

Avec une méthodologie qui a mobilisé plusieurs outils d'analyse, il a été possible de récolter, rencontrer, écouter et retranscrire le vécu et les impressions d'hommes mais surtout de femmes travaillant dans le secteur public (autorités portuaires et douanières) mais aussi dans des entreprises privées. Sous le sceau de la confidentialité, cet important travail de terrain a permis de dégager 5 axes prioritaires d'actions. Les deux premiers demeurent intimement liés et relèvent autant d'impressions vécues que d'expressions de souhaits concrets de la part des 119 personnes ayant répondues au questionnaire en ligne. La sensibilisation et l'éducation des femmes aux potentiels et aux diversités des métiers de la logistique maritime et portuaire constituent un défi essentiel pour changer les pratiques et les mentalités.

Se donner les moyens d'investir les collèges et les lycées avec des journées de sensibilisation et investir les outils numériques (réseaux sociaux) pour expliquer les parcours et les débouchés représentent des priorités que le mentorat professionnel peut relever. La création d'une ***Académie Régionale du Leadership Féminin*** constitue un engagement institutionnel et professionnel fort pour que des parcours et des personnalités emblématiques incarnent la réussite dans la logistique maritime et portuaire de l'océan Indien.

La construction de ces réseaux d'influence doit fédérer les initiatives déjà en place comme les associations professionnelles de femmes. Le changement des croyances et des mentalités passe par une augmentation des moyens et une structuration efficace des initiatives pour mieux faire entendre les femmes auprès des pouvoirs publics. L'échelle d'impact se construit autant depuis le local (places portuaires) qu'au niveau national (politique et stratégie nationale en faveur de l'égalité femme/homme) et bien sûr de tout l'océan Indien (programmes internationaux des multilatéraux et de structures comme CBOI).

Une des conclusions prégnantes de cette étude est l'inadéquation entre les besoins spécifiques de recrutement des secteurs de la logistique maritime et portuaire et les profils disponibles sur le marché de l'emploi. En clair, les formations diplômantes et continues sont largement déficitaires pour combler des besoins qui puisent dans des formes originales de compagnonnage pour accompagner le développement des activités. Les femmes doivent investir ces secteurs pourvoyeurs d'emplois stables et plutôt bien rémunérés par rapport à d'autres filières. De la sortie du collège aux plus hautes capacités universitaires, il est impératif d'investir dans des programmes qui mettent la logistique maritime et portuaire au cœur des ambitions des jeunes étudiantes et étudiants.

Le financement de bourses peut structurer l'orientation des meilleurs profils vers les filières logistiques, maritimes et portuaires. La montée en compétences via des programmes adaptés de formation continue doit accompagner les femmes les plus méritantes vers les plus hauts postes de direction. L'étude révèle par les retours d'expériences que les femmes déjà en place dans les secteurs logistique, maritime et portuaire n'ont pas nécessairement les mêmes trajectoires de promotion que leurs homologues masculins. Cela diffère d'un terrain d'étude à l'autre mais l'ambition relevée dans cette étude est de surpasser ces barrières pour que les territoires les plus « égalitaires » montrent le chemin à ceux qui le sont moins.

Cela nous conduit au constat final que l'encadrement de l'égalité et de la promotion des femmes dans les filières logistique, maritime et portuaire passe invariablement par un accompagnement fort des femmes face aux charges mentales. De l'aménagement des espaces et des horaires aux accompagnements pour favoriser le leadership et l'entrepreneuriat féminin, un ensemble de préconisations et de recommandations se décline pour changer radicalement les héritages et les habitudes d'un monde professionnel encore fortement dominé par les hommes. Il en va de la responsabilité des pouvoirs publics de chaque territoire analysé, en lien avec un organisme comme CBOI en capacité de catalyser les initiatives nationales au niveau de tout l'océan Indien.

La mise en place d'un ***observatoire du genre maritime et portuaire*** pourrait être le garant d'un suivi des changements dans les pratiques et les mentalités. Casser les préjugés et surtout promouvoir les réussites passent par des politiques publiques en phase avec les défis de l'équité, particulièrement dans des secteurs clés de la socio-économie des îles de l'océan Indien.

## IX. Principales références bibliographiques


- Baron, M.-L., & Guérin, F. (2019). *Dossier spécial : Logistique maritime et portuaire*. Logistique & Management, 27(4), 213–214. https://doi.org/10.1080/12507970.2019.1668121
- Cerema. (2021). *Assises du Port du Futur 2021 : Quels enjeux, quelles solutions pour les ports ?* https://www.cerema.fr/fr/actualites/assises-du-port-du-futur-2021-quels-enjeux-quelles-solutions
- Commission de l'Océan Indien. (2023). *Role of women in the Port Security Project (PSP)*. https://www.commissionoceanindien.org/role-of-women-in-the-port-security-sector-psp/
- EM Normandie. (2023). *La réussite portuaire au féminin à l'honneur lors du World Maritime Day*. https://www.em-normandie.com/actualites/la-reussite-portuaire-au-feminin-lhonneur-lors-du-world-maritime-day
- ESDES. (2023). *Être une entrepreneure dans l'institution maritime*. https://blog.esdes.fr/%C3%AAtre-une-entrepreneure-dans-linstitution-maritime
- European Investment Bank. (2022). *Addressing barriers to women's participation in transport*. https://www.eib.org/files/publications/general/reports/addressing-barriers-womens-participation-in-transport.pdf
- Gligor, D., Russo, I., & Maloni, M. J. (2022). *Understanding gender differences in logistics innovation: A complexity theory perspective*. International Journal of Production Economics, 246, 108420. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108420
- IHS Markit. (2022). *Women in Maritime Survey 2021: A study of maritime companies and IMO Member States' maritime authorities*. IHS Markit & IMO/WISTA.
- International Maritime Organization (IMO). (2022). *Women in maritime authorities: IMO Member States Survey*. In *Women in Maritime Survey 2021* (pp. 26–37).
- Kovács, G., & Tatham, P. (2009). *Humanitarian logistics performance in the light of gender*. International Journal of Productivity and Performance Management, 58(2), 174–187. https://doi.org/10.1108/17410400910928752
- Le Havre Université. (2022). *Les ports en France : Quelle stratégie portuaire pour un développement de l'activité ?* https://www.univ-lehavre.fr/fr/actualites/recherche-actualites/les-ports-en-france-quelle-strategie-portuaire-pour-un-developpement-de-lactivite/
- Lynagh, P. M., Murphy, P. R., & Poist, R. F. (1996). *Career-related perspectives regarding women in logistics: A comparative analysis*. Transportation Journal, 36(1), 35–42.
- The Global Woman Leader. (2023). *Women leaders: Key role in logistics industry's digital transformation*. https://www.theglobalwomanleader.com
- Union des Ports de France. (2022). *Livre blanc de la recherche portuaire*. https://www.port.fr/sites/default/files/fichiers/livre_blanc_recherche_portuaire.pdf
- U.S. Embassy Madagascar. (2023). *Des femmes officiers de la marine malagasy participent à l'atelier Women Peace and Security (WPS)*. https://mg.usembassy.gov/fr/des-femmes-officiers-de-la-marine-malagasy-participent-a-latelier-women-peace-and-security-wps/
- Women in Logistics and Transport (WiLAT). (2023). *WiLAT Survey Report 2023*. Women in Logistics and Transport – Hong Kong Chapter.
- Women in Maritime Eastern and Southern Africa (WOMESA). (2023). *About WOMESA*. https://maritimafrica.com/women-in-the-maritime-sector-in-eastern-southern-africa-womesa/
- Women's Leadership in Logistics. (2022). *Women's Leadership in Logistics Report*. Kobiety w Logistyce. https://kobietywlogistyce.pl/wp-content/uploads/2024/02/Womens_Leadership_inLogistics_Report_2022.pdf
- Yang, B., Subramanian, N., & Al Harthy, S. (2024). *Are gender diversity issues a hidden problem in logistics and supply chain management?* Journal of Purchasing & Supply Management, 30(1), 100937. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2024.100937