

## 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 de suivi 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









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 ciblés,

de 1,9 %<sup>13</sup> à 0,4 %<sup>14</sup>



*cwglpftg'rct'ercug.'gv'f<sup>2</sup>hpk'ngu'qdlgewdu'gv'ngu'fapp<sup>2</sup>gu'fg'dcug'rqrt'ngu'  
gpw<sup>2</sup>u'fw'Uget<sup>2</sup>vctk'v0'*

*ó Ng'Dwtgcw'fg'hc'i'gukp'fgu'tguuqt egu'j wo clp'gu'fgxt'ck'hc'pegt.'gp'423:.'hc''  
fgwz'k'o'g't'j'cug'fg'hc'unt'c<sup>2</sup>i'kg'unt'hc't'ct'k<sup>2</sup>'fgu'lgz'gu's'wk'xlag'«'t'err'ns'wgt'hc''  
unt'c<sup>2</sup>i'kg'c'ewgn'c'wz'ci'gp'vu'fgu'ugt'x'kgu'i'<sup>2</sup>p<sup>2</sup>t'c'wz'gv'c'wz'c'fo'kp'knt'c'vgt'u''  
t'get'w<sup>2</sup>u'unt'ig'r'nc'p'p'c'v'q'p'c'nf'c'p'u'ng'p'ugo'dig'fw'uf'uv<sup>3</sup>o'g0'Ngu'gpw<sup>2</sup>u's'wk'  
rgwxgp'v'f<sup>3</sup>u'ig'f<sup>2</sup>dww'v'g'p'k'eqo'rw'fg'v'q'wu'ngu'v'rgu'fg't'gt'ua'pp'g'nf'c'p'u'hw'nt'nc'p''  
fg'b'kug'gp'b'wxt'g'ua'q'p'v'x'k'x'go'gp'v'g'p'e'q'wt'ci'<sup>2</sup>gu'«'ig'hc'k'g0*

*ó Gp'eqncdqt'c'v'q'p'c'x'ge'ngu'dwt'gc'wz'fw'eqqt'f'q'p'p'c'v'g'wt't<sup>2</sup>uf'gp'v'gv'ngu'<sup>2</sup>s'wkr'gu''  
fg't'c'f'u'f'gu'P'c'v'q'p'u'W'p'kgu'c'k'p'uk's'wg.'ua'k'uf'«'t'hc'w.'ngu'hr<sup>2</sup>t'c'v'q'p'u'fg'b'cl'p'v'g'p''  
fg''nc''r'ckz.''ng'p'w<sup>2</sup>''fgu''P'c'v'q'p'u''W'p'kgu''r'q'wt''n<sup>2</sup>i'c'rk<sup>2</sup>''fgu''ugz'gu''gv''  
nc'w'q'p'q'o'k'c'v'q'p''fgu''lgo'o'gu''\*QP'W/Hgo'o'gu''f'g'x't'ck''et<sup>2</sup>gt''wp'g''dc'ug''fg''  
f'q'p'p<sup>2</sup>gu't'ge'g'p'uc'p'v'ngu'c'f'o'kp'k'nt'c'v't'kgu't'get'w<sup>2</sup>gu'unt'ig't'nc'p'p'c'v'q'p'c'nf'v'hw'nt'u''  
eqo'r<sup>2</sup>v'g'p'egu'gv'eq'p'p'c'k'uc'p'egu'ir<sup>2</sup>ek'rk<sup>2</sup>gu'f'q'p'v'ngu'gp'w<sup>2</sup>u'f'gu'P'c'v'q'p'u'W'p'kgu''  
r'q'wt't'c'kg'p'v''ug''ugt'x'k''r'q'wt''r'q'wt'x'q'k''fgu''r'q'u'ngu''u'q'wo'ku''«''t'get'w'go'gp'v''  
hp'v'gt'p'c'v'q'p'c'nf*

ó

La mise en place d'un site Web public sur lequel les entités pourraient téléverser

## 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

planification.

1'

**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'

**liés à la problématique hommes-femmes et à l'**

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 :

– Egwz 's wkt get wgpv'fgxt clgpv' v'g'v'gpwu'fg'tgeqo o c'p'f'g't'72'' 'f'g'l'go o gu'gv'' 72 ' 'f'g' qo o gu'f'c'p'u'ig'ec'f't'g'f'g'ic' 'i'p'igev'kqp'qr<sup>2</sup>t<sup>2</sup>g'r'qwt'v'qwu'igu'v'f'gu'f'g'' r'q'w'gu'x'ec'p'v'u'«'v'qwu'igu'p'k'g'c'wz.'p'q'w'o o g'p'v'r'q'w't'igu'p'q'o k'p'c'v'k'q'u'c'wz'' h'q'p'ev'k'q'p'u'f'g'f'it'ge'v'k'q'p'0'G'p''ec'u'f'q'o r'q'u'k'd'l'k'k<sup>2</sup>'r'q'w't'f'g'u't'c'k'u'q'p'u'it'k'g'u'«'ic'' h'c'o k'ig'f'g'o r'iq'k'u'q'w'«'f'g'u'q'd'u'x'c'erg'u'q'd'l'g'ev'k'k'u.'w'p'g'l'w'u'k'k'ec'v'k'q'p'<sup>2</sup>et'k'g'f'g'x't'c'k'v' 'v'g't't<sup>2</sup>ig'p'v<sup>2</sup>g'0'

– R'q'w't''c'e'et'q'v'g'ic''t<sup>2</sup>ig't'x'g'f'g''ec'p'f'k'f'c'w'u.'g'v'p'q'w'o o g'p'v'f'g''ec'p'f'k'f'c'v'g'u'ó'k'l' h'c'w'f't'c'k'v'w'u'r'g'p'f't'g'v'g'o r'q't'c'k't'g'o g'p'v'ig'u't'g'u't'k'ev'k'q'p'u't'q'u'g'u'f'c'p'u'ic''f'j<sup>2</sup>'h'p'k'k'q'p'' f'g'o r'iq'k'f'r'q'w't'v'q'w'u'igu'ec'p'f'k'f'c'v'u'0'E'g'u't'g'u't'k'ev'k'q'p'u'ig't'c'k'g'p'v'f'k'k'k' t'g'p'v'g'u'f'q'w'p'g'' g'p'v'k<sup>2</sup>'«'h'c'w'w't'g'b'c'k'u'l'k'l'k'c'i'k't'c'k'v't'c't'g'z'g'o r'ig'f'g'l'w'r'r't'k'o g't'ig'u'g'z'k'i'g'p'eg'u'it'k'g'u'' «'h'c'p'ek'g'p'p'g'v<sup>2</sup>'f'c'p'u'ig't'q'w'g'q'w'eg'ng'u'c'f'c'p'v'it'c'k'v'c'w'p'q'o d't'g'f'g'b'q'w'x'g'o g'p'v'u'' ic'v<sup>2</sup>t'c'w'z'f'q'w't'f'q'w'x'q'k't'f'q'w'w'ig't'«'f'g'u't'q'w'g'u'f'g't'c'p'i' l'w'r<sup>2</sup>t'ig'w't'0

– F'c'p'u'ig'u'ec'u'q'á'k'l'p'c'w't'c'k'v'r'c'u'' q'w'p q 'v'q'w'u k'c\_ g'u'' i u'' i

*n*





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**





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

/M 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 dire



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**

- Ng''Ecdkpgv''f w''Uget<sup>2</sup> wkt g''i<sup>2</sup> p<sup>2</sup> t c n' f qkw' ug' f qvgt ''f owp ''f kur qukdd' uqkf g''gv'' o qf gtpg''f g''t gej gt ej g''f g''ecpf kfcvgu''«'f gu'r quwgu''f g''j c wv' p kgcw''f c pu'' nsgp ugo drg''f w' u' u<sup>3</sup> o g' f gu' P c v k p u' Wp kgu'r qwt 'eqp uokwgt 'gv' vgp k ''k' lqwt 'wp'' t<sup>2</sup> r gt vkt g' f g' e c p f k f c v g u' s w c n d d k e g u. 'l' e q o r t k u' g p 'g z v g t p c n k a c p v e g t w k p u' c u r g e v u' e r g h u' r q w t ''<sup>2</sup> r c t i k '' r c '' r q t v<sup>2</sup> g'' f g u' g l h q t w u' e q p u g p v k u' g v' v q w e j g t '' r g '' r n w u' f g'' e c p f k f c v g u' r q u k d d i g u. 'g p 'r c k a c p v l q p f ' l w t ' h g u' b g l r g w t g u' r t c v k s w g u' e r r r k s w<sup>2</sup> g u' j q t u' U { u<sup>3</sup> o g 0
- Nc ''Uge v k p p '' f g u' p q o k p c v k p u' c w z ' r q u w g u' f g ' j c w y g ' f k g e v k p p ' g v ' r g ' E c d k p g v ' f w '' U g e t<sup>2</sup> w k t g '' i<sup>2</sup> p<sup>2</sup> t c n '' c r r w {<sup>2</sup> u' r c t '' r g '' D w t g c w '' f g '' r c '' i g u k a p '' f g u' t g u a q w t e g u' j w o c k p g u' g v' h q w y g ' c w t g ' g p v k o<sup>2</sup> ' l p v<sup>2</sup> t g u a<sup>2</sup> g. ' f g x t c k g p v' e t<sup>2</sup> g t ' g v' v g p k '' k' l q w t ' w p g'' r r c v g h t o g '' e q o o w p g '' t g i t q w r c p v' i g u' l p h q t o c v k p u' e q p e g t p c p v' i g u' j c w w u' f k k i g c p v u' g p ' l p v g t p g ' g v' h g u' t g t u a p p g u' c { c p v' i g ' t q l h a t x q w w '' k' h g z v<sup>2</sup> t k g w t 0'

**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**

- ó Ng''rt qe g u a w u' f g '' u<sup>2</sup> r g e v k a p '' f g u' j c w w u' f k k i g c p v u' f q k v' l p e n w t g '' f g u' q w v k u' f ø x c n w c v k a p ' l w r r r e o g p v k t g u' e q o o g ' h g ' t t q l h a i g ' t u f e j q o<sup>2</sup> v k s w g. ' h g u' v g u a u' f g '' r g t u a p p c r k o<sup>2</sup>. ' h g u' s w g u a k a p p c k g u' x k a c p v' k<sup>2</sup> x c n w g t ' h g u' e c r c e k o<sup>2</sup> u f g' l w i g o g p v' g p '' u d o w c v k a p. ' h k p e n w i k a p ' f g ' s w g u a k a p u' f g ' b l u g ' g p ' u d o w c v k a p ' h q t u f g u' g p v t g v k p u' g v' w p g ' x<sup>2</sup> t l k t e c v k a p ' u f u o<sup>2</sup> o c v k s w g ' g v' t n w u' e r r t q h a p f h g ' f g u' t<sup>2</sup> l e t g p e g u' h q w t p k g u' l k i' e q p x l g p v' f g ' v g p k '' f A o g p v' e q o r v g ' f g ' r c '' p<sup>2</sup> e g u a k o<sup>2</sup> ' f ø r k o l p g t '' i g u' <sup>2</sup> x g p w g u' r t<sup>2</sup> l w i<sup>2</sup> u' l g z h a g u' h w' l<sup>2</sup> q i t c r j k s w g u' f g ' e g u' h w k u' f ø x c n w c v k a p 0'
- ó H g o o g u' g v' j q o o g u' f q k x g p v' v t g' t g r t<sup>2</sup> u g p v<sup>2</sup> u' k' v q w v g u' h g u' <sup>2</sup> w r g u' f w' r t q e g u a w u' f ø x c n w c v k a p ' g v' f ø g p v t g v k p ' h q t u f g ' r c ' l e<sup>2</sup> r g e v k a p ' c w z ' r q u w g u' f g ' j c w y g ' f k g e v k a p '' r q w t ' c u a w t g t ' w p g ' t g r t<sup>2</sup> u g p w c v k a p ''<sup>2</sup> i c r g' f g u' f g w z ' h g z g u' k' v q w v g u' h g u' <sup>2</sup> w r g u' f w' r t q e g u a w u' f g ' l e<sup>2</sup> r g e v k a p ' g v' e w' l e g l p ' f g u' l w t { u f ø g p v t g v k p. ' g v' h p ' t q w t t c k v' g p x l a c i g t '' f ø p x l o g t ' f g u' t g t u a p p g u' x g p w g u' f g ' h g z v<sup>2</sup> t k g w t ' f c p u' i g u' l t q w r g u' f g ' p q o k p c v k a p '' f g u' j c w w u' h q p e v k a p p c k g u' l'
- ó K i d' e q p x l g p f t c k v' f ø c x q t ' t g e q w t u' k' ' f g u' r t q e g u a w u' f g ' r t<sup>2</sup> r c t c v k a p ' f g ' v q w u' i g u' j c w w u' f k k i g c p v u' <sup>3</sup> h g o o g u' g v' j q o o g u' c x c p v' i g w t '' g p v<sup>2</sup> g'' g p '' h q p e v k a p u. ' g p ''







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**

*- Ng't<sup>2</sup> igcwTguuqwt egu'j wo clp gu'fw'Eqpugklf gu'èj glu'fg'iget<sup>2</sup> wt lcv.'ig'Dwt gcw'' fg'w' 'i guuqwp'fgu't guuqwt egu'j wo clp gu'gv'QP W/Hgo o gu'f qkxgpv'o gwt g'cw'' r qkpv'' fgu''fk gevkgu'' eqpegt pcpv'' igu'' dpppgu'' rrcvks wgu'' r qwt'' rgt o gwt g'' nkp uocwt cvkqp''f owp g'' ewnw g'' kpwkwkqppgn''lcxqt cdig''gv''kpenwukg''gv''igu'' eqo o wpls wgt ''«'vqvwgu'igu'gp vko<sup>2</sup> u't qwt 's wogngu't wkaugpv'igu'kp<sup>2</sup> i t gt 'fcpu'igu'' r qkks wgu'gp 'xli wgw. 'igu'è r r rks wgt 'gv'lwkt g'igu't<sup>2</sup> uwnvud'*







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 convien



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

- *Ng'u'gp'wò'u's w'k'p'òpp'v'r'cu'c'w'g'p'v'ig'u'q'dl'g'e'w'hu'w'k'²'u'gp'ò'c'w'è't'g'f'g'r'c't'k'²'f'g'u'ugz'g'u'f'g'xt'c'k'g'p'v'è'q'p'w'k'w'g't'f'g'u'x'k'c'k'g't'u'f'g'è'c'p'f'k'f'c'v'g'u'g'p'k'p'v'g't'p'g'g'v'f'g'è'c'p'f'k'f'c'v'g'u'x'g'p'w'g'u'f'g'w'g'z'v'²'t'g'w't'²'q'w't'²'q'w'w'g'u'g'u'g'u'c'o'k'g'u'f'ò'g'o'r'q'k'k'c'r'c'w'g'u'f'c'p'u'g'is'w'g'n'g'u'ng'u'g'o'g'u'g'p'v'²'q'w'u't'g'r't'²'g'p'v'²'g'u'f'*
- *Ng'²'F'²'r'c't'v'g'o'g'p'v'f'g'²'w'c'r'r'w'k'²'c'w'z'²'o'k'w'k'q'p'u'²'g'v'²'g'²'D'w't'g'c'w'²'f'g'²'rc'²'i'g'u'k'q'p'²'f'g'u'²'t'g'u'q'w't'eg'u'²'j'w'o'c'k'p'g'u'f'q'k'x'g'p'v'²'²'f'k'i'g't'²'w'p'g'²'p'q'w'x'g'n'g'²'k'p'w't'w'e'v'k'q'p'²'è'f'o'²'k'p'k'w't'c'v'k'x'g'²'²'q'w'ò'²'q'f'²'k'k'g't'²'g'u'²'k'p'w't'w'e'v'k'q'p'u'²'è'f'o'²'k'p'k'w't'c'v'k'x'g'u'²'g'p'²'k'k'i'w'g'w't'²'g'p'²'ò'c'w'è't'g'f'g'²'è'²'g'e'v'k'q'p'²'²'f'w'²'r'g't'²'q'p'p'g'n'²'r'q'w't'²'²'eq'p'w'k'w'g't'²'²'f'g'u'²'x'k'c'k'g't'u'²'f'g'²'²'ec'p'f'k'f'c'v'g'u'²'c'w'²'o'²'q'f'g'p'²'²'²'ò'w'p'²'²'g'p'²'g'o'²'d'g'²'²'f'g'²'o'²'g'u'w't'g'u'²'v'g'o'²'r'q't'c'k't'g'u'²'w'²'²'ek'c'²'g'u'²'eq'p'eg't'p'c'p'v'²'rc'²'²'et'²'c'v'k'q'p'²'²'f'g'²'²'eg'u'²'²'x'k'c'k'g't'u'²'²'g'w't'²'²'g'u'²'k'q'p'²'²'g'u'²'²'g'p'²'²'k'p'²'²'k'q'p'²'²'g's'w'k'g'u'²'²'²'²'²'xc'²'²'w'c'²'²'v'k'q'p'²'²'rc'²'²'è'²'²'g'e'v'k'q'p'²'²'g'v'²'²'g'u'²'²'c't't'c'p'i'g'o'²'²'g'p'w'²'²'è'²'q'p'v'²'c'w'w'g'u'²'²'²'è'²'²'²'²'g'p'w'²'²'f'*
- *V'q'w'w'g'u'²'²'g'u'²'²'g'u'²'²'k'w'k'q'p'u'²'²'k'o'²'²'r'q'u'²'²'g'u'²'²'c'w'²'²'t'g'et'w'g'o'²'²'g'p'v'²'²'f'g'²'²'X'q'w'p'w'k't'g'u'²'²'f'g'u'²'²'P'c'v'k'q'p'u'²'²'W'p'k'g'u'²'²'w'w't'²'²'g'²'v'g't'²'²'c'k'p'²'²'f'g'x't'²'²'c'k'g'p'v'²'²'v't'²'²'g'²'²'g'²'²'g'u'²'²'N'g'u'²'²'X'q'w'p'w'k't'g'u'²'²'f'g'u'²'²'P'c'v'k'q'p'u'²'²'W'p'k'g'u'²'²'eq'o'²'²'r'²'g'p'v'²'²'r'q'w't'²'²'w'p'g'²'²'r'c't'v'²'²'k'o'²'²'r'q't'w'c'p'v'g'²'²'f'g'u'²'²'g'²'²'g'e'v'k'w'hu'²'²'w'w't'²'²'g'²'²'v'g't'²'²'c'k'p'²'²'g'v'²'²'rc'²'²'g'²'²'g'²'²'f'g'²'²'eg'u'²'²'t'²'g'u'²'²'k'w'k'q'p'u'²'²'g't'o'²'²'g'w't'c'k'w'²'²'f'²'²'²'v'k'k'g't'²'²'g'²'²'²'²'²'ec'p'f'k'f'c'v'u'²'²'g'v'²'²'f'g'²'²'r'²'²'q'w'x'q'k'²'²'²'²'g'et'w'g't'²'²'f'g'u'²'²'ò'²'²'g'o'²'²'d't'²'²'g'u'²'²'f'w'²'²'t'²'²'g't'²'²'q'p'p'g'n'k'g'p'w'u'²'²'f'²'²'²'²'q't'²'²'k'²'²'q'p'²'²'f'k'x'g't'²'²'u'²'²'g'p'²'²'t'²'²'c't'²'²'w'e'w'k'g't'²'²'f'g'u'²'²'²'²'g'o'²'²'g'u'²'²'f'*



## **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>.

*fæcHgevcvæpp's wkt'go r rkaugpv'rt gus wg'vqwgvu'igu'e qpfkæqpu'rt<sup>2</sup> xwgu'r qwt 'igu' rkgwz 'fæcHgevcvæpp'lc o lmg'c wwt kæ g. 'igu'o go dt gu'f w'r gt uappgnl' r qwt t ckgpv' crqt u'è ej qlukt i 'fg'eapenwt g'wp 'gpi ci go gpv'f qppcpv'ft qlw'c wz 'rt gævcvæppu' xgt u' gu'fcpu'igu' rkgwz 'fæcHgevcvæpp'lc o lmg'c wwt kæ g. 'S+tgxqt 'ig'erc ugo gpv' fgu' rkgwz 'fæcHgevcvæpp' r qwt 'vgpk' 'eqo r vg'p qp 'ugwigo gpv'f gu'e qpfkæqpu'fg' u' ewt kæ 'b cku'c wuk'f gu'e qpfkæqpu'fg' xlg' r qwt 'igu'lc o lmg'c 'gp'f qppcpv'c wz ' o go dt gu'f w'r gt uappgnl' r 'r quaklkæ<sup>2</sup> 'fg'f<sup>2</sup> elj gt 'gwz/o 'o gu' uk' ig' rkgw' fæcHgevcvæpp' e qpu'f<sup>2</sup> t<sup>2</sup> 'gu'è f crv<sup>2</sup> 'f w'r qkv'fg' xwg'fg'lc 't<sup>2</sup> ewt kæ 'b cku'c u'è w' tgi ct f'fg' u'è qpfkæqpu'fg' xlg. 'qw'lp xgt ugo gpv*

– Ng'Uget<sup>2</sup> vctk v'f gxt ckw'gp xkæ i gt 'fg'f qppgt 'c wz 'o go dt gu'f w'r gt uappgnl's wk' ugt xgpv'fcpu'f gu' rkgwz 'fæcHgevcvæpp'lc o lmg'p qp 'c wwt kæ g' r 'r quaklkæ<sup>2</sup> ' fæpæwngt 'igu'o go dt gu'f g' rgt 'lc o lmg'fcpu'wp 'rkgw'fæcHgevcvæpp'lc o lmg' c wwt kæ g'«' r t qz kæ k<sup>2</sup> O'Rct 'gz go r ig. 'igu'o go dt gu'f w'r gt uappgnl'gp' r quæ'«' O qi cf læk' t qwt t ckgpv'lpæwngt 'igt 'lc o lmg'«' P ckt qdk<sup>2</sup> 70

– Ng'Uget<sup>2</sup> vctk v'f gxt ckw'gp xkæ i gt 'fg'f qppgt 'c wz 'o go dt gu'f w'r gt uappgnl's wk' ugt xgpv'fcpu'egt w'lp u' rkgwz 'fæcHgevcvæpp' q'Á'igu'e qpfkæqpu' u'ol' r t 'vgpv' r 'r quaklkæ<sup>2</sup> 'fg'f<sup>2</sup> elj gt 'gwz/o 'o gu' uk' ig' rkgw'fæcHgevcvæpp' e qpu'f<sup>2</sup> t<sup>2</sup> 'f qlw' v g' f<sup>2</sup> u' i p<sup>2</sup> 'eqo o g'lc o lmg'c wwt kæ g'qw'lc o lmg'p qp 'c wwt kæ g'eqo r vg'vgpv'fg' rgt u'è kt e qpu'c p egu' t gt uappgnl' u

## 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

– Cxge' nærrwk' fæQPWHgo o gu' ig' F<sup>2</sup> rctvgo gpv'fg' næp lqto cæqp 'gv' ig' F<sup>2</sup> rctvgo gpv'fg'ærrwk'è wz 'b kækpu'f gxt ckgpv'lc pegt 'wp g'p qwxgng'è c rci pg' fæp lqto cæqp'fcpu'igu' b<sup>2</sup> fkc'u'æ cf kækppgnu. 'igu' b<sup>2</sup> fkc'u' lqekæ wz 'gv'igu' b<sup>2</sup> fkc'u' pwo<sup>2</sup> tks wgu' t qwt 'rt qo qwxqk'lc 'rct vækr cæqp'fgu' lgo o gu'è wz 'b kækpu' lwt 'ig' vgt t cæp 'b'æpv'fcpu'igu'qr<sup>2</sup> t cæqp u'fg' r cæ. 's wæc w'igkp'fgu'<sup>2</sup> s wkr gu'fg' r cæ {u'fgu' P cæqp u'Wp lgu'}

<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.





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.



**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# cm cTfect ta#o mgdlsca/ noons sur