



**CONFÉDÉRATION INTERNATIONALE**  
Anciens de l'ENA et de l'INSP

## **Entretien avec Marie-Christine Armaignac, pour la Mission Égalité Femmes Hommes**

### **Alisa Rozanova**

**CIC 2006 Promotion**

Idée force : « L'ambition doit être mise au service des projets ».



*Diplômée de l'Université économique de Kyiv, elle a travaillé au ministère des finances d'Ukraine, puis à l'ambassade d'Ukraine à Paris. Après sa scolarité à l'ENA en 2007, elle a rejoint Adetef, devenu ensuite Expertise France, opérateur de coopération publique. Elle a été directrice adjointe du Département Gouvernance et dirige, depuis septembre 2023, le programme d'assistance technique mAIDan Ukraine.*

**A quel moment de votre parcours professionnel avez-vous eu l'idée de faire cette scolarité à l'étranger, et pourquoi à l'ENA ?**

J'ai postulé pour le cycle international court de l'ENA quand je travaillais au Service économique de l'Ambassade d'Ukraine à Paris, car l'un des critères de sélection était d'avoir au moins dix ans d'expérience professionnelle, ce qui était mon cas. J'avais par ailleurs déjà suivi une formation courte sur la gestion de la dette à l'Institut International d'Administration Publique avant ma prise de poste à l'ambassade d'Ukraine à Paris.

[Type here]

**Qu'avez-vous appris à l'ENA INSP et en quoi ce passage a-t-il infléchi votre trajectoire professionnelle ? Est- ce que vous recommandez ce passage par l'INSP à des jeunes de votre entourage ?**

C'est bien évidemment une expérience extrêmement enrichissante, à la fois pour la compréhension de l'administration française mais aussi des processus européens, sans parler de la richesse que procurent les échanges avec d'autres élèves français et étrangers.

Le stage à la direction du Budget a été un moment culminant de la formation. En tant qu'ancienne budgétaire, il m'a été très utile de voir le fonctionnement d'une administration homologue européenne. J'ai eu également la chance de faire ce stage la première année de l'entrée en vigueur de la LOLF (Loi organique relative aux Lois de Finances). Cette expérience et les connaissances des acteurs clés m'ont été particulièrement utiles pour la suite de ma carrière à ADETEF. C'est d'ailleurs lors de ce stage que j'ai pris contact avec l'agence de coopération de Bercy qui m'a in fine recrutée à l'issue de la formation à l'ENA.

**Dans votre parcours professionnel, quels ont été les leviers ou, à l'inverse, les freins qui vous ont permis, ou pas, d'accéder aux postes de responsabilité ? Pensez-vous que la contrainte réglementaire – par exemple les quotas- soit la meilleure manière d'obtenir la parité entre les femmes et les hommes ?**

Le principal levier d'avancement dans mon parcours a été l'ambition que j'avais, non pour moi, mais pour les sujets que je portais, par exemple la réforme LOLF, les finances vertes, le budget sensible au genre. Le poste que j'occupe actuellement en fait partie, car le programme que je dirige contribue à la reconstruction et à l'intégration européenne de l'Ukraine !

**La question de la conciliation de la vie professionnelle et familiale a-t-elle connu des évolutions favorables dans votre univers professionnel ? Le « présentisme » y est-il la norme, et le télétravail a-t-il simplifié ou compliqué la gestion des temps ?**

En fait, le COVID et les nouvelles modalités de travail qui l'ont suivi ont eu un impact significatif, plutôt positif, sur ma vie familiale. Tout d'abord, parce que le télétravail a été réévalué, on a compris que les gens travaillent vraiment chez eux, voire travaillent plus et mieux ! Ensuite, on a introduit les jours de télétravail flexibles. A partir de là, j'ai pu beaucoup mieux organiser mon temps.

**La maternité s'est-elle traduite par une mise en arrêt, momentanée ou durable, de votre progression de carrière, comme un « plafond de verre » ?**

Ma maternité n'a pratiquement pas eu d'impact sur mon parcours professionnel. J'ai pu même faire coïncider l'allaitement et le travail alors qu'à l'époque il n'y avait pas encore de télétravail. Les pratiques à ADETEF, opérateur de l'Etat où j'ai travaillé à l'époque étaient probablement plus flexibles que celles d'une administration classique.

**Votre carrière a-t-elle été épaulée par la présence d'un tiers ? Quels ont été vos « alliés » ? Avez- vous participé ou recouru à des réseaux féminins ?**

J'ai eu la chance de travailler avec quelques « grands hommes » et « grandes femmes » auprès de qui j'ai beaucoup appris tant sur le fond que sur les rapports aux autres. Ils m'ont encouragée à aller de l'avant et m'ont donné confiance en moi. Je leur suis très reconnaissante.

[Type here]

Mais c'est probablement à ma famille que je dois le plus. Je travaille beaucoup, fais de déplacements fréquents à l'étranger et, sans mes proches, je n'y serais jamais arrivée.

Non je n'ai pas eu de liens avec des réseaux féminins, sans doute par manque de temps...

**Avez- vous été confrontée à des propos ou agissements sexistes ? A des stéréotypes de genre ?**

Non. Et j'espère que je ne suis pas une exception.

**Savez- vous comment se situe votre univers professionnel en termes d'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes ?**

Une feuille de route portant sur l'égalité femmes/hommes, aussi bien en interne que dans les projets de coopération, a été définie et mise en œuvre à Expertise France : l'égalité des rémunérations fait partie des valeurs de l'agence.

**Quelles mesures pour l'égalité entre les femmes et les hommes avez-vous personnellement mises en œuvre, soit dans votre management quotidien, soit dans la conception d'une politique publique ?**

J'ai la chance de travailler dans un secteur qui a pour objectif de faire bouger les lignes et de rendre les vies des populations meilleures : l'aide publique au développement ! Outre les projets dédiés à la promotion de l'égalité femmes/hommes, nous essayons de promouvoir les questions de l'égalité dans l'ensemble des projets que nous développons et mettons en œuvre dans les pays partenaires et cela quel que soit le secteur : santé, entrepreneuriat, justice et finances publiques.

En tant que manager, j'ai toujours privilégié la gestion axée sur le résultat, en laissant à mes collaboratrices la possibilité de s'organiser en fonction de leurs contraintes personnelles et familiales. J'ai prêté par ailleurs une attention particulière aux départs et aux retours de congés de maternité.

**Croyez- vous qu'il existe un « leadership féminin » ou des pratiques managériales propres aux femmes ?**

Sans doute ! Mais les pratiques managériales dépendent du caractère de chaque femme. Probablement le principal trait d'union des femmes manageuses est le souci d'éviter les situations conflictuelles et de régler les difficultés à l'amiable tant entre les structures qu'entre les personnes : autant de situations négatives évitées !

Entretien réalisé en Décembre 2023