

## Table des matières

	<i>Page</i>
Introduction .....	2
Définition des objectifs et suivi des progrès en matière de parité à toutes les classes .....	6
Encadrement et application du principe de responsabilité .....	11
Recrutement, rétention, progression et gestion des aptitudes du personnel .....	14
Nominations aux postes de haute direction .....	20
Instauration d'un climat propice à la parité des sexes .....	25
Situation dans les missions .....	28
Plan de mise en œuvre .....	35
Annexe 1 – Exemples de normes minimales .....	37

## Introduction

Cela fait maintenant une vingtaine d'années que l'ONU s'est engagée à parvenir à la parité des sexes à toutes les classes, objectif conforme aux valeurs fondamentales qu'elle a épousée dès sa création. Depuis lors, les politiques, les rapports et les recommandations en ce sens n'ont pas manqué, mais leur mise en œuvre a été entravée principalement par un manque de responsabilité et de volonté politique à long terme, par l'absence de mesures d'accompagnement et de conditions propices à une véritable réforme, et parfois par les résistances des grandes parties prenantes. Si la parité des sexes est essentiellement un droit, elle est aussi de plus en plus nécessaire à l'efficacité, à l'impact et à la crédibilité des Nations Unies. Dans le secteur public comme dans le secteur privé, il existe un lien direct entre diversité accrue et amélioration sensible de l'efficacité et de l'efficacité opérationnelle. La parité constitue un objectif d'autant plus important qu'il est demandé à l'ONU de gagner en efficacité dans tous les domaines tout en ayant moins de ressources à sa disposition. En se dotant d'une main-d'œuvre faisant une vraie place aux femmes, l'Organisation sera de toute évidence mieux en mesure de s'acquitter des tâches qui lui sont confiées, et ce, dans les trois piliers de son activité. Dans le domaine du développement, il ressort des recherches effectuées que les économies en développement pourraient engranger des milliers de milliards de dollars supplémentaires en accroissant le taux d'activité des femmes. Sur le plan des droits de l'homme, l'émancipation économique constitue le meilleur mécanisme de protection des droits des femmes. Et dans le domaine de la paix et de la sécurité, une véritable participation des femmes contribue directement à pérenniser la paix, ce qui est désormais prouvé par les chiffres<sup>1</sup>.

Au début de 2017, la situation dans les diverses entités du système des Nations Unies était contrastée. Parmi les sous-secrétaires généraux ou secrétaires généraux adjoints qui dirigeaient les diverses entités du Secrétariat (y compris les commissions régionales, missions politiques spéciales et opérations de maintien de la paix), les fonds et programmes et les instituts de recherche et d'enseignement ou d'autres entités, et les envoyés spéciaux ou conseillers spéciaux, on comptait 29 % de femmes et 71 % d'hommes. Des progrès sensibles ont été accomplis dans certains domaines. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, le Secrétaire général a nommé 32 nouveaux fonctionnaires au Conseil de direction (17 femmes et 15 hommes), ce qui a amélioré l'équilibre des sexes au sein de cet organe (44 % de femmes et 56 % d'hommes)<sup>2</sup>. On compte actuellement 25 % de femmes chefs ou chefs adjoints dans les missions de maintien de la paix, contre seulement 2 % en 2006.

Plus généralement, si seules cinq entités des Nations Unies sont parvenues à ce jour à instaurer la parité dans la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, la plupart des autres ne sont qu'à dix points de pourcentage au maximum de cet objectif. Cela étant, les chiffres globaux masquent la sous-représentation marquée des femmes dans certaines des catégories les plus visibles et les plus importantes, à savoir aux postes de direction et sur le terrain, en particulier dans les zones de conflit où l'ONU joue un rôle de premier plan. **On constate en particulier : qu'il existe, dans l'ensemble du système, une corrélation négative en ce qui concerne la proportion de femmes occupant des postes de responsabilité, autrement dit plus on monte dans la hiérarchie, moins on y trouve de femmes ; que le Secrétariat a davantage de progrès à faire que le reste du système pour parvenir à la parité, toutes classes confondues ; que c'est dans les opérations de paix que les lacunes en la matière restent les plus marquées et les**

<sup>1</sup> Radhika Coomaraswamy, *Global Study on implementation of Security Council resolution 1325 (2000)*.

<sup>2</sup> Données recueillies en août 2017.

**plus difficiles à combler. En outre, les progrès en matière de parité des sexes ont été bien trop lents, et la situation dans certaines classes n'a quasiment pas évolué au cours des dix dernières années.**

Le déclin le plus net de l'équilibre hommes-femmes s'observe entre les classes P-2 et P-3 (12 points de pourcentage) et entre les classes P-4 et P-5 (5,7 points de pourcentage)<sup>3</sup>. Ce recul indique que certains obstacles entravent l'évolution de carrière des femmes dans le système des Nations Unies<sup>4</sup>. À l'inverse, les femmes sont lourdement surreprésentées à certaines classes, notamment aux plus basses<sup>5</sup>. La parité des sexes n'implique pas simplement de mettre l'accent sur les femmes ; il faut également s'attaquer au problème de la surreprésentation.

Lorsqu'il a pris ses fonctions, le Secrétaire général s'est engagé à atteindre la parité hommes-femmes au sommet de la hiérarchie, autrement dit parmi les secrétaires généraux adjoints, les sous-secrétaires généraux, les représentants spéciaux et les envoyés spéciaux, d'ici à la fin de 2021, et dans l'ensemble du système des Nations Unies « bien avant 2030 ». En janvier 2017, la question de la parité des sexes a été inscrite à l'ordre du jour de la première réunion du Comité exécutif du Secrétaire général, et il a été décidé de charger une équipe spéciale à l'échelle du système de mettre au point une stratégie pour concrétiser cet engagement et définir un plan d'action assorti d'étapes et d'échéances. Entre février et avril, l'Équipe spéciale, composée d'une trentaine d'entités du système, s'est employée, dans le cadre de cinq groupes de travail<sup>6</sup>, à recenser les bonnes pratiques, à examiner les politiques existantes et les rapports établis et à formuler de grandes recommandations. Le projet de stratégie auquel ces travaux ont abouti a été présenté pour consultation à diverses entités du système, y compris aux syndicats, au Conseil de direction, aux chefs du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) et au Réseau ressources humaines, ainsi que dans le cadre de contacts bilatéraux avec un certain nombre de fonctionnaires de haut niveau. Les retours ainsi reçus ont servi à mettre la dernière main à la stratégie.

Le système des Nations Unies dans son ensemble ayant maintenant 17 ans de retard par rapport à l'échéance qu'il s'était initialement fixée pour parvenir à la parité, on s'est accordé à dire que tous les efforts déployés dans ce domaine devaient être à la fois ambitieux et guidés par le sentiment d'urgence. **Ainsi, après avoir examiné la situation, l'Équipe spéciale a décidé que la date à laquelle la parité devrait être réalisée dans l'ensemble du système et à toutes les classes devait être fixée à 2026. Pour certaines entités, qui auraient davantage de progrès à faire en raison d'un niveau de départ particulièrement bas, l'échéance serait fixée à 2028.** Si ce sont les entités, les missions et les départements eux-mêmes qui devront entreprendre les réformes et les initiatives nécessaires, il est indispensable de mettre en place une stratégie globale applicable à l'ensemble du système. Cette stratégie devrait servir de base à l'élaboration ou à la révision de plans de mise en œuvre propres à chaque entité tenant compte du contexte, des difficultés et du niveau de départ de l'entité concernée. Bien qu'elle fasse une large place au Secrétariat, qui est l'entité qui a le plus de progrès à faire, la stratégie est vouée à **s'appliquer à l'ensemble du système**. Les recommandations formulées dans ce cadre ne seront pas nécessairement pertinentes pour toutes les entités, mais la stratégie vise également à mettre en évidence les

<sup>3</sup> Données au 31 décembre 2015, [A/72/220](#), rapport du Secrétaire général sur l'amélioration de la situation des femmes dans le système des Nations Unies.

<sup>4</sup> Au 31 décembre 2015, on comptait 549 D-2 et 1 711 D-1 dans le système des Nations Unies, dont 30,8 % et 33,5 % de femmes, respectivement ([A/72/220](#)).

<sup>5</sup> Au 31 décembre 2015, les femmes représentaient 60,9% des effectifs à la classe P-1 et 57,5 % des effectifs à la classe P-2 dans le système des Nations Unies ([A/72/220](#)).

<sup>6</sup> Objectifs et responsabilité ; mesures spéciales ; conditions favorables ; entités hors siège ; nomination de hauts fonctionnaires.

bonnes pratiques et à donner des informations sur les progrès déjà accomplis, sachant que pour faire réellement évoluer les choses, il faut pouvoir reproduire dans toutes les entités ce que telle ou telle entité est parvenue à réaliser. S'il ne sera certes pas possible d'appliquer immédiatement toutes ces mesures, le présent document expose l'éventail des mesures qu'il est nécessaire de prendre pour parvenir à terme à la parité des sexes. Les recommandations seront ensuite appliquées selon les modalités voulues, autrement dit grâce à une mise en œuvre au niveau des entités, à la publication d'instructions administratives et de changements d'orientation, et à l'adoption de décisions par la Commission de la fonction publique internationale et l'Assemblée générale, selon que de besoin<sup>7</sup>.

La présente stratégie est le fruit de consultations ouvertes menées notamment au Secrétariat et dans les fonds, les programmes et les institutions spécialisées. L'accent est mis sur la définition d'objectifs ambitieux, réalistes et adaptés à chaque situation, et sur la formulation de recommandations audacieuses et ciblées destinées à accélérer les changements, qui tendent notamment à encourager l'esprit d'initiative et la responsabilité aux fins de la réalisation des objectifs fixés, à élaborer des mesures spéciales renforcées et à en assurer l'application cohérente, et à opérer les changements nécessaires pour mettre en place des politiques et un environnement institutionnel favorables à la parité. Une attention particulière est accordée aux entités hors siège, l'accent étant mis, dans ce cadre, sur les opérations de maintien de la paix, dans lesquelles on trouve la majorité des fonctionnaires du Secrétariat et où les lacunes en matière d'équilibre entre les sexes sont les plus criantes et les difficultés rencontrées pour y remédier sont les plus grandes. Enfin, la stratégie comporte des recommandations distinctes concernant les nominations aux postes de direction, auxquels les procédures ordinaires de sélection et de recrutement ne s'appliquent pas.

La mise en œuvre de la présente stratégie devrait également avoir pour effet de promouvoir la diversité géographique, en particulier le recrutement de membres de groupes sous-représentés, les objectifs de parité et de diversité devant être complémentaires. Les initiatives lancées devraient favoriser à la fois la parité et la diversité. Par exemple, compte tenu du faible nombre de coordonnateurs résidents venant des États arabes (4 %), et en particulier de coordonnatrices résidentes arabes, l'équipe du Groupe des Nations Unies pour le développement chargée des États arabes, du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord a créé un groupe thématique sur la place des femmes parmi les coordonnateurs résidents et l'équipe de direction des équipes de pays. Ce groupe s'intéresse aux moyens d'améliorer la représentation des femmes aux postes de direction dans la région, en accordant une attention particulière aux femmes de la région arabe. Si chaque entité doit s'employer à atteindre ces deux objectifs en même temps, comme l'a souligné le Secrétaire général, la représentation géographique ne peut servir d'excuse pour ne pas parvenir à la parité entre les sexes, et la présente stratégie vise donc à **réaliser et pérenniser la parité des sexes**<sup>8</sup>. Il importe au plus haut point de faire en sorte que la parité soit instaurée durablement, et de ne pas céder à la complaisance juste avant d'arriver au but ou après l'avoir atteint. L'expérience a montré que les acquis peuvent disparaître très rapidement en l'absence d'initiatives propres à maintenir la parité et à assurer les changements nécessaires sur les plans institutionnel et culturel.

<sup>7</sup> S'il est probable que la parité donne lieu à une amélioration des résultats en matière d'égalité des sexes, elle n'est qu'une première étape, distincte de la gamme complète de mesures (notamment capacités, financement et élaboration de programmes ciblés) nécessaires pour atteindre les objectifs relatifs à l'égalité des sexes fixés dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030) et les trois piliers de l'activité de l'ONU.

<sup>8</sup> Observations du Secrétaire général à la réunion du Groupe des Amis de la parité des sexes, 24 mars 2017.

L'un des éléments les plus préoccupants qui est ressorti des consultations tenues aux fins de l'élaboration de la présente stratégie est l'affirmation, souvent répétée tant par le personnel que par la direction, selon laquelle la parité doit être assurée conformément à l'Article 101 de la Charte des Nations Unies, autrement dit sur la base du mérite et d'une façon qui ne nuise pas à la qualité des effectifs. Les faits contredisent l'hypothèse selon laquelle le recrutement et la promotion de femmes feraient baisser le niveau de qualité plutôt que de le relever<sup>9</sup>, de même que celle selon laquelle les actuels mécanismes institutionnels permettraient d'attirer et de promouvoir de manière impartiale les fonctionnaires les plus talentueux<sup>10</sup>. L'organisation ImpactPool a récemment effectué une étude comparative de la situation des fonctionnaires qui sont restés dans le système et de ceux qui l'ont quitté pour aller travailler ailleurs, en ventilant les données par sexe et en examinant le parcours professionnel des intéressés. Il est ressorti de cette étude que l'évolution de carrière des femmes qui avaient quitté le système était plus rapide que celle des femmes qui y étaient restées. La situation était totalement différente pour les hommes : ceux qui étaient restés dans le système avaient un meilleur parcours professionnel<sup>11</sup>. Ce résultat met en évidence les préjugés inhérents à nos politiques et pratiques et à notre culture organisationnelle. On parviendra plus facilement à la parité des sexes si l'on modernise les systèmes et les procédures d'une façon qui permette de tirer parti des données et de l'expérience des autres secteurs. **En fin de compte, en se dotant d'un corps de fonctionnaires faisant davantage de place aux femmes, l'Organisation portera haut ses valeurs fondamentales, sera un modèle pour les communautés qu'elle sert et tirera profit des gains d'efficacité et de productivité associés à une représentation des sexes équilibrée parmi les effectifs<sup>12</sup>.**

Enfin, la parité des sexes est à distinguer de l'ensemble de l'action de l'ONU en faveur de l'égalité des sexes, qui nécessite un financement ciblé, des connaissances spécialisées et le renforcement de la programmation en la matière. Conformément à une décision du Comité exécutif, chacun de ces éléments a été abordé séparément dans le cadre des trois grands projets de réforme actuellement en cours (gestion, système pour le développement, et architecture de paix et de sécurité). La parité des sexes est cependant une première étape à franchir pour mettre plus résolument le système sur la voie de l'égalité des sexes et de la réalisation du Programme 2030 dans son ensemble. Afin que la stratégie soit conforme aux autres réformes institutionnelles, on a veillé à ce que les mesures recommandées soient compatibles avec les principes et mesures adoptés au titre de la réforme de la gestion.

<sup>9</sup> La procédure d'évaluation pour les postes de coordonnateur résident n'est qu'un exemple illustrant cette réalité : plus le nombre de femmes participant à l'évaluation à la faveur de mesures de discrimination positive et d'efforts ciblés est important, plus le taux de réussite est élevé.

<sup>10</sup> De fait, des travaux de recherche révèlent que les organisations qui estiment recruter ou promouvoir leur personnel exclusivement sur la base du mérite sont plus susceptibles de payer les femmes moins que les hommes (par exemple en leur offrant des primes moins importantes pour un travail jugé égal), Joan C. Williams, « Hacking Tech's Diversity Problem », *Harvard Business Review* (octobre 2014), <https://hbr.org/2014/10/hacking-techs-diversity-problem>.

<sup>11</sup> Are women paying a higher price for a UN career? (2017), <https://blog.impactpool.org/articles/are-women-paying-a-higher-price-for-a-un-career>.

<sup>12</sup> Certaines mesures ont déjà été prises parallèlement à l'élaboration de la stratégie, notamment l'abrogation, par le Comité exécutif, de la politique privant les fonctionnaires du droit de retour, qui permettra d'élargir le vivier de candidates aux postes de chef ou de chef adjoint de mission, ainsi que la circulaire du Secrétaire général sur l'aménagement des modalités de travail, qui entrera bientôt en vigueur.

## Définition des objectifs et suivi des progrès en matière de parité à toutes les classes

### Définition des objectifs

Le Secrétaire général s'est engagé à parvenir à la parité des sexes au sommet de la hiérarchie, autrement dit parmi les sous-secrétaires généraux, les secrétaires généraux adjoints, les représentants spéciaux et les envoyés spéciaux, d'ici à 2021, et dans l'ensemble du système des Nations Unies « bien avant 2030 ». **L'Équipe spéciale recommande que l'échéance pour l'instauration de la parité dans l'ensemble du système soit fixée à 2026, tout en sachant que, du fait de leur niveau de départ, certaines entités ne pourront peut-être pas atteindre cet objectif, et ce, même en déployant tous les efforts possibles. Pour ces entités, l'échéance finale devrait être fixée à 2028** (lorsqu'on mentionne ci-après 2026 comme étant l'objectif pour l'ensemble du système, cette date englobe également l'échéance de 2028 fixée pour les quelques entités les moins avancées en la matière). De même, les entités qui sont sur la bonne voie sont encouragées à être ambitieuses et à s'efforcer de parvenir à la parité dès 2021 ou le plus tôt possible après cette date. Si l'objectif est la parité parfaite (50/50), on sait qu'il sera probablement impossible de maintenir cette proportion sur le long terme, si bien qu'aux fins de la stratégie, on considère qu'il y a parité si la proportion de femmes est comprise entre 47 % et 53 %.

**Les objectifs relevant de la première phase ne concernent que les fonctionnaires recrutés sur le plan international (à partir de la classe P-1) titulaires d'un engagement à durée déterminée, de caractère continu ou à titre permanent (ou de durée indéfinie). Cela étant, les données relatives aux postes d'agent des services généraux et d'administrateur recruté sur le plan national feront également l'objet d'un suivi.**

Les objectifs en matière de parité des sexes sont **fixés pour chaque classe et pour chaque département du Secrétariat et entité des Nations Unies**. On sait que les services des sièges ont davantage progressé que les sites hors siège, et les dépassent dans ce domaine de 10 points de pourcentage en moyenne. Les données issues du suivi à l'échelle du système ne seront pas ventilées par lieu mais les entités sont encouragées à ventiler elles-mêmes leurs données par lieu d'affectation afin que les interventions soient mieux ciblées, et il leur est rappelé qu'elles devront éliminer les déséquilibres hommes-femmes sur le terrain pour parvenir à la parité des sexes.

L'Équipe spéciale propose une méthode de calcul des échéances simplifiée qui peut être appliquée dans l'ensemble du système des Nations Unies. **Des échéances cibles sont fixées pour chaque couple entité/classe** (par exemple, l'objectif pour la classe D-2 au Département de la gestion différera de celui de la classe P-3 au Département de la gestion et de celui de la classe D-2 au Programme des Nations Unies pour le développement). **Les échéances cibles seront calculées sur la base de l'écart par rapport à la parité**. On établira un écart limite (au-dessus et en dessous de 50 %) et une fourchette associée, qui permettront de déterminer quelle échéance cible (2021 ou 2026) assigner à chaque couple entité/classe. L'écart limite sera calculé de manière qu'environ la moitié des couples entité/classe se voient assigner 2021 pour échéance et l'autre moitié 2026. Par conséquent, si, en janvier 2017, le niveau de départ d'un couple entité/classe se trouve dans la fourchette, celui-ci se verrait assigner 2021 pour échéance cible ; s'il est en dehors de la fourchette, l'échéance cible serait 2026.

Les échéances seront déterminées de façon linéaire à l'aide de la même pente, c'est-à-dire d'une série d'augmentations annuelles en points de pourcentage. Si la pente n'est pas suffisante pour qu'un couple entité/classe atteigne la parité d'ici à

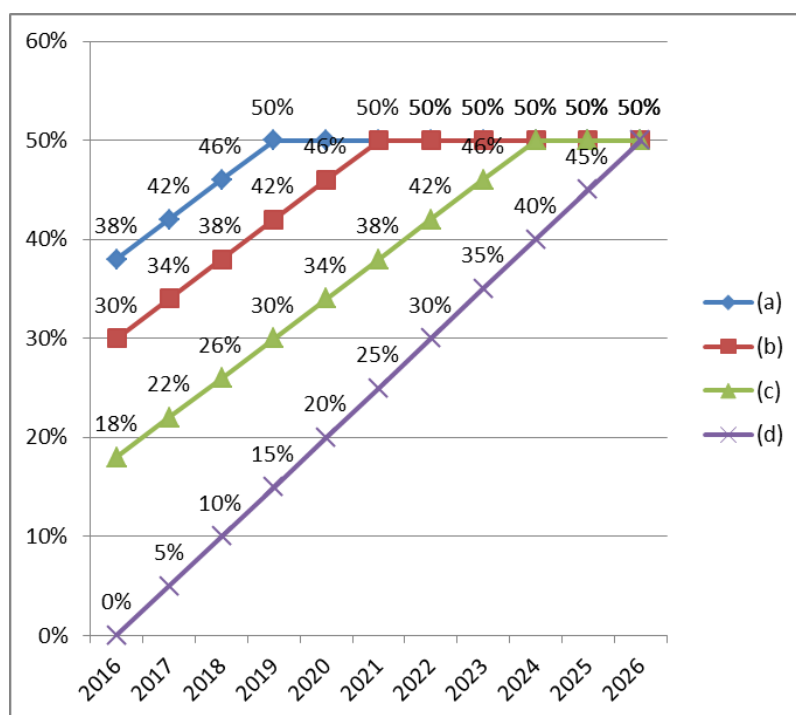
2026, une ligne directe sera tracée entre le niveau de départ et 2026, ce qui formera une pente plus prononcée. En supposant que l'écart limite est fixé à +/-20 % (autrement dit tout couple entité/classe ayant un niveau de départ de 30-70 % aura 2021 pour échéance cible), on trouvera ci-après quelques exemples de scénarios et un graphique indiquant les objectifs annuels :

a) Un couple entité/classe ayant un niveau de départ de 38 % se situe dans la fourchette et aura donc 2021 pour échéance cible. Les objectifs annuels seront fixés à 42 % en 2017, 46 % en 2018 et 50 % en 2019 ;

b) Un couple entité/classe ayant un niveau de départ de 30 % se situe également dans la fourchette et aura donc 2021 pour échéance cible. La parité devait être atteinte en 2021 ;

c) Un couple entité/classe ayant un niveau de départ de 18 % est en dehors de la fourchette et aura donc 2026 pour échéance cible. Les objectifs annuels seront fixés à 22 % en 2017, 26 % en 2018 et ainsi de suite, jusqu'à ce que 50 % soit atteint en 2024 ;

d) Un couple entité/classe ayant un niveau de départ de 0 % est en dehors de la fourchette et aura donc 2026 pour échéance cible. Étant donné que la parité ne pourra être réalisée avec une pente de 4 %, ce couple se verra assigner un taux d'augmentation plus élevé, de 5 %, de sorte que l'objectif à atteindre sera de 5 % en 2017, de 10 % en 2018 et ainsi de suite, jusqu'à ce que 50 % soit atteint en 2026.



Les entités ayant un niveau de départ bas se verront assigner un taux d'augmentation annuelle plus élevé de façon à ce que la parité soit atteinte en 2026 (ou en 2028 pour un petit nombre d'entre elles). Un suivi concerté et un appui ciblé s'avéreront nécessaires à la réalisation de cet objectif. Chaque entité devrait s'efforcer de tirer parti de toutes les occasions de recrutement, en planifiant ses effectifs, pour progresser sur la voie de la parité. On s'est inquiété des effets du relèvement de l'âge du départ à la retraite qui a pris effet en janvier 2018. Cette mesure ne fera toutefois baisser le pourcentage moyen des départs à la retraite au Secrétariat, par exemple, que



de 1,9 %<sup>13</sup> à 0,4 %<sup>14</sup>, ce qui aura un effet minime sur l'ensemble des effectifs. Dans les départements ou entités de petite taille (comptant moins de 10 personnes), où toute modification des effectifs changera radicalement la représentation hommes-femmes, il est recommandé de recourir à des objectifs globaux en matière de parité tout en respectant le principe de l'instauration de l'équilibre des sexes à toutes les classes.

Si les objectifs relevant de la première phase ne concerneront que les fonctionnaires recrutés sur le plan international titulaires d'un engagement à durée déterminée, de caractère continu ou à titre permanent, l'**analyse de données** devrait porter sur tous les membres du personnel, quel que soit le type d'engagement ou de contrat (titulaires d'un engagement temporaire, agents des services généraux, administrateurs recrutés sur le plan national, etc.). En effet, si l'on ne collecte pas de données ventilées par sexe pour tous les types d'engagement, on ne peut pas savoir si l'on offre davantage d'engagements temporaires, qui offrent une sécurité moindre, aux femmes ou aux hommes, et, si tel est le cas, quelles en sont les raisons.

Il convient d'élaborer des stratégies spécifiques pour remédier aux obstacles qui empêchent les femmes titulaires d'un poste soumis à recrutement national d'accéder à un poste soumis à recrutement international. Au niveau mondial, les femmes représentent environ 42 % des administrateurs recrutés sur le plan national dans l'ensemble du système<sup>15</sup>. Elles constituent donc un important vivier dans lequel puiser pour assurer non seulement la parité des sexes mais aussi la diversité géographique, en particulier lorsqu'elles sont issues de pays sous-représentés. Une planification à long terme axée sur le recrutement et la rétention de fonctionnaires recrutés sur le plan national puis sur le passage de ceux-ci à un recrutement sur le plan international permettrait à l'ONU de disposer durablement d'un vivier de fonctionnaires et de hauts responsables talentueux et expérimentés propre à assurer la parité des sexes et la diversité géographique. Tout en admettant que la stratégie et les objectifs actuels ne pouvaient être appliqués au personnel recruté sur le plan national faute de temps et de plan spécifique, l'Équipe spéciale a constaté qu'il importait de progresser sur la voie de la parité pour tous les fonctionnaires et à toutes les classes.

De même, la présente stratégie ne concerne pas les agents en tenue, cette catégorie étant régie par un système différent que celui applicable au personnel. Cela étant, les opérations de maintien de la paix sont la partie la plus visible de l'ONU dans les pays où la présence de celle-ci est la plus vitale. Le fait que les femmes ne représentent que 3 % des soldats de la paix et 10 % du personnel de la police des Nations Unies nuit à la portée de la protection offerte par l'Organisation et à l'efficacité opérationnelle de celle-ci et envoie le mauvais message quant aux personnes qu'elle sert et représente. Bien qu'actuellement abordé dans le cadre des travaux du groupe de travail sur l'exploitation et les atteintes sexuelles, il s'agit d'une question plus vaste et il serait bon de mettre au point une stratégie spécifique en vue d'atteindre les objectifs fixés par le Conseil de sécurité.

#### **Mesures recommandées :**

- ***Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait fournir à toutes les entités les méthodes et modèles qui leur permettront de calculer les objectifs à***

<sup>13</sup> Composition du Secrétariat (A/71/360, tableau 13).

<sup>14</sup> Composition du Secrétariat (A/72/xxx, tableau 15).

<sup>15</sup> Données provenant du CCS et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes). Ces chiffres ne sont toutefois pas homogènes ; ainsi, les femmes ne représentent actuellement que 17 % du personnel recruté sur le plan national dans les opérations de maintien de la paix (Département de l'appui aux missions).



*atteindre par classe, et définir les objectifs et les données de base pour les entités du Secrétariat.*

- Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait lancer, en 2018, la deuxième phase de la stratégie sur la parité des sexes, qui vise à appliquer la stratégie actuelle aux agents des services généraux et aux administrateurs recrutés sur le plan national dans l'ensemble du système. Les entités qui peuvent dès le début tenir compte de tous les types de personnel dans leur plan de mise en œuvre sont vivement encouragées à le faire.*
- En collaboration avec les bureaux du coordonnateur résident et les équipes de pays des Nations Unies, ainsi que, s'il y a lieu, les opérations de maintien de la paix, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) devrait créer une base de données recensant les administratrices recrutées sur le plan national et leurs compétences et connaissances spécialisées dont les entités des Nations Unies pourraient se servir pour pourvoir des postes soumis à recrutement international.*
- Avec le concours d'ONU-Femmes et du Cabinet du Secrétaire général et en consultation avec les pays fournisseurs de contingents, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions devraient élaborer une stratégie destinée à accroître sensiblement le nombre de femmes soldats de la paix et policiers dans les missions de maintien de la paix.*

## **Suivi et collecte de données**

Aux fins du suivi, il est recommandé que les entités utilisent des outils tels qu'un tableau de bord consacré aux ressources humaines de façon à faciliter l'analyse et à permettre aux cadres et à l'ensemble du personnel d'accéder aux données en temps réel. Par exemple, le PNUD dispose d'un système qui donne accès à des informations à jour sur le sexe et la répartition géographique du personnel, grâce auquel on peut ainsi suivre les progrès accomplis et recenser les lacunes à combler.

L'existence de logiciels d'analyse modernes facilitera également le suivi à l'échelle du système, qui enregistre pour l'instant des retards importants. À l'heure actuelle, les entités communiquent chaque année au CCS et à ONU-Femmes des données démographiques illustrant la situation au 31 décembre. La collecte et la validation des données sont des opérations qui prennent du temps, de sorte qu'on observe un décalage d'au moins un an. Pour pouvoir appliquer des mesures de responsabilité liées aux objectifs, il faut que les données soient aussi à jour que possible. À court terme, des systèmes sont mis en place pour un suivi en temps réel mais il est recommandé que les entités rendent compte de leurs progrès d'ensemble par rapport aux objectifs à toutes les classes deux fois par an (voir la section « Plan de mise en œuvre »)<sup>16</sup>. Chaque entité devrait procéder à des contrôles internes plus fréquents, qui permettraient d'éclairer les décisions relatives à la gestion des effectifs.

<sup>16</sup> Dans l'intervalle, le CCS et ONU-Femmes devraient coordonner et rationaliser les activités de collecte et de traitement des données. Un plan à moyen terme pourrait consister à charger le CCS de créer une plateforme d'analyse et une base de données dont ONU-Femmes et d'autres institutions des Nations Unies pourraient se servir pour produire des rapports, et qui permettraient également à celles-ci de consacrer moins de ressources à l'établissement de rapports ou à la collecte des données pour privilégier l'intensification des activités d'analyse des données, et d'améliorer la qualité de leurs conseils pratiques fondés sur l'analyse des faits.

La mise en place d'un site Web public sur lequel les entités pourraient téléverser des statistiques à jour sur leurs effectifs, leurs objectifs et les progrès réalisés dans chaque classe permettrait d'améliorer sensiblement le suivi et l'établissement de rapports à l'échelle du système ainsi que la transparence. Grâce à un tel site, les chefs des entités pourraient constater les progrès accomplis par chaque institution des Nations Unies et distinguer ou récompenser celles dont les avancées sont particulièrement remarquables. Cette mesure pourrait également avoir pour effet d'accroître la crédibilité du système et de susciter davantage l'adhésion des États Membres et des autres parties prenantes, qui auraient la possibilité d'accéder en toute transparence aux informations pertinentes. Par ailleurs, les organismes de la société civile devraient être encouragés à produire des rapports parallèles.

#### **Mesures recommandées :**

- *Le Réseau ressources humaines devrait estimer le coût de la mise en service de plateformes d'analyse à l'échelle du système qui permettraient de suivre en temps réel les modifications des tableaux d'effectifs, et prendre les mesures voulues pour acquérir de telles plateformes d'ici à 2019.*
- *Le Secrétariat met actuellement au point un site Web public destiné à suivre les modifications des tableaux d'effectifs. Ce site sera mis en service au plus tard au troisième trimestre de 2017. Il est recommandé que les données concernant tous les organismes des Nations Unies y soient ajoutées au quatrième trimestre de 2017 au plus tard et que la propriété du site soit transférée au secrétariat du CCS après sa mise en service.*
- *Pour que l'ONU privilégie la transparence, ONU-Femmes devrait coopérer avec les partenaires de la société civile pour encourager la production de rapports parallèles sur la stratégie d'ensemble.*

#### **Autres modes de collecte de données**

Une version révisée du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes contenant des indicateurs actualisés sera lancée en 2018. Cette nouvelle version contiendra notamment un indicateur de parité ventilé. Étant donné que 65 entités rendent actuellement compte de leurs progrès dans le cadre de ce Plan d'action, elle constituera un important outil supplémentaire de collecte de données, malgré certaines imperfections, à savoir que les données ne seront recueillies qu'une fois par an, seront communiquées en grande partie par les entités elles-mêmes et ne seront soumises à aucun contrôle. À ces données viendront s'ajouter celles qu'ONU-Femmes continuera de s'employer à recueillir, dans l'ensemble du système, sur les nominations, les promotions, les départs, le recrutement et la sélection et l'aménagement des modalités de travail. ONU-Femmes recueille également des données qualitatives dans le cadre de l'enquête qu'elle mène tous les deux ans auprès des responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes sur les politiques et pratiques de leur entité en matière d'égalité des sexes, notamment en ce qui concerne les mesures de facilitation, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la hiérarchie, l'encadrement et les structures d'appui. Les meilleures pratiques de l'ensemble du système sont publiées tous les deux ans dans le rapport du Secrétaire général sur l'amélioration de la situation des femmes dans le système des Nations Unies.

## Encadrement et application du principe de responsabilité

Les progrès ont été lents dans l'essentiel du système des Nations Unies, mais un changement rapide est possible. Les informations recueillies auprès de plusieurs entités montrent qu'une transformation rapide est possible lorsque les supérieurs hiérarchiques font des efforts en ce sens et que des mesures d'application du principe de responsabilité sont prises. Par exemple, le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) a lancé un Plan d'action pour l'égalité des sexes assorti d'objectifs précis qui met l'accent sur le principe de responsabilité et l'organisation des carrières. Entre mars 2013 et juin 2017, le nombre de femmes à la tête de bureaux de pays est passé de 23 % à 48 %, et l'ONUSIDA a presque atteint la parité chez les fonctionnaires de la classe P-5 et au-dessus. Le Centre du commerce international est lui aussi en passe d'opérer des changements rapidement. En 2015, c'était l'une des rares organisations à plus de 10 points de pourcentage de l'objectif de la parité, mais sa Directrice exécutive a fixé à 2020 la limite pour atteindre cet objectif dans l'ensemble de la catégorie des administrateurs. Cet objectif ambitieux s'accompagne non seulement de l'application du principe de responsabilité – la parité des sexes est désormais un objectif à atteindre qui est pris en considération dans l'évaluation et la notation des fonctionnaires de rang supérieur à tous les niveaux – mais aussi d'une planification efficace et de mesures spéciales de sélection du personnel. Ces mesures ont été codifiées dans une circulaire de la Directrice exécutive qui leur donne force institutionnelle. L'accent mis sur le principe de responsabilité cadre avec les ouvrages publiés plus largement qui montrent que c'est peut-être là l'élément le plus important pour créer un corps de fonctionnaires plus ouvert. **Les recherches montrent que les organisations qui disposent de systèmes de mesure de l'égalité des sexes et d'application du principe de responsabilité plus solides ont plus de deux fois plus de chances que les autres d'améliorer la représentation des hommes et des femmes.**

### Responsabilité à tous les niveaux

Obliger les hauts responsables, sous peine de conséquences, à rendre des comptes concernant la réalisation d'objectifs donnés contribuera à diffuser plus largement le principe de responsabilité dans le système des Nations Unies, et montrera clairement qu'il appartient à tous les fonctionnaires, à tous les niveaux, de réaliser la parité et l'égalité des sexes. Les contrats de mission des hauts responsables doivent prévoir des objectifs ; les hauts responsables doivent veiller à ce que tous ceux qui recrutent utilisent les objectifs et à ce qu'ils aient conscience des effets de leurs décisions de recrutement, et à ce qu'il soit tenu compte du rôle à donner aux femmes dans les évaluations de la performance. **Actuellement, moins d'un quart des entités utilisent des objectifs d'embauche comme moyen de favoriser la parité**<sup>17</sup>. La reddition de comptes doit correspondre au niveau de responsabilité et aux pouvoirs délégués. Par exemple, dans les réseaux d'emplois qui **pratiquent la mobilité**, les hauts responsables n'ont plus de délégation de pouvoir pour toutes les décisions finales mais peuvent encore être tenus de rendre compte de l'établissement de listes restreintes tenant compte de la parité, domaine qui relève de leur compétence. Les objectifs sont les principaux indicateurs de changement utilisés, mais ne sont qu'un indicateur, et ils devraient être atteints en utilisant la gamme d'outils décrits dans la présente stratégie : en créant un environnement de travail ouvert, en donnant la priorité à la gestion des aptitudes, et en recourant systématiquement aux mesures spéciales. Cela devrait mobiliser activement la main-d'œuvre de façon à ce que

<sup>17</sup> Vingt-deux pour cent des entités examinées par ONU-Femmes ont déclaré utiliser des objectifs d'embauche (A/72/220).

l'adhésion aux comportements souhaités devienne, pour le personnel, un besoin intrinsèque et non une obligation.

**Mesures qu'il est recommandé de prendre :**

***L'application du principe de responsabilité à tous les niveaux de l'adoption de diverses mesures :***

**Pour le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies**

- Inclure dans les contrats de mission des hauts responsables des objectifs spécifiques, assortis de délais et propres à chaque entité pour atteindre la parité à tous les niveaux, selon la méthode décrite dans la « définition des objectifs » ;
- Demander aux directeurs ne faisant pas partie du Secrétariat de signer volontairement des contrats de mission similaires prévoyant des objectifs calculés qui feront l'objet d'un suivi et de rapports présentés au secrétariat du CCS ;
- Veiller au respect des objectifs et faire en sorte que les hauts responsables soient tenus de répondre de la réalisation des objectifs fixés, notamment en prenant des mesures correctives et en procédant, en définitive, au licenciement si les objectifs ne sont pas atteints.

Les mesures que le Secrétariat doit prendre pour que les responsables aux plus hauts niveaux soient tenus de rendre des comptes sont présentées ci-dessous. Il est recommandé que toutes les entités auxquelles des responsabilités de recrutement auront été déléguées prévoient des mesures similaires pour intégrer le principe de responsabilité des hauts dirigeants dans leurs propres règles et règlements.

**Pour le Secrétariat :**

**Pour les chefs de département, de bureau ou de mission**

- Rendre compte au chef de l'entité de la réalisation, dans le département, le bureau ou la mission qu'ils dirigent, des objectifs assortis de délais, propres à chaque entité et définis pour chaque classe de personnel ;
  - Un premier rapport sera établi en juin 2018 afin de confirmer que l'entité est en voie d'atteindre l'objectif de parité des sexes prévu pour 2018. Un appui ciblé sera offert aux entités qui ne sont pas sur la bonne voie. En décembre 2018, si l'entité n'a pas atteint ses objectifs de parité pour 2018, le chef de département, de bureau ou de mission recevra un avertissement du chef de l'entité et, au besoin, une aide du bureau central des ressources humaines de l'entité ;
  - Si les objectifs ne sont pas atteints d'ici à décembre 2019, le département, le bureau ou la mission perdra son pouvoir de sélection pour la ou les classe(s) sous-représenté(es), pouvoir qui reviendra au bureau central des ressources humaines pendant un an ;
  - Si, après avoir récupéré son pouvoir de sélection, le département, le bureau ou la mission ne remplit pas les objectifs prévus pour l'année suivante, la question sera soumise directement au Secrétaire général, pour décision.

**Pour les chefs adjoints de département, de bureau ou de mission**

- Aider les chefs de département, de bureau ou de mission à atteindre les objectifs annuels ; les résultats en matière d'égalité des sexes, de parité et de performance seront mentionnés dans leur programme de travail, plan de mission ou rapport d'évaluation et de notation annuel.

## À l'échelle du système

### **Pour tous les fonctionnaires ayant des responsabilités de recrutement ou de supervision**

- Approuver personnellement les statistiques du département concernant la parité des sexes et prendre acte des incidences de la sélection d'un candidat avant la décision finale y relative<sup>18</sup> ;
- Les plans de travail devraient inclure un objectif spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et limité dans le temps visant à contribuer à l'égalité des sexes et à la parité et le système d'évaluation et de notation devrait inclure une évaluation de la performance des fonctionnaires dans ce domaine, concernant notamment l'application homogène des mesures spéciales et l'instauration d'un climat propice à la parité des sexes. L'ONUG a entamé des activités en ce sens en avril 2017.

### **Pour le plus haut fonctionnaire chargé de la gestion des ressources humaines**

Le plan de travail et le plan annuel de performance devraient inclure la responsabilité de :

- Fournir au responsable du poste à pourvoir, avant le recrutement, les informations les plus récentes sur la représentation équilibrée des sexes au niveau concerné et, à chaque étape du recrutement, des données ventilées par sexe, et veiller à ce qu'il ait conscience des incidences de sa décision sur les objectifs de parité généraux et y souscrive ;
- Suivre les progrès réalisés par rapport aux objectifs annuels à tous les niveaux ;
- Veiller à ce que les mesures spéciales soient appliquées de manière cohérente.

## **Constater et récompenser la réalisation des objectifs de parité des sexes**

Des efforts considérables devront être faits pour atteindre l'objectif de parité hommes-femmes. En ce qui concerne l'application du principe de responsabilité, il faudrait aussi saluer publiquement ceux qui insufflent une dynamique positive et proposent des incitations réelles en faveur de la transformation des institutions. Les ressources institutionnelles et les investissements des États Membres devraient être utilisés de manière à garantir que les avantages reviennent aux sections qui appliquent des pratiques optimales en matière de parité.

### **Mesures qu'il est recommandé de prendre :**

- **Le Cabinet du Secrétaire général devrait collaborer non seulement avec l'ensemble des organismes des Nations Unies pour faire en sorte que les ressources dédiées à la programmation en matière d'égalité des sexes soient plus facilement accessibles aux entités et aux sections des entités qui ont fait des progrès importants sur le plan de la parité, mais aussi avec les États Membres pour favoriser des mesures d'incitation similaires.**
- **Les responsables à tous les niveaux qui remplissent leurs objectifs ou qui appliquent des pratiques exemplaires en faveur de l'égalité des sexes et de la parité devraient être présentés sur l'intranet des entités, sur les sites Web**

<sup>18</sup> Conformément à la décision du Comité directeur de 2013.

liés à la problématique hommes-femmes et à l'occasion des rencontres entre l'Administration et les fonctionnaires, et un prix annuel devrait être décerné par le Secrétaire général, entre autres.

- Comme le Comité exécutif l'a demandé dans une décision antérieure, tous les hauts fonctionnaires devraient suivre l'exemple du Secrétaire général, devenir des Défenseurs internationaux de l'égalité des sexes et prendre des engagements spécifiques, concrets et ambitieux pour renforcer l'égalité et la parité des sexes dans leurs organisations respectives.

## Recrutement, rétention, progression et gestion des aptitudes du personnel

### Mesures spéciales

Les mesures temporaires spéciales<sup>19</sup> sont depuis longtemps considérées comme essentielles pour égaliser les chances et surmonter les préjugés sexistes inhérents au recrutement, que ce soit dans l'administration publique, dans le secteur privé ou dans le système des Nations Unies. Ces mesures trouvent leur fondement dans le droit international des traités, en particulier dans la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, qui est le traité international le plus largement ratifié<sup>20</sup>, et l'ONU en recommande régulièrement l'application aux États Membres.

Dans le système des Nations Unies, l'importance des mesures spéciales a été soulignée dans de nombreux rapports et plusieurs entités ont adopté des mesures spéciales sous une forme ou une autre. Le Secrétariat a également adopté des politiques notables à ce sujet, notamment l'instruction administrative 1999 et la décision du Comité directeur de 2013, toutes deux axées sur des mesures spéciales destinées à promouvoir la parité des sexes. Malgré ces recommandations et politiques, l'application des mesures spéciales rencontre une vraie résistance. Seulement la moitié des entités disent appliquer des mesures temporaires spéciales pour parvenir à la parité hommes-femmes<sup>21</sup> et l'application de ces mesures est parfois gênée par la présentation de plaintes pour discrimination.

Les mesures spéciales existantes ne sont pas suffisamment fortes ou sont appliquées de façon ponctuelle. Par exemple, il a été montré que l'exigence selon laquelle sur trois candidats présélectionnés, il fallait qu'il y ait au moins une femme n'avait qu'un effet limité. Des recherches menées à l'extérieur montrent que lorsqu'il n'y a qu'une femme inscrite sur une liste de candidats présélectionnés, la présence de cette femme est symbolique : **lorsqu'une seule femme est recommandée, elle n'a**

<sup>19</sup> Le Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes a déclaré que le terme « mesures spéciales » couvrait un large éventail de politiques, de pratiques et d'instruments législatifs, exécutifs, administratifs et réglementaires, comme les programmes de solidarité, le traitement préférentiel, le recrutement et la promotion ciblés, les objectifs chiffrés assortis de délais, et les contingentements.

<sup>20</sup> Le Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes demande à l'ONU de prendre toutes les mesures appropriées, y compris des dispositions législatives, pour assurer le plein développement et le progrès des femmes (art. 3). **Ils doivent notamment prendre des mesures temporaires spéciales pour accélérer l'instauration d'une égalité de fait entre les hommes et les femmes [qui] n'est pas considérée comme un acte de discrimination** tel qu'il est défini dans la Convention, mais ne doit en aucune façon avoir pour conséquence le maintien de normes inégales ou distinctes ; ces mesures doivent être abrogées dès que les objectifs en matière d'égalité de chances et de traitement ont été atteints (paragraphe 1 de l'article 4).

<sup>21</sup> ONU-Femmes, « Status of Women in the UN System » (2016).

**que de 5 % de chances d'être sélectionnée ; lorsqu'il y en a deux au moins, la probabilité que l'une d'elles soit sélectionnée grimpe à 35 %<sup>22</sup>.** De plus, cette exigence, pourtant peu contraignante, n'est pas toujours respectée. Par exemple, pour les 764 postes à la classe P-5 qui étaient vacants au Secrétariat entre 2010 et 2015, 41 % des listes de candidats comprenaient des noms d'hommes uniquement<sup>23</sup>. Cela montre l'importance des politiques qui favorisent l'égalité d'accès aux emplois et passent outre aux préjugés structurels en matière de recrutement et de sélection. **Il ne sera pas possible d'atteindre les objectifs de parité sans mesures spéciales ; lorsque de telles mesures ont été adoptées, elles ont permis d'obtenir des résultats concrets.** Malheureusement, à ce jour, le manque de cohérence dans l'emploi des mesures spéciales, l'absence de système d'application du principe de responsabilité et la nature ponctuelle de ces mesures ont limité leurs effets dans le système des Nations Unies.

Par conséquent, l'Équipe spéciale recommande d'appliquer systématiquement les mesures spéciales existantes dans l'ensemble du système des Nations Unies et d'en établir d'autres. Ces mesures portent sur la sélection, la nomination et la promotion de candidates et l'idée est de les compléter par des mesures d'organisation des carrières et de rétention du personnel et par des mesures de sollicitation de candidatures féminines internes et externes. **Ces mesures sont de nature temporaire, dans la mesure où elles doivent aider à atteindre la parité hommes-femmes puis disparaître, mais elles doivent aussi pouvoir être réactivées si nécessaire.** Le succès de toutes les mesures dépend de la solidité et de la cohérence de leur application à tous les niveaux et des dispositifs de responsabilisation correspondants, mais il ne faut pas oublier que les mesures spéciales sont destinées à aider ceux qui recrutent, et non pas à les sanctionner.

Il est recommandé que chaque entité examine l'efficacité des mesures qu'elle applique et adopte un ensemble de mesures spéciales à plusieurs niveaux en vue de leur application immédiate. Au premier niveau, on trouverait les mesures à appliquer en permanence. Sur la base des pratiques exemplaires rencontrées dans l'ensemble du système, les mesures du premier niveau qui devraient être systématiquement appliquées par tous devraient au moins prévoir ce qui suit :

- *Ceux qui recrutent devraient être tenus de recommander 50 % de femmes et 50 % d'hommes dans le cadre de la sélection opérée pour tous les types de postes vacants à tous les niveaux, notamment pour les nominations aux fonctions de direction. En cas d'impossibilité pour des raisons liées à la famille d'emplois ou à des obstacles objectifs, une justification écrite devrait être présentée.*
- *Pour accroître la réserve de candidats, et notamment de candidates – il faudrait suspendre temporairement les restrictions posées dans la définition d'emploi pour tous les candidats. Ces restrictions seraient différentes d'une entité à l'autre mais il s'agirait par exemple de supprimer les exigences liées à l'ancienneté dans le poste ou celles ayant trait au nombre de mouvements latéraux pour pouvoir postuler à des postes de rang supérieur.*
- *Dans les cas où il n'aurait pas été possible de retenir la candidature d'au moins 20 % de femmes, le responsable du poste à pourvoir devrait exposer par écrit les mesures positives prises pour attirer les candidatures féminines. En*

<sup>22</sup> Stefanie K. Johnson, Stephanie K. Hekman, David R. et Elsa Chan, « If there's only one woman in your candidate pool, there's statistically no chance she'll be hired. » Harvard Business Review, 26 avril 2016. <https://hbr.org/2016/04/if-theres-only-one-woman-in-your-candidate-pool-theres-statistically-no-chance-shell-be-hired>.

<sup>23</sup> Source : HR Insight.



***L'absence de justification solide, l'avis de vacance de poste pourrait être publié à nouveau ou sa durée de publication être prolongée.***

Les entités individuelles sont encouragées à élargir cette liste de mesures temporaires minimum pour y inclure par exemple la création de coalitions interinstitutions pour les entités ayant des exigences différentes selon que les candidates sont internes ou externes, de façon à ce que les candidates du système des Nations Unies soient considérées comme des candidates internes lorsque, au stade de la sélection, la priorité est donnée aux candidates internes. On trouvera ci-dessous d'autres exemples de bonnes pratiques :

- Le PNUD dispose de listes de réserve comprenant exclusivement des femmes dans les bureaux où elles sont moins de 45 % et a renforcé la responsabilité des supérieurs hiérarchiques de réaliser les objectifs de représentation équilibrée des sexes ;
- Récemment, un appel a été lancé exclusivement aux femmes du monde du Sud en vue de l'établissement d'une liste de réserve de conseillers pour la paix et le développement (PNUD/Département des affaires politiques) ;
- De nombreuses entités ne classent plus les candidats recommandés afin de permettre une plus grande latitude dans la phase finale de la sélection et de comparer les qualifications des candidats par rapport aux exigences fixées dans l'avis de vacance de poste, et non pas les candidats les uns par rapport aux autres.
- Le PNUD et le HCR font preuve de souplesse dans l'application des critères d'ancienneté dans le poste vis-à-vis des candidates ;
- Le HCR considère comme candidates internes des femmes qui ne travaillent plus pour lui depuis plusieurs années, et des femmes venant d'autres organismes.

Concernant les entités qui ne sont pas en bonne voie pour atteindre leurs objectifs, un deuxième niveau devrait être établi, qui prévoirait des mesures spéciales plus rigoureuses. Il serait demandé aux **hauts responsables n'ayant pas rempli leurs objectifs au cours de l'année écoulée de soumettre par écrit les raisons de cet échec, un plan pour y remédier et des rapports semestriels jusqu'à ce que ces objectifs soient atteints**. Si les objectifs ne sont pas atteints pour l'année, des mesures spéciales du troisième niveau prendraient automatiquement effet et entraîneraient **l'obligation de sélectionner des femmes sur la liste des candidats recommandés**. Au Secrétariat, cela impliquerait la mise à jour et l'application cohérente de l'instruction administrative [ST/AI/1999/9](#)<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> L'instruction administrative [ST/AI/1999/9](#), intitulée « Mesures spéciales visant à assurer l'égalité des sexes », est l'instruction administrative la plus récente sur les mesures spéciales et elle est valable et applicable au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. Elle prévoit que tant que l'objectif de la parité entre les sexes n'est pas atteint, « lorsqu'une ou plusieurs femmes briguent des postes vacants de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, ceux-ci sont pourvus par l'une d'entre elles », à condition que « ses qualifications soient sensiblement égales ou supérieures à celles des hommes qui se sont portés candidats au même poste ». Les mesures prévues dans l'instruction administrative [ST/AI/1999/9](#) doivent être prises en compte une fois que les conditions liées au mérite sont remplies et à condition qu'elles ne soient pas en conflit avec l'application de l'article 101. **La validité de l'instruction administrative [ST/AI/1999/9](#) a été réaffirmée à plusieurs reprises dans la jurisprudence du Tribunal des Nations Unies, dans le cas de plaignants de sexe masculin et féminin.**

### Mesures qu'il est recommandé de prendre :

- *La stratégie d'application de chaque entité devrait exposer en détail le recours à des mesures spéciales à trois niveaux : celles du premier niveau s'appliqueraient dans tous les cas (c'est le cas notamment des mesures minimales décrites plus haut) ; celles du deuxième niveau s'appliqueraient lorsque les entités ne seraient pas en voie d'atteindre leurs objectifs, et celles du troisième niveau lorsque les objectifs n'auraient pas été atteints pendant une année. Ces dernières prévoiraient l'obligation de sélectionner des femmes sur la liste de candidats recommandés ou de candidats présélectionnés, ou une obligation similaire.*
- *S'agissant du Secrétariat, le Bureau de la gestion des ressources humaines serait chargé de revoir et d'actualiser l'instruction administrative ST/AI/1999/9 afin de tenir compte de l'évolution des règles de sélection et des modalités contractuelles, de déterminer dans quel cas s'appliquerait la mesure et de modifier le libellé de manière à ce qu'une candidate recommandée soit automatiquement sélectionnée. Toutes les instructions administratives adoptées ultérieurement sur les politiques de sélection du personnel devraient rendre compte des mesures spéciales*
- *Les mesures spéciales devraient s'appliquer non seulement au recrutement mais aussi à la réduction des effectifs : par exemple, en cas d'égalité entre deux membres du personnel, la préférence serait accordée à la femme.*

### Recherches menées en vue du recrutement – mise en commun des ressources collectives

Pour parvenir à la parité des sexes plus rapidement que prévu, d'importants moyens de recherche et d'information devront être déployés, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du système des Nations Unies. Les fonctions de recherche et d'information du Secrétariat et de chacune des entités du système des Nations Unies sont largement indépendantes les unes des autres. Les campagnes d'information à l'intention des États Membres et les avis de vacance de poste peuvent être partagés, mais chaque entité recherche des candidates à ses postes vacants individuellement, élabore ses propres stratégies, outils, approches, listes de candidates présélectionnées et bases de données selon ses capacités. Il est possible de mettre en commun, à titre informel, les meilleures pratiques et les enseignements tirés de l'expérience, mais il n'y a pas de mécanisme officiel de recommandation de candidates entre institutions ou de base de données centralisée de femmes qualifiées, occupant des postes de direction ou autres, auquel tous les organismes pourraient accéder. Par conséquent, de nombreuses entités s'emploient actuellement à élaborer leurs propres filières, bases de données et réseaux de « femmes hautement qualifiées », y compris en y incluant des titulaires de postes P-5, D-1 et D-2. La fragmentation des ressources s'applique aux recrutements à tous les niveaux ; peu judicieuse, elle fait aussi obstacle à une plus grande efficacité.

Tous les organismes des Nations Unies rencontrent des difficultés pour ce qui est de réaliser la parité des sexes. Chacun a des besoins en compétences qui sont propres à son mandat, mais il existe des possibilités de collaboration concernant la création de bases de données communes de femmes qualifiées et la mise en place d'incitations à coopérer dans le mécanisme de recherche de talents, qui demande beaucoup de temps et de ressources. La collaboration établie à l'échelle du système pour améliorer le fonctionnement et l'efficacité, comme elle ressort de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et des modèles « Unis dans l'action », offre la possibilité d'examiner la faisabilité d'un dispositif de recherche et d'information commun à l'ensemble du

système des Nations Unies qui pourrait être externalisé collectivement et qui aiderait tous les organismes à recruter des candidates qualifiées répondant à leurs besoins. Il faudrait soutenir les initiatives réussies, telles que la filière de sélection de femmes qualifiées en vue de leur recrutement à des postes de direction (dont il est question ci-après), et en faire des modèles pour d'autres secteurs.

**Filière de sélection de femmes qualifiées en vue de leur recrutement à des postes de direction dans les opérations de paix des Nations Unies**

L'initiative « Senior Women Talent Pipeline » a été lancée par le Département de l'appui aux missions en 2013 dans l'objectif de créer une filière de sélection de femmes, principalement des candidates externes, en vue de leur recrutement à des postes de direction D-1 et D-2 dans le domaine des opérations de paix, plus spécialement dans l'information, les affaires politiques et civiles et l'état de droit. En tout, plus de 750 femmes de 92 pays ont répondu à un appel à candidatures et, après une phase de présélection menée par un conseil interdépartemental, une liste des candidates répondant aux critères a été établie. Pendant la préparation des dossiers de candidature et la phase d'évaluation, elles ont été orientées vers les postes vacants pouvant leur convenir et ont bénéficié d'un appui. Après leur sélection, les futures recrues ont suivi une formation préalable au déploiement (stage de formation à la direction des missions, entre autres) et après leur déploiement, elles ont reçu un soutien, notamment sous la forme d'un mentorat. Une dizaine de déploiements ont eu lieu dans le cadre de cette initiative, qui a été financée au moyen de ressources extrabudgétaires mises à disposition par le Royaume-Uni, les Pays-Bas et le Japon.

**Mesures qu'il est recommandé de prendre :**

- *Le Réseau ressources humaines devrait faire réaliser une étude qui permettrait de faire l'inventaire de toutes les listes, bases de données et filières de sélection de femmes qualifiées en vue de leur recrutement à des postes de direction dans le système des Nations Unies et proposer une plateforme commune pour l'échange de données y relatives à l'échelle du système (P-5 et au-dessus).*

**Lutter contre les préjugés inconscients lors du recrutement**

Les préjugés sexistes peuvent entraîner une discrimination involontaire dans les procédures de sélection. Ils peuvent influencer sur l'examen des curriculum vitae, des évaluations et des résultats de l'entretien, des lettres de recommandation, ainsi que des évaluations de la performance. Veiller à ce qu'un plus grand nombre de femmes qualifiées parviennent à chaque étape de la procédure de sélection et faire en sorte que les groupes d'évaluation comptent autant d'hommes que de femmes contribuera dans une certaine mesure à garantir que les femmes sont évaluées de manière plus exacte.

Le nombre peu élevé de candidates est l'un des facteurs contribuant à l'absence de progrès vers la parité des sexes. Le fait qu'il y ait moins de candidates que de candidats s'explique de plusieurs manières. Les recherches montrent que les femmes préfèrent souvent ne pas postuler à des postes pour lesquels elles ne remplissent pas 100 % des exigences, tandis que les hommes postulent ou confirment leur intérêt

même s'ils ne satisfont aux exigences qu'à 60 %<sup>25</sup>. Il convient de veiller, le cas échéant, à ce que les avis de vacance de poste et les profils des postes ne fassent pas l'objet de préjugés inconscients, à ce que les vacances de poste s'adressent aussi bien aux femmes qu'aux hommes et encouragent expressément les femmes à postuler, à ce que les définitions d'emploi ne contiennent que des critères essentiels aux fonctions attachées au poste et à ce que les qualifications non essentielles qui pourraient limiter le nombre de candidates sont supprimées.

#### **Mesures qu'il est recommandé de prendre :**

- *Toutes les entités devraient exiger que les responsables des postes à pourvoir soient formés à l'élimination des préjugés inconscients sur le lieu de travail en général, et dans la définition des tâches, la définition d'emploi et les avis de vacance de poste en particulier, afin d'améliorer l'information et d'uniformiser la pratique dans l'ensemble du système. Cette mesure devrait être mise en œuvre à la classe D-1 et au-dessus dans un premier temps, et dans l'ensemble du système au bout de trois ans.*
- *Chaque entité devrait examiner des moyens de faire en sorte qu'au moment du recrutement, les responsables des postes à pourvoir n'aient pas accès aux données personnelles des candidats, dont la situation matrimoniale et le nombre d'enfants.*
- *Le bureau central des ressources humaines de chaque entité devrait établir des normes pour chaque ensemble de fonctions afin de garantir que seules des qualifications essentielles au poste sont demandées.*

#### **Rétention, progression et gestion des aptitudes du personnel**

Pour faire en sorte de disposer d'un vivier de dirigeantes à l'avenir, il faut mettre l'accent sur la gestion des talents aux niveaux subalternes. On ne pourra disposer d'une main-d'œuvre réellement diversifiée et mondiale qu'en recensant rapidement des cadres débutants et intermédiaires, en particulier des femmes du monde du Sud, et en les aidant à progresser. De même, tous les fonctionnaires du système devraient pouvoir être pris en considération pour des postes sans qu'il y ait d'autre obstacle que les qualifications et les critères de sélection. Cela permettrait au système non seulement de soutenir plus efficacement les aptitudes internes et d'offrir des perspectives de carrière en interne mais aussi de faire appel à la gamme de compétences et de données d'expérience disponibles, ainsi que d'examiner davantage de candidatures de femmes qualifiées pour divers postes. Les structures institutionnelles d'encadrement et d'appui peuvent avoir des incidences notables sur la rétention et la progression et créer des réseaux de soutien par les pairs. Plusieurs initiatives sont en cours dans des entités et entre entités. L'Office des Nations Unies à Nairobi, par exemple, a créé un réseau pour les femmes P-5 dans les 60 entités. À New York, le système des Nations Unies et plusieurs missions ont uni leurs forces pour lancer une nouvelle initiative baptisée « Women in Leadership and Development », qui permettra de régler les problèmes rencontrés par les femmes concernant les perspectives de carrière et de créer un réseau de mentorat informel.

Nombre des facteurs liés aux conditions de travail dont nous savons qu'ils jouent sur la rétention du personnel sont traités dans la section relative à l'instauration d'un climat propice à la parité des sexes. Néanmoins, il convient de préciser que les activités de suivi et d'information continues concernant la mise en œuvre cohérente

<sup>25</sup> <https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified>.

des politiques et leurs incidences aideront à rectifier le tir et à déterminer quelles autres mesures doivent être prises.

**Mesures qu'il est recommandé de prendre :**

- *Permettre à tous les fonctionnaires du système des Nations Unies de postuler aux postes pour lesquels ils remplissent les conditions requises (par opposition au système actuel où il est possible de postuler uniquement à une classe supérieure). Les fonctionnaires les plus hauts placés seraient concernés – par exemple ceux de la classe D-1 pourraient postuler à un poste de sous-secrétaire général – mais aussi ceux exerçant des fonctions de direction – les titulaires d'un poste P-5 pourraient postuler à des postes D-2 – et ceux de la catégorie G, qui pourraient postuler à des postes de la catégorie P).*
- *Chaque entité devrait mettre en place un système dans lequel le personnel féminin serait encadré, tant par des femmes que par les hommes, toutes catégories confondues, le mentor étant placé plus haut dans la hiérarchie. Le Réseau ressources humaines du CCS devrait élaborer une note d'orientation sur les bonnes pratiques liées à l'établissement de ces réseaux.*
- *Des enquêtes sur le recrutement et des questionnaires de départ ou des entretiens devraient être obligatoires dans tout le système, sans distinction de catégorie ou de classe. Les réponses devraient être anonymes et, si possible, être traitées par une tierce partie et partagées de manière transparente dans l'ensemble de l'entité ; elles devraient orienter l'élaboration des politiques. Une démarche en plusieurs temps pourrait être envisagée en cas de contraintes budgétaires.*
- *Le Secrétaire général devrait proposer une initiative pilote de gestion des aptitudes pour 50 fonctionnaires dans l'ensemble du système des Nations Unies, l'accent étant mis sur les femmes des classes P-1 à P-3 du monde du Sud. L'initiative devrait être dirigée par le Bureau de la gestion des ressources humaines, en étroite coordination avec le Réseau ressources humaines du Comité de haut niveau sur la gestion du CCS. Les bénéficiaires seraient choisis dans l'ensemble du système des Nations Unies, notamment sur la liste du programme Jeunes administrateurs, et bénéficieraient d'occasions et d'expériences qui leur confèreraient les compétences nécessaires pour exercer plus tard des fonctions de direction.*

## **Nominations aux postes de haute direction**

Le Secrétaire général a toute discrétion pour nommer certains des responsables de l'ONU ayant rang de secrétaire général adjoint ou sous-secrétaire général, ce qui constitue une occasion unique de réaliser plus rapidement la parité des sexes au sommet de la hiérarchie. Dans la catégorie des postes de haute direction, il existe trois grandes filières de sélection (ci-après « sous-catégories »)<sup>26</sup> :

- i) Les secrétaire généraux adjoints (SGA) et sous-secrétaire généraux (SSG), qu'il est de la prérogative du Secrétaire général de nommer ;

<sup>26</sup> Le Secrétaire général a cette prérogative pour les postes de son Cabinet, les postes d'envoyé spécial et ceux aux rangs de sous-secrétaire général et secrétaire général adjoint (résolution 51/226 de l'Assemblée générale). Il n'est pas tenu compte ici de la catégorie des commandants de force et commissaires de police, bien que les nominations à ces postes soient aussi de l'initiative du Secrétaire général, puisqu'il s'agit de son équipe de direction sur le terrain. Les États Membres présentent des candidatures et détachent les intéressés.

ii) Les chefs et chefs adjoints de mission (ayant également le plus souvent rang de SGA et de SSG) ;

iii) Les coordonnateurs résidents.

Si elles ont de nombreux points en commun, ces trois sous-catégories correspondent malgré tout à des fonctions, des rôles et des mécanismes d'information, d'évaluation et de nomination différents, qui exigent l'adoption de démarches et de stratégies spécifiques pour parvenir à la parité. Ainsi, on ne saurait procéder de la même manière qu'au Siège pour attirer des femmes à des postes de chef ou de chef adjoint de mission (postes de haute direction qui ne donnent généralement pas lieu à la diffusion d'avis de vacance). La Section des nominations aux postes de haute direction du Département de l'appui aux missions, par exemple, a élaboré pour les chefs et chefs adjoints de mission une stratégie spécifique qu'elle met en œuvre pour réaliser la parité des sexes dans les délais prescrits. C'est pour les postes de coordonnateur résident que la parité aux postes de haute direction est le plus près d'être réalisée dans le système des Nations Unies (avec 46 % de femmes à l'heure actuelle)<sup>27</sup>. D'importantes leçons peuvent être tirées du dispositif des coordonnateurs résidents pour les nominations aux autres postes de haute direction et pour le système en général – y compris en ce qui concerne l'utilisation explicite du concept de discrimination positive et la recherche active de candidates.

Font aussi partie de la catégorie des postes de haute direction les conseillers spéciaux, représentants spéciaux du Secrétaire général chargés de tel ou tel thème, et les envoyés spéciaux – peut-être le sous-groupe dans lequel les résultats sont les pires de toutes les catégories, en particulier en ce qui concerne les envoyés spéciaux participant à des processus de médiation. Le Comité exécutif a demandé récemment que soit mise au point une stratégie afin d'élargir le vivier d'envoyés et de médiateurs de haut niveau, en s'efforçant de faire en sorte qu'y figurent davantage de médiatrices. La stratégie qui a été arrêtée est désormais mise en œuvre par le Département des affaires politiques, en coopération avec le PNUD, la Section des nominations aux postes de haute direction du Département de l'appui aux missions, ONU-Femmes et le Cabinet du Secrétaire général<sup>28</sup>.

Pour parvenir à la parité des sexes parmi les hauts dirigeants, il est indispensable d'adopter une démarche à plusieurs volets. S'il est possible de faire remonter les chiffres au départ en sélectionnant et en nommant davantage de femmes, encore faut-il maintenir ces résultats sur la durée en adoptant une démarche fondée sur le cycle de vie. Ainsi, les efforts déployés pour parvenir à la parité des sexes et l'installer durablement doivent porter sur toutes les étapes, de la publication des avis de vacance de poste à l'évaluation du personnel, en passant par les procédures de sélection et d'approbation, les réunions d'information, les dispositifs d'appui et l'avancement des carrières. La parité des sexes aux postes de haute direction peut être réalisée non seulement selon les principes méritocratiques les plus stricts, mais aussi en consolidant les normes d'efficacité, de compétence et d'intégrité.

On trouvera exposées dans la présente partie certaines des stratégies les plus efficaces pour accélérer la réalisation de la parité des sexes aux postes de direction en général, ainsi que des considérations concernant certaines catégories de postes de haute direction en particulier. Par ailleurs, plusieurs des recommandations données dans les parties du présent rapport consacrées aux recrutements et à l'instauration d'un climat propice à la parité des sexes dans l'ensemble du système auront également des conséquences sur la situation concernant les postes de haute direction.

<sup>27</sup> DOCO (2017).

<sup>28</sup> C'est la raison pour laquelle ce sous-groupe n'est pas examiné dans la présente Stratégie.



### **Augmenter le nombre de femmes dans les viviers de candidats aux postes de haute direction**

Compte tenu des expériences des différentes entités chargées des recrutements aux postes de haute direction, et pour de multiples raisons, les femmes sont moins nombreuses que les hommes à présenter leurs candidatures à des postes de haute direction. Le fait qu'il n'y ait pas autant de femmes que d'hommes aux classes P-5 à D-2 dans le système des Nations Unies et la sous-représentation des femmes aux postes de responsabilité à l'échelle mondiale viennent encore aggraver la situation, puisqu'on ne peut puiser que dans un vivier limité de candidates à l'échelle interne et externe. Les stratégies visant à augmenter le nombre de candidates aux postes de haute direction doivent tenir compte de la nature légèrement différente des problèmes rencontrés pour attirer des candidates en interne et en externe, y compris en ce qui concerne le fait que tous les postes ne donnent pas lieu à la diffusion d'avis de vacance. Il importera par ailleurs de mieux faire connaître les possibilités existantes et de s'assurer de l'attractivité de la marque ONU et de l'intérêt du rôle proposé aux candidates potentielles. L'appel générique à candidatures lancé à l'échelle mondiale par la Section des nominations aux postes de haute direction du Département de l'appui aux missions plus tôt dans l'année pour des postes de représentants spéciaux et de représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général dans les missions sur le terrain, en faisant fond sur les réseaux d'États Membres, la publicité et l'information pour constituer un vivier de candidats, est un exemple de bonne pratique en ce qui concerne les efforts d'information et de recherche qu'il convient de mener dans tous les domaines.

L'identification et la recherche de candidates qualifiées prennent beaucoup de temps. La Section des nominations aux postes de haute direction du Département de l'appui aux missions a constaté que pour persuader une femme extérieure à l'Organisation de confirmer son intérêt pour un poste (de direction), il faut souvent bien plus d'appels téléphoniques que pour un homme. Les femmes sont aussi beaucoup moins susceptibles que les hommes de présenter leur candidature pour un poste plus élevé tant qu'elles n'ont pas toutes les compétences demandées et ne remplissent pas tous les critères, ce qui peut expliquer que les femmes sont moins nombreuses que les hommes à postuler<sup>29</sup>. Il convient toutefois de noter que si les femmes sont moins nombreuses que les hommes à présenter leur candidature, les données ventilées concernant les différentes phases du processus de recrutement montrent qu'elles obtiennent dans l'ensemble de meilleurs résultats que les hommes<sup>30</sup>.

**Associés à l'instauration d'un climat de travail propice à la parité des sexes, la recherche stratégique de candidates, les efforts de recrutement et les initiatives d'information** peuvent permettre de remédier aux difficultés rencontrées en ciblant des réseaux fréquentés par les femmes. Il convient de débloquer des fonds pour adopter des stratégies de recherche comparables à celles qui sont fréquemment utilisées dans le secteur privé pour accroître le nombre de candidatures de femmes aux postes de haute direction. **Afin d'atteindre son objectif et d'augmenter le nombre de femmes aux postes de haute direction, le système des Nations Unies doit se doter du dispositif voulu pour pouvoir trouver des candidates qualifiées en utilisant des méthodes modernes.** Il faudra donc examiner les ressources

<sup>29</sup> <http://www.theatlantic.com/features/archive/2014/04/theconfidence-gap/359815/>. Consulté le 28 mai 2014.

<sup>30</sup> D'après les données communiquées par le Département de la gestion des ressources humaines, pendant la période 2010-2016, 35 % des candidats aux postes vacants du Secrétariat étaient des femmes et 48 % d'entre elles ont été sélectionnées. Source : HR Insight (Pour toutes les sélections survenues de 2010 à 2016, y compris les agents du Service mobile, les agents des services généraux et les administrateurs, au 31 juillet 2017).



nécessaires à cette fin. À l'heure actuelle, les équipes qui s'occupent des trois sous-filières de sélection à des postes de haute décision sont très restreintes.

#### **Mesures qu'il est recommandé de prendre**

- *Le Cabinet du Secrétaire général doit se doter d'un dispositif solide et moderne de recherche de candidates à des postes de haut niveau dans l'ensemble du système des Nations Unies pour constituer et tenir à jour un répertoire de candidates qualifiées, y compris en externalisant certains aspects clefs pour élargir la portée des efforts consentis et toucher le plus de candidates possibles, en faisant fond sur les meilleures pratiques appliquées hors Système.*
- *La Section des nominations aux postes de haute direction et le Cabinet du Secrétaire général, appuyés par le Bureau de la gestion des ressources humaines et toute autre entité intéressée, devraient créer et tenir à jour une plateforme commune regroupant les informations concernant les hauts dirigeants en interne et les personnes ayant le profil voulu à l'extérieur.*

#### **Renforcer les processus de sélection méritocratique et éviter tout préjugé**

En renforçant le caractère méritocratique des nominations à des postes de haute direction, on pourra améliorer la qualité du processus de sélection en général ainsi que limiter les préjugés qui s'avèrent inévitables dans des sélections relevant davantage de la discrétion des décideurs et moins fondées sur l'application de critères. Compte tenu du fait que les candidats à des postes de haute direction sont généralement excessivement expérimentés et qu'il s'agit de processus extrêmement sensibles sur le plan politique, il importe de veiller à ce que les tests employés ne viennent pas de manière non-intentionnelle renforcer des préjugés culturels ou sexistes. Les enseignements tirés de l'expérience dans l'ensemble du système des Nations Unies, en particulier les outils utilisés dans le cadre de la procédure d'évaluation des coordonnateurs résidents et ceux qui sont employés à titre pilote par la Section des nominations aux postes de haute direction pour sélectionner les chefs et chefs adjoints de mission, devraient être étudiés pour voir s'ils ne pourraient pas s'avérer utiles dans d'autres catégories. Par ailleurs, les processus de préparation des hauts dirigeants avant leur entrée en fonctions devraient être systématiquement mis à profit pour renforcer les capacités.

#### **Mesures qu'il est recommandé de prendre**

- *Le processus de sélection des hauts dirigeants doit inclure des outils d'évaluation supplémentaires comme le profilage psychométrique, les tests de personnalité, les questionnaires visant à évaluer les capacités de jugement en situation, l'inclusion de questions de mise en situation lors des entretiens et une vérification systématique et plus approfondie des références fournies. Il convient de tenir dûment compte de la nécessité d'éliminer les éventuels préjugés sexistes ou géographiques de ces outils d'évaluation.*
- *Femmes et hommes doivent être représentés à toutes les étapes du processus d'évaluation et d'entretien lors de la sélection aux postes de haute direction pour assurer une représentation égale des deux sexes à toutes les étapes du processus de sélection et au sein des jurys d'entretien, et on pourrait envisager d'inviter des personnes venues de l'extérieur dans les groupes de nomination des hauts fonctionnaires.*
- *Il conviendrait d'avoir recours à des processus de préparation de tous les hauts dirigeants (femmes et hommes) avant leur entrée en fonctions, en*

*complément du processus de recrutement, et de combler les lacunes identifiées en matière de capacités ou de compétences, selon les besoins.*

### **Fixer des cibles en matière de nominations à des postes de haute direction**

Comme pour le reste du système, les cibles fixées et mesures spéciales adoptées peuvent donner des résultats en termes de parité des sexes et diversité géographique. Par exemple, le Groupe consultatif interinstitutions qui supervise le processus de recrutement des coordonnateurs résidents mentionne dans les appels à candidatures que des mesures de discrimination positive ont été adoptées et qu'à compétences égales, préférence sera accordée aux femmes et aux candidats des pays du Sud. Il précise également que « tout organisme qui présente deux candidatures ou plus doit veiller à ce qu'au moins l'une d'entre elles soit une candidature de femme et qu'une autre soit une candidature d'un ressortissant d'un pays du Sud ». Grâce à ces mesures, on compte 46 % de femmes parmi les coordonnateurs résidents. Par ailleurs, non seulement le nombre de femmes retenues au terme de l'évaluation est en augmentation depuis quelques années, mais les femmes constituent même la majorité de ceux qui réussissent l'évaluation depuis deux ans, preuve que la discrimination positive peut en fait donner lieu à une amélioration globale des compétences.

### **Mesures qu'il est recommandé de prendre**

- *Le Cabinet du Secrétaire général et la Section des nominations aux postes de haute direction du Département de l'appui aux missions continueront d'actualiser des tableaux de projection pour chaque catégorie de nominations à des postes de haute direction, par type d'emploi et filière, en indiquant le nombre de femmes qui devront être nommées chaque année pour parvenir à la parité d'ici au mois de décembre 2021 et la préserver par la suite. Ce sera le socle d'un ensemble de cibles à court, moyen et long terme.*
- *Le Cabinet du Secrétaire général suivra les données relatives aux sélections aux postes de haute direction pour toutes les phases du processus de recrutement (par exemple, le nombre et le pourcentage de personnes, ventilés selon le sexe, qui ont présenté leur candidature, dont la candidature a été examinée, dont les antécédents ont été vérifiés, dont la candidature a été retenue au terme de la première ou de la deuxième phase des exercices de présélection, qui ont passé un entretien, dont le recrutement a été recommandé et qui ont été sélectionnées).*
- *Toute recommandation faite au Secrétaire général par un Département doit être assortie d'un document expliquant les efforts qui ont été faits pour examiner et recommander des candidatures de femmes.*

### **Constituer et alimenter une filière interne de sélection de femmes qualifiées en vue de leur recrutement à des postes de direction**

La réalisation des objectifs à court terme fixés en matière de parité des sexes risque paradoxalement de se traduire par un amenuisement du vivier de femmes qualifiées à la classe D-2. Il sera donc indispensable de veiller à ce que cette importante filière interne de femmes qualifiées soit alimentée à court, moyen et long terme pour permettre des progrès continus. Plusieurs mesures temporaires et initiatives de développement à plus long terme pourraient être prises en ce sens, idéalement en partenariat avec les institutions publiques des pays du monde entier. Par ailleurs, la réserve de coordonnateurs résidents reste une filière solide de sélection de candidats qualifiés, que l'on peut mettre à profit pour préparer de futures candidates. L'annulation, par le Comité exécutif, de la politique interdisant tout retour

aura dès cet année des retombées positives sur la filière des femmes qui sont préparées en interne pour être déployées comme chef ou chef adjointe de mission.

### **Obtenir des résultats durables**

Une fois la parité réalisée, il faudra se doter d'un dispositif qui garantisse que rien ne viendra la compromettre. C'est particulièrement important au niveau des chefs et chefs adjoints de mission compte tenu de la rareté des postes, de la nature des nominations et du renouvellement rapide des personnes occupant ce type de postes, puisque la durée des mandats est en moyenne de 2,4 ans. Une stratégie de renforcement de la diversité aux postes de haute direction doit donc procéder d'une démarche fondée sur le « cycle de vie » qui ne soit pas limitée aux seules procédures de sélection et de nomination, mais vise à préserver les acquis par l'apport d'un appui pendant toute la durée des affectations. Il faudrait notamment aider les femmes qui viennent d'être nommées à des postes de haute direction à assumer leurs fonctions au début, faciliter le développement de leur carrière et assurer une gestion efficace de leur performance pendant toute la durée de leur affectation. Pour toutes les sous-catégories, un mécanisme de responsabilisation doit être en place pour permettre des évaluations objectives de la performance, qui devraient avoir une influence directe sur la procédure de reconduction des mandats. L'Organisation des Nations Unies doit travailler son image d'institution offrant un environnement professionnel favorable aux femmes et aux familles, faire adopter des pratiques témoignant d'un souci des questions de disparités entre les femmes et les hommes et veiller à l'adoption d'une démarche qui donne des résultats durables en matière de parité.

### **Instauration d'un climat propice à la parité des sexes**

Sans un climat de travail sûr qui privilégie la diversité et la souplesse, offre à tous des chances égales et tienne pour acquis que les membres du personnel ont aussi une vie de famille et une vie personnelle, l'inclusion et l'égalité ne seront que de vains mots. Pour instaurer un tel climat, il faut une réelle volonté qui trouve son expression concrète dans une stratégie et des politiques cohérentes, assorties des dispositifs voulus pour assurer leur mise en œuvre, leur respect et l'application du principe de responsabilité. Il faut également davantage mettre l'accent sur le lancement d'initiatives de plaidoyer et de sensibilisation centrées sur les valeurs de l'ONU, qui montrent que la parité des sexes et la diversité font partie de l'ADN de l'ONU. Le nombre de candidates est toujours plus important pour les emplois qui laissent espérer un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, dans les organisations où la proportion de femmes est plus élevée et lorsque que les outils de recrutement tiennent compte des disparités entre femmes et hommes.

Pour instaurer un climat propice à la parité, il est recommandé que soit arrêté pour le système des Nations Unies un ensemble de directives concernant les bonnes pratiques, que devront suivre et appliquer dans leur intégralité toutes les entités des Nations Unies<sup>31</sup>. Ces directives doivent aussi porter sur les mesures élémentaires à prendre pour permettre l'instauration d'une culture institutionnelle inclusive dans laquelle tous les membres du personnel puissent pleinement contribuer sur un pied d'égalité au bon fonctionnement et au développement de l'institution pour laquelle ils travaillent. Ces directives devront être améliorées, diffusées, appliquées et suivies dans chaque entité des Nations Unies et des comptes rendus de leur application

---

<sup>31</sup> Certaines d'entre elles figurent déjà dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes à la rubrique « culture institutionnelle ».

devraient être communiqués à tous les membres du personnel dans un souci de transparence. On trouvera dans l'annexe ci-dessous certains des éléments qui devraient figurer dans les directives (voir l'annexe 1).

### **Mesures qu'il est recommandé de prendre**

- *Le réseau Ressources humaines du Conseil des chefs de secrétariat, le Bureau de la gestion des ressources humaines et ONU-Femmes doivent mettre au point des directives concernant les bonnes pratiques pour permettre l'instauration d'une culture institutionnelle favorable et inclusive et les communiquer à toutes les entités pour qu'elles puissent les intégrer dans les politiques en vigueur, les appliquer et suivre les résultats.*
- *Chaque entité doit se doter d'un solide cadre légal sur la question du harcèlement sexuel, et les membres du personnel doivent être au fait des dispositifs d'appui qu'ils peuvent utiliser et de la voie à suivre.*
- *Pour veiller à ce que les efforts engagés dans un domaine ne compromettent pas ceux qui sont déployés dans d'autres domaines, tout changement sur le plan institutionnel doit donner lieu à une étude d'impact en matière d'égalité des sexes. C'est un point particulièrement important compte tenu des processus de réforme en cours.*

### **Aménagement des modalités de travail**

Tous les membres du personnel, quels que soient leur grade et leur catégorie, peuvent avoir recours, si les besoins du service ne s'y opposent pas, à des modalités de travail aménagées : horaires de travail décalés, télétravail, possibilités de formation en cours d'emploi ou de formation de type classique pendant les heures de travail ou horaires de travail comprimés. Il est prouvé que l'aménagement des horaires de travail permet d'améliorer le moral du personnel, sa productivité et son bien-être ainsi que sa loyauté envers l'organisation. Aux Nations Unies cependant, les membres du personnel hésitent souvent à demander un aménagement des modalités de travail de peur que cela ne soit mal vu ou freine leur carrière, et le personnel d'encadrement n'approuve pas toujours ce type de demandes, pour diverses raisons. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a modifié la politique du Secrétariat concernant l'aménagement des modalités de travail et une circulaire du Secrétaire général doit être publiée en 2017. Toutes les entités devraient donc veiller à ce que les politiques en vigueur dans ce domaine soient uniformément appliquées et encourager l'aménagement des modalités de travail en veillant à ce qu'il ne soit plus stigmatisé.

Le travail à temps partiel est lié aux questions d'aménagement des modalités de travail et peut permettre aux membres du personnel de s'organiser compte tenu de leur situation familiale ou d'autres considérations. Si cela ne va pas sans problèmes dans certains contextes, eu égard par exemple aux critères d'octroi des visas par le pays hôte, c'est une formule qui devrait être pleinement envisagée dans les pays où c'est possible. Dans les entités où les postes sont financés à partir du budget ordinaire, les fonds ne devraient pas être restitués lorsqu'un membre du personnel travaille à temps partiel plutôt qu'à temps plein (ce qui a pour effet de décourager le temps partiel) mais plutôt être utilisés d'autres manières.

### Mesures qu'il est recommandé de prendre

- *Dans la mesure du possible, les heures de présence au bureau et les possibilités d'aménagement du temps de travail devraient être indiquées dans les avis de vacance de poste.*
- *Chaque entité devrait diffuser en interne une note d'information indiquant que les demandes d'aménagement des modalités de travail seront par défaut approuvées, étant entendu qu'il sera tenu compte des fonctions occupées, des cas dans lesquels il est indispensable d'être présent sur le lieu de travail et du fait qu'il est de la prérogative d'un superviseur de coordonner les horaires des membres de son équipe. À cet égard, toutes les entités devraient s'assurer que les membres de leur personnel sont équipés du matériel nécessaire, notamment d'ordinateurs portables, pour faciliter l'aménagement des modalités de travail.*
- *Les entités devraient prendre des dispositions pour autoriser le travail à temps partiel lorsque cela ne pose pas de problème du point de vue des visas et d'autres considérations logistiques.*

### Recherche d'un équilibre entre vie personnelle, vie de famille et vie professionnelle

Les membres du personnel qui parviennent à un équilibre entre vie personnelle, vie de famille et vie professionnelle s'acquittent de leurs engagements professionnels et de leurs fonctions avec efficacité tout en arrivant à s'occuper de ce qu'il y a de plus important pour eux en dehors du travail : famille, santé, intérêts professionnels ou autres. De manière générale, les membres du personnel qui trouvent un juste équilibre entre leur travail et leurs autres engagements et besoins sont plus motivés, productifs et efficaces, et moins sujets à l'absentéisme. Ils font davantage preuve d'esprit d'innovation et emploient souvent de meilleures méthodes de travail, et ils sont plus susceptibles que les autres de rester fidèles à l'organisation dans laquelle ils travaillent.

Pour préserver les acquis en matière de parité des sexes et faire en sorte que les postes vacants sur le terrain soient perçus comme attractifs, il convient de renforcer l'appui apporté aux familles lors de la prise de fonctions. On pourrait ainsi être amenés à revoir les accords avec les pays hôtes pour aider les membres de la famille des fonctionnaires à obtenir un visa, faciliter la formation des conjoints et leur recherche d'un emploi et élargir le rôle des « coordonnateurs pour les questions relatives à la famille » pour qu'ils fournissent aussi des services en temps normal.

### Mesures qu'il est recommandé de prendre

- *Remplacer les congés de maternité/paternité/adoption par un congé parental unique de même durée (congé de maternité, de paternité, d'adoption ou de gestation pour autrui), pourvu que les besoins spécifiques avant et après l'accouchement du parent biologique soient aussi couverts (assurance et congé compris) conformément à la recommandation de l'OMS, qui préconise une période d'allaitement/attachement pendant les six premiers mois de vie de l'enfant.*
- *Prévoir six mois supplémentaires de congé parental pour les membres du personnel travaillant dans des lieux d'affectation famille non autorisée.*
- *Les entités devraient proposer des services de crèche sur place ou, dans le cas contraire, rembourser au moins une partie des frais de crèche.*

- *Veiller à ce que toutes les politiques et mesures soient appliquées de la même manière aux conjoints/partenaires de sexe opposé et de même sexe, y compris pour ce qui est de leur reconnaissance comme ayant-droits des membres du personnel par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, quelle que soit la nationalité desdits membres du personnel.*
- *Réexaminer tous les accords avec les pays hôtes pour voir s'ils peuvent permettre aux conjoints d'obtenir un visa de travail ou s'il serait possible d'aborder de nouveau la question avec lesdits pays hôtes.*
- *Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait revoir les instructions administratives concernant l'emploi des conjoints.*

## Situation dans les missions

**Lorsque on ventile les effectifs par lieu d'affectation, il est clair que, dans toutes les entités, il n'y a pas autant de femmes sur le terrain que dans les autres lieux d'affectation.** Le pourcentage de femmes parmi le personnel des opérations de paix recruté sur le plan international est de 28,3 % et il n'a pas connu d'augmentation significative depuis l'adoption de la résolution 1325 du Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies en 2000. Alors que le HCR fait état de progrès continus sur la voie de la parité des sexes, les femmes représentant 44 % du personnel recruté sur le plan international à l'échelle mondiale, le pourcentage de femmes sur le terrain n'est que de 30 %. De même, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires annonce un taux global de 46 % de femmes parmi le personnel recruté sur le plan international (administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur) si l'on tient compte des bureaux de New York et de Genève, mais de seulement 39 % pour la même catégorie dans les bureaux extérieurs<sup>32</sup>.

Compte tenu du rythme annuel des progrès réalisés dans le recrutement sur le plan international de femmes dans les opérations de paix des Nations Unies et leur rétention (données 2005-2015), il faudrait 24 ans pour atteindre la parité des sexes à la classe P-3 – et jusqu'à **703 ans pour en faire autant à la classe D-2**. Pour atteindre la parité à tous les niveaux d'ici à 2026, toutes les entités des Nations Unies sur le terrain doivent accélérer de façon spectaculaire le rythme des progrès accomplis en augmentant le taux de recrutement des femmes et en redoublant d'efforts pour retenir celles qui sont déjà en poste.

En changeant la situation sur le terrain, et en particulier dans le cadre des missions, on pourra non seulement améliorer les chiffres globalement, mais aussi faire en sorte que l'ONU soit plus représentative et donc crédible face aux populations qu'elle sert sur le terrain. Les défis propres aux différents sites appellent l'adoption de mesures spécifiques. Le vivier de femmes prêtes à travailler dans les missions s'est élargi au cours des deux dernières décennies – à l'échelle mondiale, les femmes sont plus instruites et entrent sur le marché du travail en plus grand nombre que jamais auparavant, même dans des secteurs traditionnellement « réservés » aux hommes. Pourtant, le nombre de candidates à ces postes et le nombre total de femmes sur le terrain restent faibles. **Si elle ne prend pas de mesures de discrimination positive, l'ONU ne sera probablement pas en mesure d'atteindre l'objectif de parité 50/50 dans les opérations de paix civiles et elle connaîtra même un recul de la représentation des femmes avant toute amélioration**<sup>33</sup>. Cela aura des répercussions négatives pour l'objectif de parité dans l'ensemble de l'Organisation, car les bureaux

<sup>32</sup> Données communiquées par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires dans un courriel du 15 mars 2017.

<sup>33</sup> Bridging the Civilian Gender Gap in Peace Operations : rapport final (2013).



hors Siège représentent plus de 50 % des effectifs du Secrétariat et c'est là que la parité des sexes est la plus difficile à atteindre.

### **Facteurs contribuant à l'équilibre entre femmes et hommes à l'heure actuelle**

Les difficultés qu'il y a à atteindre la parité des sexes parmi le personnel civil recruté sur le plan international sur le terrain varient selon la structure des effectifs de chaque entité des Nations Unies. Par exemple, les organisations humanitaires sont plus près d'avoir atteint l'objectif de parité que les opérations de paix, en partie parce qu'elles recrutent du personnel dans des carrières traditionnellement dominées par les femmes comme l'éducation, la santé, le travail social et la gestion de programmes. D'autre part, les opérations de paix des Nations Unies n'ont pas la même empreinte : 64 % du personnel est affecté à l'appui à la mission (logistique, administration, TIC, génie, ressources humaines, finances/budget), 14 % à la sécurité et 22 % à des services organiques<sup>34</sup>. La main-d'œuvre mondiale pour ces types d'emploi dans les secteurs de la logistique, de la sécurité, du génie, des TIC et de la finance est déjà largement masculine. Cette disparité entre femmes et hommes est reproduite et encore accentuée dans les opérations de paix des Nations Unies pour les raisons exposées ci-dessous.

Ainsi, comme le montre le diagramme à barres ci-dessous, il est essentiel de s'attaquer aux disparités entre les sexes dans les secteurs d'emploi « à prédominance masculine » tels que la logistique, la sécurité, les TIC et le génie pour atteindre l'objectif de la parité des sexes dans les opérations de paix des Nations Unies, car c'est dans ces secteurs que travaillent le gros du personnel civil. Il y a bien entendu des femmes dans ces secteurs, mais ils restent traditionnellement masculins et il faut donc redoubler d'efforts pour mener des activités d'information ciblées et faire en sorte que la possibilité de travailler aux Nations Unies soit vue comme une perspective attrayante.

D'après les résultats des études sur les problèmes rencontrés pour recruter davantage de femmes dans les opérations de paix, les femmes partageraient un certain nombre de préoccupations. Elles trouvent en particulier que trop peu de missions font un effort pour tenir compte des disparités entre les sexes, tant au niveau de leur conception que pour ce qui est de la vie au quotidien en leur sein, en évoquant, entre autres, des difficultés liées à l'emplacement des installations sanitaires, au manque d'éclairage et à l'absence d'installations médicales et notamment de services gynécologiques. Les problèmes de communication et le manque d'information jouent aussi un rôle : les femmes venues de l'extérieur ne présentent pas leur candidature dans des opérations de paix car elles ont dans l'impression que celles-ci ne concernent pas le personnel civil, mais plutôt les militaires. La communication et les politiques de l'ONU ne font que renforcer cette impression puisque le terrain est considéré comme un lieu d'affectation réservé aux hommes. Pourtant, les missions offrent des occasions et des prestations intéressantes pour tous les membres du personnel – notamment des congés de détente réguliers dans les lieux d'affectation famille non autorisée, des avantages financiers, des possibilités de promotion plus nombreuses et un degré de satisfaction supérieur. Il faudra non seulement améliorer concrètement les conditions de travail et mener des efforts d'information et de recrutement mieux ciblés, mais aussi mettre l'accent sur la communication pour remédier aux problèmes de parité dans les missions. Cela prendra du temps et demandera des ressources. Les hauts dirigeants devraient disposer de meilleurs outils adaptés au terrain pour pouvoir procéder à des recrutements ciblés.

---

<sup>34</sup> Données tirées du Field Analytics Workspace du Département de l'appui aux missions (avril 2017).



Les principaux points sur lesquels il convient d'insister pour remédier aux disparités entre femmes et hommes dans les missions sont les suivants :

1. Il convient de fixer des objectifs en matière de parité des sexes dans les missions, en reconnaissant les difficultés spécifiques qui y sont rencontrées et en veillant à ce que les décideurs assument leurs responsabilités à cet égard ;

2. Il faut donner une image positive des femmes qui font partie du personnel civil sur le terrain en expliquant aux femmes qui souhaitent contribuer à la paix internationale, à la sécurité, à l'action humanitaire et à la protection des civils que les missions sont un environnement de travail sûr et enrichissant. C'est une démarche extrêmement importante pour augmenter le taux de femmes qualifiées parmi les candidats à des postes civils ;

3. Il faut élargir le vivier de candidates qui peuvent être évaluées et sélectionnées au titre des mesures temporaires spéciales promulguées par le Secrétaire général pour aider les missions à sélectionner plus rapidement des femmes qualifiées ;

4. Il convient d'améliorer les conditions de travail et les conditions de vie dans les opérations sur le terrain en rehaussant les normes minimales concernant la vie dans les camps et les conditions de travail (y compris les conditions d'hébergement et la sécurité), en proposant un aménagement des modalités de travail adapté au terrain, et en mettant l'accent sur les politiques de rotation dans les lieux d'affectation où les conditions sont les plus difficiles.

#### **Systèmes de recrutement et de promotion et autorités :**

Plusieurs systèmes de recrutement et de promotion coexistent dans les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies. Si les organisations, fonds et programmes se sont dotés de dispositifs de promotion interne et avantagent les candidats qui se présentent en interne, ce n'est pas le cas au Secrétariat. La centralisation ou la décentralisation des décisions en matière de sélection varient aussi considérablement d'une entité à l'autre.

#### **Pourcentage de femmes faisant partie du personnel recruté sur le plan international des opérations de paix des Nations Unies, par classe**

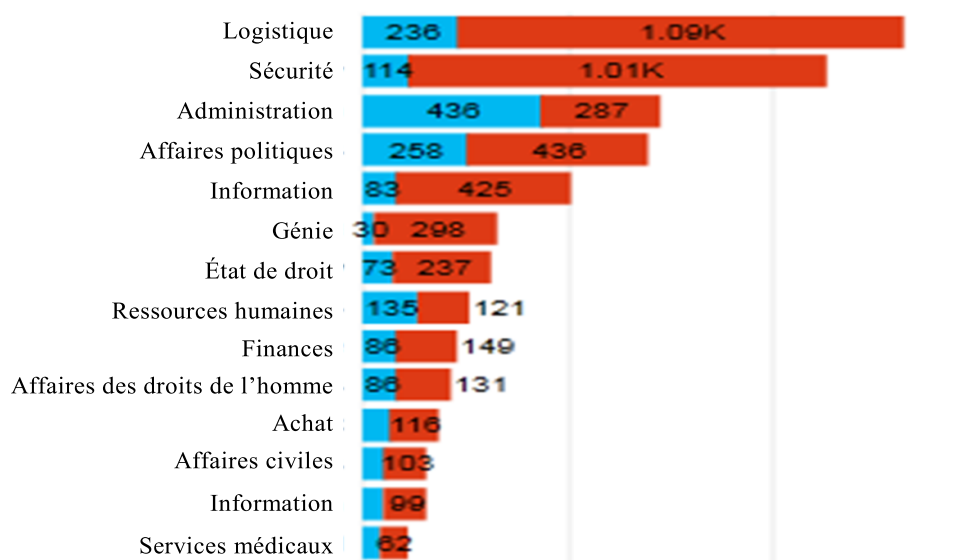
<i>Classe</i>	<i>Pourcentage de femmes</i>
<b>Toutes classes confondues</b>	<b>28</b>
D-2	16
D-1	25
P-5	23
P-4	29
P-3	32
P-2	41
SM-6	18
FS5	30
FS4	28

- **Secrétariat :** Le pouvoir en matière de sélection est actuellement scindé en deux en raison du passage à un système de recrutement plus centralisé. Ce sont les chefs de département/mission (représentants spéciaux du Secrétaire général) qui choisissent les titulaires de tous les postes jusqu'à la classe D-1, à l'exception des postes des réseaux POLNET et ITECNET. La réalisation des objectifs fixés

en matière de parité des sexes est la responsabilité partagée du Secrétariat et de l'entité investie du pouvoir de sélection des candidats. Il n'existe pas de filière de promotion interne et les candidats internes ne jouissent pas d'avantages officiels dans le système de recrutement. En vertu des politiques du Département de l'appui aux missions, les responsables des postes à pourvoir doivent recommander au moins une candidate qualifiée pour chaque poste vacant. Toutefois, comme noté dans la partie intitulée « Mesures spéciales », cette mesure n'a pas eu de retombées significatives sur les taux de sélection des femmes.

Figure 2

### Nombre de femmes et d'hommes dans les opérations de paix des Nations Unies par famille d'emplois



- Le HCR est doté d'un système de recrutement géré centralement, les responsables des postes à pourvoir sur le terrain faisant des recommandations, tandis que les décisions finales sont prises au Siège. Par ailleurs, le HCR gère un comité mondial de promotions internes au Siège. **Le HCR a adopté en 1995-1996 une politique pour ne recruter que des femmes en externe. Cela a permis de recruter 63 % de femmes à l'époque, avec des retombées significatives sur la parité des sexes aux classes P-2 et P-3.** D'après le HCR, c'est à cette mesure presque exclusivement que l'on peut attribuer la réalisation de la parité aux classes d'entrée dans l'organisation.

#### Des viviers de candidates pour les missions sur le terrain

D'après les résultats d'une étude menée en 2015 par le Département de l'appui aux missions, les femmes figurant sur les listes de réserve (25 à 30 % du total) présentent généralement leurs candidatures aux postes pourvus à partir de ces listes. En moyenne, elles réussissent mieux que les hommes le test écrit ; elles représentent 25 à 30 % des candidats présélectionnés et dans 70 % des cas, au moins une femme figure sur la liste des candidats recommandés. **Pourtant, seuls 33 % des candidats sélectionnés aux classes P-3 à D-1 à partir des listes de réserve sont des femmes.** Comme dans le reste du système, des mesures temporaires spéciales sont nécessaires pour lever les obstacles institutionnels existants et venir à bout des préjugés qui

s'exercent lors des procédures de recrutement ainsi que pour élargir nos viviers de candidats.

La constitution de viviers de candidates qui pourraient être évaluées et sélectionnées au titre des mesures temporaires spéciales promulguées par le Secrétaire général faciliterait considérablement la tâche des missions en leur permettant de sélectionner plus rapidement des femmes qualifiées. Les entités investies du pouvoir de sélectionner les candidats pourraient puiser des candidates directement dans ces viviers pour accomplir plus rapidement des progrès par rapport aux objectifs fixés dans le temps en matière de parité des sexes. La Division du personnel du Département de l'appui aux missions serait chargée de mettre au point une telle stratégie spécifiquement pour les opérations de paix, tandis que les autres entités appliquant le régime commun des Nations Unies seraient priées d'adopter un système commun de listes de réserve.

**L'adoption des mesures temporaires spéciales** permettrait de constituer plus rapidement ces viviers, et de les gérer et les utiliser pour y puiser directement des candidates. Parmi de telles mesures figurent notamment les suivantes :

- Les appels à candidatures seraient adressés exclusivement aux femmes. Comme les listes de réserve pour toutes les familles d'emploi sont d'ores et déjà ouvertes aux deux sexes, l'appel à candidatures ne serait adressé qu'aux femmes pour être sûr qu'il y en ait qui se présentent ;
- Les missions sur le terrain puiseraient directement dans le vivier de candidates, sans autre forme de mise en compétition ;
- Les femmes travaillant dans des organisations appliquant le régime commun rejoindraient les viviers de candidats à des postes dans les opérations de paix. Elles pourraient être mutées latéralement dans le cadre d'un accord interinstitutionnel.

#### **Mesures qu'il est recommandé de prendre**

- *Les entités qui n'ont pas atteint les objectifs fixés en matière de parité des sexes devraient constituer des viviers de candidates en interne et de candidates venues de l'extérieur pour toutes les familles d'emploi/classes dans lesquelles les femmes sont sous-représentées.*
- *Le Département de l'appui aux missions et le Bureau de la gestion des ressources humaines doivent rédiger une nouvelle instruction administrative, ou modifier les instructions administratives en vigueur en matière de sélection du personnel, pour constituer des viviers de candidates au moyen d'un ensemble de mesures temporaires spéciales concernant la création de ces viviers, leur gestion, les conditions requises, l'évaluation, la sélection et les arrangements contractuels y afférents.*
- *Toutes les restrictions imposées au recrutement de Volontaires des Nations Unies sur le terrain devraient être levées. Les Volontaires des Nations Unies comptent pour une part importante des effectifs sur le terrain et la levée de ces restrictions permettrait d'étoffer le vivier de candidats et de pouvoir recruter des membres du personnel venus d'horizons divers, en particulier des femmes.*

## Conditions de travail, conditions de vie et conditions de sécurité

Les conditions de travail, les conditions de vie et les conditions de sécurité dans les missions sur le terrain et l'interdiction aux familles de certains lieux d'affectation sont des facteurs qui expliquent en partie les moindres taux de candidatures de femmes dans les missions et le fait que les taux de rotation y soient plus élevés pour les femmes. Par exemple, d'après les résultats d'une enquête menée en 2015 par le Département de l'appui aux missions sur les raisons pour lesquelles les membres du personnel (femmes et hommes) quittaient les missions, deux tiers des répondants ont dit être partis pour des raisons « indépendantes de leur volonté », le plus fréquemment 1) pour des raisons familiales (les membres du personnel ayant le plus souvent invoqué la nécessité de s'occuper de membres de leur famille ou de retrouver leur famille), 2) à cause du climat de travail, jugé trop difficile ou négatif, et 3) en raison de l'absence de possibilités de promotion ou d'avancement de carrière<sup>35</sup>.

À l'heure actuelle, les lieux d'affectation famille non autorisée sont définis comme tels compte tenu essentiellement des conditions de sécurité qui y prévalent. L'existence de services qui revêtent une importance essentielle pour les membres du personnel ayant une famille, comme les établissements scolaires, les installations médicales ou les centres de loisir, n'est guère prise en compte. Par exemple, la capitale de Papouasie-Nouvelle-Guinée, Port Moresby, est considérée comme un lieu d'affectation famille autorisée en dépit du fait qu'on n'y trouve pas d'école internationale ou d'établissement de santé spécialisé. Les membres du personnel ayant de jeunes enfants qui se voient affectés dans ce type de lieux se retrouvent dans des situations où il leur est impossible d'emmener leur famille avec eux, sans qu'ils puissent pour autant bénéficier des mesures d'atténuation en place dans les lieux d'affectation famille non autorisée (congés de détente, voyages de visite familiale, etc.). Comme ce qui rend un lieu d'affectation adapté ou non à la famille est largement fonction des circonstances personnelles, si la situation sur le plan de la sécurité le permet, c'est aux membres du personnel concernés qu'il devrait revenir de décider d'emmener ou non leur famille avec eux<sup>36</sup>.

### Mesures qu'il est recommandé de prendre

- *Définir une série de normes minimales en ce qui concerne le lieu de travail et les conditions d'hébergement pour les lieux d'affectation famille non autorisée, y compris en ce qui concerne la situation dans les « camps ». Il s'agirait notamment d'apporter les améliorations souhaitées par les femmes (par exemple des toilettes intérieures et des kitchenettes dans les modules d'hébergement, des espaces de loisirs sûrs, etc.) et de concevoir les camps de manière à ce que le personnel de police et le personnel militaire d'une part, et le personnel civil d'autre part, soient cantonnés séparément. Les missions devraient être tenues de respecter ces normes dans les douze mois suivant leur lancement, et dans le cas des missions déjà établies, dans un délai de deux ans.*
- *Les entités concernées doivent participer à l'examen par la CFPI du classement des lieux d'affectation. Il faudrait notamment : 1) inclure une troisième catégorie pour les couples sans enfant à charge, 2) créer une catégorie « lieux d'affectation famille non autorisée flexibles » pour les lieux*

<sup>35</sup> « Reasons for Leaving Field Operations : 2015 », document interne du Département de l'appui aux missions résumant les résultats d'une enquête menée auprès de 332 membres du personnel qui avaient servi dans des opérations de paix des Nations Unies.

<sup>36</sup> Le Département de l'appui aux missions a confirmé que cela n'entraînerait pas de dépenses supplémentaires considérables pour l'Organisation à moyen terme.

*d'affectation qui remplissent presque toutes les conditions prévues pour les lieux d'affectation famille autorisée, les membres du personnel pourraient alors « choisir » de conclure un engagement donnant droit aux prestations versées dans les lieux d'affectation famille autorisée, 3) revoir le classement des lieux d'affectation pour tenir compte non seulement des conditions de sécurité mais aussi des conditions de vie pour les familles, en donnant aux membres du personnel la possibilité de décider eux-mêmes si le lieu d'affectation considéré est adapté du point de vue de la sécurité mais pas au regard des conditions de vie, ou inversement.*

- *Le Secrétariat devrait envisager de donner aux membres du personnel qui servent dans des lieux d'affectation famille non autorisée la possibilité d'installer les membres de leur famille dans un lieu d'affectation famille autorisée à proximité. Par exemple, les membres du personnel en poste à Mogadiscio pourraient installer leur famille à Nairobi<sup>37</sup>.*
- *Le Secrétariat devrait envisager de donner aux membres du personnel qui servent dans certains lieux d'affectation où les conditions s'y prêtent la possibilité de décider eux-mêmes si le lieu d'affectation considéré doit être désigné comme famille autorisée ou famille non autorisée compte tenu de leurs circonstances personnelles.*

## **Renvoyer une image positive des civiles qui travaillent sur le terrain**

Les médias dépeignent les zones de conflit comme des lieux extrêmement dangereux dévastés par la guerre, pleins de périls et en proie aux difficultés les plus grandes. S'il est vrai que le personnel des missions travaille dans des conditions dangereuses et difficiles, l'Organisation, soucieuse d'assurer la sûreté, la sécurité et le bien-être du personnel, a malgré tout amélioré ses protocoles de sécurité et les conditions de vie. L'image négative dont pâtissent à l'échelle mondiale les missions explique en partie les bas taux de candidature des femmes. Ainsi, seuls 22 % de ceux qui se portent candidats pour être inscrits sur les listes de réserve des opérations de paix des Nations Unies sont des femmes. Les Casques bleus restent l'image d'Épinal des opérations de paix, et les civils, en particulier les femmes, sont presque toujours invisibles dans les médias mondiaux. L'image que l'Organisation projette d'elle-même joue un rôle important dans son aptitude à attirer les éléments les plus qualifiés dans le monde entier. Il importe donc de faire davantage le lien entre les efforts d'information et les initiatives de recrutement, qui devraient être coordonnés de manière à donner une **image positive des femmes qui travaillent comme civiles dans les opérations humanitaires et les opérations de paix sur le terrain.**

### **Mesures qu'il est recommandé de prendre**

- *Avec l'appui d'ONU-Femmes, le Département de l'information et le Département de l'appui aux missions devraient lancer une nouvelle campagne d'information dans les médias traditionnels, les médias sociaux et les médias numériques pour promouvoir la participation des femmes aux missions sur le terrain – tant dans les opérations de paix qu'au sein des équipes de pays des Nations Unies.*

---

<sup>37</sup> C'est une méthode qui a été suivie avec succès par certains organismes, fonds et programmes par le passé mais qui a été abandonnée au moment de l'harmonisation des conditions de service en 2009.

Il s'agirait de mener, parallèlement aux efforts de recrutement, une campagne d'information intégrée pour expliquer que les femmes qui font partie du personnel civil et qui sont affectées dans des pays en crise vivent et travaillent dans un environnement dans lequel elles se sentent protégées et épaulées par l'Organisation et qu'elles contribuent à la paix, à la sécurité et à l'action humanitaire. Il faudrait donner d'elles l'image de femmes qui travaillent, quelle que soit leur position dans la hiérarchie, dans des conditions sûres et décentes, en leur laissant expliquer (dans leurs propres termes) qu'elles ont le sentiment de contribuer à la paix et à la sécurité, à la protection des civils et à l'atténuation des souffrances d'un point de vue humanitaire<sup>38</sup>. L'ONU doit aussi se présenter comme un employeur qui soutient les familles (aménagement des modalités de travail sur le terrain, avantages et prestations) et encourage la poursuite d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Cette initiative a pour objectif d'accroître le nombre de candidats aux postes vacants dans les missions sur le terrain et de faire de l'ONU le premier employeur dans les pays en crise.

## Plan de mise en œuvre

Une fois les éléments de la Stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble des Nations Unies finalisés et approuvés, chaque entité devrait mettre au point ou actualiser sa propre stratégie conformément aux recommandations formulées. Un plan de mise en œuvre des recommandations concernant l'ensemble du système des Nations Unies et le Secrétariat en particulier sera mis au point, en désignant les personnes qui seront tenues pour responsables des résultats, en arrêtant un calendrier et en déterminant les changements qu'il convient d'apporter aux politiques en interne immédiatement et ceux qui demanderont des décisions de la part des organes délibérants. Il faudra aussi concevoir une stratégie de communication, mettre en place le dispositif institutionnel voulu et évaluer le coût des mesures.

### Mesures qu'il est recommandé de prendre

- *Sur la base de la Stratégie applicable à l'ensemble du système des Nations Unies, tous les organismes des Nations Unies devraient mettre au point ou aligner leurs propres stratégies en matière de parité des sexes et leurs plans de mise en œuvre d'ici à décembre 2017. Ces plans devraient être assortis de cibles spécifiques et prévoir des mesures et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs arrêtés en commun et refléter les grandes recommandations figurant dans la Stratégie applicable à l'ensemble du système, notamment en ce qui concerne l'application systématique des mesures spéciales, le principe de responsabilité et la création d'un environnement propice.*
- *Chaque entité des Nations Unies devrait se doter d'un mécanisme de contrôle interne pour suivre les progrès accomplis par ses départements/bureaux/missions, prescrire des mesures correctives si besoin est, et rendre compte des résultats obtenus deux fois par an à la direction de l'entité. Tous les progrès devraient par ailleurs être communiqués sur le site Web accessible au public – qui, au départ, ne concernera que le Secrétariat, mais couvrira par la suite l'ensemble des organisations appliquant le régime commun (voir les « objectifs »).*

<sup>38</sup> Le site du Département de l'appui aux missions et d'ImpactPool consacré à l'appel mondial lancé pour trouver des candidats aux postes de chef et chef adjoint de mission (<https://www.impactpool.org/campaigns/un/usg>) en est un bon exemple.

- *La mise en œuvre de la Stratégie et les progrès accomplis sur la voie des objectifs fixés seront examinés deux fois par an par le Conseil de direction et le Conseil des chefs de secrétariat. Dans le cas du Secrétariat, le Comité de direction examinera aussi l'évolution de la situation tous les trimestres. C'est la Conseillère spéciale chargée des politiques au Cabinet du Secrétaire général qui supervisera l'ensemble du projet au nom du Secrétaire général.*

Pour mettre en œuvre la Stratégie, il faudra que le **dispositif institutionnel voulu** soit en place, ce qui exigera des **ressources** supplémentaires – par exemple pour organiser des plateformes Ressources humaines d'analyse en temps réel dans chaque entité, introduire les changements nécessaires sur le plan institutionnel, s'agissant notamment des normes minimales à respecter dans les missions, rechercher des cadres et revoir les politiques concernant les congés pour motif familial. Des ressources humaines supplémentaires seront aussi nécessaires dans certains services clefs. Toutes ces dépenses devront être chiffrées et il faudra prévoir des crédits à court terme, étant entendu que les entités concernées devront revoir en conséquence leurs budgets ordinaires à moyen terme. Chaque entité devra aussi choisir des personnes occupant des postes de responsabilité pour assurer la coordination des questions d'égalité des sexes, en leur attribuant un mandat clair par écrit et en leur donnant le temps, les moyens financiers et la formation dont elles auront besoin. Au Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, par exemple, il a été décidé que les personnes responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes seraient des fonctionnaires des classes D-2 et D-1 pour être sûr qu'elles aient une influence sur les décisions prises. Le succès de la Stratégie dépendra largement des efforts de communication qui seront déployés en interne comme en externe.

### Prochaines étapes

- Le Département de la gestion, le Cabinet du Secrétaire général, ONU-Femmes et le Département de l'information doivent mettre au point une **stratégie de communication** interne et externe. En interne, ce sera l'occasion d'engager des discussions sur l'importance de la parité des sexes, en expliquant les répercussions de la discrimination fondée sur le sexe et les vertus de la diversité, ainsi qu'en exposant aux hauts responsables la ligne qu'ils doivent suivre sur des questions spécifiques, comme les modalités de travail aménagées, les congés pour raison familiale et les objectifs de parité en général.
- En ce qui concerne le Secrétariat, une **circulaire du Secrétaire général** devrait être établie par le Département de la gestion d'ici à décembre 2017 pour couvrir toutes les mesures spéciales, les questions d'application du principe de responsabilité et les changements apportés aux politiques relevant de la responsabilité du Secrétaire général. Le Département de la gestion doit de son côté procéder à un audit des politiques en vigueur qui devraient être modifiées ou mises à jour, par exemple les instructions administratives concernant l'emploi des conjoints.
- Il faudra pouvoir compter sur le soutien des États Membres pour tous les changements requérant une décision des organes délibérants mais aussi en tant que partenaires actifs de l'initiative et pour financer les investissements qui seront nécessaires, tant au niveau des dispositifs qu'en matière de ressources humaines, pour mettre en œuvre la Stratégie, faire œuvre de sensibilisation à l'échelle nationale, proposer des candidates aux postes de direction et présenter l'ONU comme un lieu de travail inclusif dans lequel règne un climat positif. Il faudrait à cet égard tirer parti du rôle du Groupe des Amis de la parité des sexes en invitant ses membres à collaborer directement et régulièrement avec le Cabinet du Secrétaire général. Il convient d'encourager également les



partenariats novateurs et un esprit de saine concurrence – par exemple, les 127 membres du Groupe des Amis devraient être invités à dévoiler les résultats obtenus dans leurs missions respectives en matière de parité, ce qui pourrait permettre de fixer des points de référence et d'établir des comparaisons entre la situation dans le système des Nations Unies et celle dans les États Membres pour que chacun soit incité à en faire encore davantage.

Cela prendra du temps de faire évoluer la culture institutionnelle à l'ONU pour qu'un climat plus favorable voit le jour. Il faudra que tous fassent preuve de volonté et que des mesures soient prises pour faire évoluer les comportements et les modes de pensée au sein des différentes entités. En s'intéressant aux ressorts de la culture institutionnelle, l'ONU parviendra à instaurer un climat de travail exempt de discrimination sous quelque forme que ce soit et compter sur des effectifs plus épanouis et en meilleure santé, qui seront par là même plus efficaces et productifs.

## **Annexe 1 – Exemples de normes minimales**

### **Normes de conduite : déontologie, sécurité et prévention du harcèlement**

- Tous les membres du personnel savent qu'ils doivent suivre les normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux et qu'ils auront des comptes à rendre dans le cas contraire.
- Toutes les entités font appliquer les politiques concernant la prévention du harcèlement et de l'abus d'autorité, la déontologie, l'abus d'autorité, l'administration de la justice, le règlement des différends et la protection contre d'éventuelles représailles.
- Les membres du personnel, en particulier dans les lieux d'affectation hors Siège, ont la possibilité de signaler en toute confidentialité d'éventuels cas de harcèlement, notamment de harcèlement sexuel ou d'abus d'autorité, sans avoir de représailles à craindre.
- Il est donné suite aux allégations de faute, qui peuvent justifier l'ouverture d'enquêtes, et les résultats font l'objet d'un suivi.

### **Politiques favorables aux familles**

- Chaque entité se dote d'une politique relative à l'allaitement et met des espaces correctement équipés à la disposition des femmes qui allaitent.
- Des données ventilées au plus haut degré (par sexe, lieu d'affectation, classe, etc.) sur le nombre de personnes qui font valoir leur droit aux dispositions en vigueur concernant la maternité, la paternité, l'adoption et l'allaitement, sont collectées et communiquées.
- Les décisions concernant la mobilité du personnel devraient être communiquées aux intéressés au moins six mois avant leur départ et les déménagements doivent être programmés pour après la fin de l'année scolaire ou en tenant compte d'autres impératifs familiaux le cas échéant. Il convient aussi de tenir compte dans la mesure du possible de la situation familiale des intéressés pour toutes les mutations d'un pays à l'autre.

### **Aménagement des modalités de travail**

- Des données ventilées au plus haut degré (par sexe, lieu d'affectation, classe, etc.) sur le nombre de demandes d'aménagement des modalités de travail rejetées ou acceptées doivent être collectées et communiquées.
- Les services tiennent leurs réunions d'équipe périodiques durant les heures et les jours de travail des membres du personnel travaillant à temps partiel, en tirant activement parti des possibilités de téléconférence et des autres moyens de communication virtuelle.
- Tous les membres du personnel sont équipés de manière à pouvoir travailler à distance (ordinateurs portables, tablettes et autres outils technologiques).
- Les responsables qui ont recours à des modalités de travail aménagées sont donnés en exemple et l'aménagement des modalités de travail est explicitement encouragé (par exemple par des campagnes de communication à l'échelle du système et dans chaque entité). Le personnel d'encadrement se voit donner les moyens de gérer le plus efficacement possible les membres du personnel qui travaillent à distance et ceux qui ont recours à d'autres modalités de travail aménagées.

**Encourager activement l'adoption de pratiques tenant compte de la problématique hommes-femmes**

- Le personnel d'encadrement doit appliquer des techniques de gestion du personnel tenant compte de la problématique hommes-femmes et axées sur l'être humain et il faut que ce soit aussi la norme pour toutes les interventions relatives au perfectionnement des cadres.
- Il convient de consulter les membres du personnel concernés avant de tirer des conclusions sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle qu'ils recherchent. Il faudrait faire en sorte qu'il y ait davantage de femmes parmi les membres du personnel choisis pour des voyages officiels, des affectations à rallonge ou des affectations dans des lieux particulièrement difficiles.
- Femmes et hommes doivent être représentés sur un pied d'égalité dans les tables rondes, les conférences et les délégations et parmi les orateurs, et des possibilités de réseautage doivent être offertes pendant les heures de travail.
- Il convient d'intégrer une démarche soucieuse de la problématique hommes-femmes dans tous les programmes de formation et de perfectionnement des cadres et d'assurer une participation des femmes et des hommes sur un pied d'égalité à tous les programmes de formation des cadres dans les organismes des Nations Unies.