



Assemblée générale

Distr. générale
25 juillet 2025
Français
Original : anglais

Quatre-vingtième session

Point 26 b) de l'ordre du jour provisoire*

**Promotion des femmes : suite donnée aux textes
issus de la quatrième Conférence mondiale sur les
femmes et de la vingt-troisième session
extraordinaire de l'Assemblée générale**

Amélioration du statut des femmes dans le système des Nations Unies

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Dans le présent rapport, soumis en application de la résolution [78/182](#) de l'Assemblée générale, le Secrétaire général fait le point de la situation des femmes dans les organismes des Nations Unies au cours de la période allant du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2023. Depuis la période couverte par le précédent rapport ([A/78/206](#)), allant du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2021, la part des femmes dans les catégories des administrateurs et administratrices et fonctionnaires de rang supérieur du système des Nations Unies est passée de 47,0 % à 48,8 % (au 31 décembre 2023). Toutes catégories confondues, la représentation des femmes est passée de 45,8 % à 46,7 %.

Depuis sa prise de fonction en 2017, le Secrétaire général a défendu la parité des genres à l'ONU, y voyant un impératif urgent, une obligation morale et une nécessité opérationnelle. Les entités ont réalisé des progrès notables et soutenus depuis le lancement en 2017 de la stratégie du Secrétaire général sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies. La parité règne au sein du Conseil de direction et parmi les coordonnatrices et coordonnateurs résidents depuis 2018, et la parité de genre dans les villes sièges, atteinte pour la première fois en 2021, a été depuis maintenue.

L'évolution de la représentation des femmes au sein des Nations Unies est l'histoire d'une transformation institutionnelle catalysée par le lancement, en 2017, de la stratégie applicable à l'ensemble du système. Des progrès ont été accomplis au fil du temps, même si des barrières considérables existent toujours, en particulier dans les missions et sur le terrain. Le présent rapport offre une évaluation des progrès

* [A/80/150](#).



réalisés à ce jour et des obstacles qui ont continué d'entraver la mise en œuvre intégrale de la stratégie applicable à l'ensemble du système au cours de la période considérée. Afin d'enrichir le rapport de données récentes et détaillées, les faits nouveaux survenus de janvier 2023 à juillet 2025 ont également été inclus, le cas échéant.

Pour que l'action menée porte ses fruits, il faut pouvoir compter sur un leadership plein de détermination sur la durée, une meilleure définition des responsabilités et l'application cohérente de mesures temporaires spéciales afin d'accélérer les progrès, étant entendu que des systèmes de suivi robustes et des cadres institutionnels propices s'imposent aussi. Il sera tout aussi important de faire évoluer en profondeur la culture institutionnelle, en particulier hors siège, dans les missions et sur le terrain, afin de lutter contre les préjugés, de promouvoir l'inclusion et de garantir l'égalité des genres dans l'ensemble du système. Comme demandé par l'Assemblée générale, le présent rapport fait le point des obstacles rencontrés par suite de la pandémie de coronavirus (COVID-19) et il offre des réflexions sur les derniers plans de mise en œuvre propres à chaque entité.

Table des matières

	<i>Page</i>
Abréviations	5
I. Introduction	7
II. Mise en œuvre de la Stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies	9
A. Plans de mise en œuvre spécifiques aux entités (2025-2026)	10
B. Réseau de coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de genre à l'échelle du système	11
III. Représentation des femmes dans le système des Nations Unies	12
A. Représentation par catégorie	12
B. Tendances observées au fil du temps : du lancement de la stratégie applicable à l'ensemble du système à aujourd'hui (2017-2025)	14
C. Représentation par entité	16
D. Représentation par lieu d'affectation	17
E. Représentation dans les missions et sur le terrain	18
IV. Encadrement et application du principe de responsabilité	19
A. Leadership	19
B. Institutionnaliser le principe de responsabilité	20
V. Collecte de données et suivi des progrès accomplis	21
A. Systèmes de suivi et tableaux de bord	21
B. Collecte de données genrées	22
VI. Parcours de carrière : recrutement, rétention, avancement et gestion des talents	24
A. Communication et candidatures	24
B. Évaluation et sélection	26
C. Mesures temporaires spéciales	27
D. Gestion et rétention des talents	28
E. Cessations de service et planification des effectifs	29
VII. Création d'un environnement porteur	30
A. Aménagement des modalités de travail	30
B. Politiques favorables à la famille	31
C. Normes de conduite	31
VIII. Missions et activités sur le terrain	33
A. Recruitment and retention	33
B. Environnement porteur	34
C. Prise en compte systématique des questions de genre	29
D. Équipes de pays des Nations Unies	35

IX. Conclusions et recommandations	36
Annexes	
I. Représentation des femmes parmi les administrateurs et administratrices et fonctionnaires de rang supérieur titulaires d'un engagement permanent, continu ou de durée déterminée, par entité, au 31 décembre 2023	43
II. Entités ayant répondu à l'enquête biennale de 2025 sur l'amélioration de la situation des femmes dans les organismes des Nations Unies	45

Abréviations

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
BANUS	Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie
CCNUCC	Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CIC	Centre international de calcul des Nations Unies
CIJ	Cour internationale de Justice
COVID-19	maladie à coronavirus
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
ITC	Centre du commerce international
MANUA	Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan
MINUAAH	Mission des Nations Unies en appui à l'Accord sur Hodeïda
MINUK	Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONU Tourisme	Organisation mondiale du tourisme
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
OPS	Organisation panaméricaine de la Santé
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UIT	Union internationale des télécommunications

UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNITAR	Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
UNU	Université des Nations Unies
UPU	Union postale universelle

I. Introduction

1. Le présent rapport est publié à un moment crucial, coïncidant avec le trentième anniversaire de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes et de l'adoption de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing, programme mondial visionnaire en faveur de l'égalité des genres¹. L'année 2025 est une année charnière ; il est nécessaire d'accélérer les progrès vers l'égalité des genres, de renforcer la protection des droits humains des femmes et des filles et de transformer les structures de pouvoir afin de garantir des chances équitables pour tout le monde.

2. Trente ans après l'adoption de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing, la communauté mondiale s'est réunie pour évaluer les progrès accomplis, identifier les défis restant à relever et intensifier les actions en faveur de l'égalité des genres. Le Programme d'action Beijing+30 prévoit six actions clés pour concrétiser plus rapidement la vision présentée dans le Programme d'action et réaliser les objectifs de développement durable d'ici à 2030, et notamment pour donner à toutes les femmes et les filles un pouvoir de décision complet, à égalité². Lors de la soixante-neuvième session de la Commission de la condition de la femme, les États Membres ont adopté à l'unanimité une déclaration politique à l'occasion du trentième anniversaire de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes (E/CN.6/2025/L.1). Dans cette déclaration politique, ils ont réaffirmé leur engagement en faveur de l'égalité des genres et la nécessité de défendre tous les droits humains et toutes les libertés fondamentales pour toutes les femmes et les filles, sans exception, sachant que l'année 2025 était une occasion unique de se rassembler et d'intensifier les mesures prises pour appliquer la Déclaration et le Programme d'action de Beijing.

3. C'est dans le Programme d'action de 1995 que l'objectif d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes, à 50/50³, a été fixé pour la première fois. Depuis sa prise de fonction en 2017, le Secrétaire général a défendu la parité des genres à l'ONU, en y voyant un impératif urgent, une obligation morale et une nécessité opérationnelle. Dans le cadre de la stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies⁴, qui a été lancée en 2017, l'Organisation s'est engagée à atteindre la parité aux postes de responsabilité d'ici à 2021 et à l'échelle du système d'ici à 2028⁵. Alors qu'il reste moins de quatre ans pour atteindre cet objectif, il faut saisir toutes les occasions de faire progresser la parité des genres.

4. Des progrès constants et importants ont été accomplis depuis 2017. En 2025, la représentation des femmes dans les catégories des administrateurs et administratrices et fonctionnaires de rang supérieur a atteint 50,4 %⁶, ce qui constitue une étape historique vers la pleine réalisation du Programme d'action Beijing. En juin 2025, 17 entités ont déclaré avoir atteint la parité des genres dans la catégorie des

¹ Voir www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/declar.htm.

² Voir www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2025/03/brochure-beijing30-action-agenda-for-all-women-and-girls

³ Les expressions « représentation équilibrée des genres » et « parité des sexes » (ou « parité des genres ») sont synonymes et sont utilisées de manière interchangeable dans le présent rapport, toutes deux désignant la représentation égale des femmes et des hommes.

⁴ Voir www.un.org/gender/content/strategy.

⁵ Selon la stratégie applicable à l'ensemble du système des Nations Unies, le terme « l'ensemble du système des Nations Unies » désigne le Secrétariat de l'ONU et les 35 autres entités énumérées à l'annexe I du présent rapport.

⁶ Les données relatives aux entités ou au système en dehors de la période de référence proviennent du Tableau de bord de la parité des sexes dans l'ensemble du système des Nations Unies ou du Tableau de bord de la parité des sexes au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. Voir le paragraphe 8 pour plus d'informations sur ces sources et d'autres sources utilisées dans le présent rapport.

administrateurs et administratrices et fonctionnaires de rang supérieur, contre 5 seulement lors du lancement de la stratégie. Au total, 29 entités ont atteint la parité à tous les niveaux et dans toutes les catégories de personnel, contre 25 dans le rapport précédent.

5. L'année en cours est aussi l'occasion de faire le point. Le monde connaît une période de remise en cause de l'égalité des genres et des droits des femmes, qui menace des décennies d'acquis obtenus de haute lutte. Pour y remédier, le Secrétaire général a lancé le Plan pour l'accélération de la réalisation de l'égalité des genres dans le système des Nations Unies⁷ à l'occasion de la Journée internationale des femmes de 2024, et l'Appel urgent à l'égalité des genres, lors de cette même Journée internationale, en 2025. Le Plan pour l'accélération de la réalisation de l'égalité des genres dans le système des Nations Unies permet d'identifier les obstacles internes et structurels à l'égalité des genres, y compris ceux qui entravent la réalisation de la parité des genres, et il constitue un catalyseur de changement. Le système des Nations Unies sera plus efficace s'il est un miroir des populations qu'il sert, et la parité des genres est une condition indispensable à l'obtention de résultats équitables.

Rapport biennal sur l'amélioration de la situation des femmes dans les organismes des Nations Unies

6. Conformément à la résolution 78/182 de l'Assemblée générale, le présent rapport offre des données sur la représentation des femmes dans le système des Nations Unies et comporte une analyse des progrès accomplis et des difficultés rencontrées dans la réalisation de l'objectif de la parité entre les femmes et les hommes à tous les niveaux au sein du système des Nations Unies. Le rapport comprend également une évaluation des lacunes observées et des réalisations collectives, ainsi que des recommandations concrètes propres à accélérer les progrès vers la parité des genres dans le système des Nations Unies. Il couvre la période allant du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2023, ainsi que les principaux faits nouveaux survenus de janvier 2023 à juillet 2025. Comme demandé par l'Assemblée, il fait le point de l'impact de la COVID-19 et il offre des réflexions sur les derniers plans de mise en œuvre propres à chaque entité.

7. L'analyse présentée est étayée par plusieurs sources. Premièrement, les 36 entités énumérées à l'annexe I du rapport sont tenues de fournir au CCS des statistiques sur le personnel, les vacances de poste et les cessations de service dans les catégories des services généraux et du Service mobile, des administrateurs et administratrices recrutés sur le plan national et des administrateurs et administratrices et fonctionnaires de rang supérieur pour la période couverte par le rapport. Ces 36 entités (« les entités membres du CCS ») comprennent le Secrétariat de l'ONU et 35 organismes, fonds, programmes et autres entités du système des Nations Unies. En outre, le rapport comprend une analyse des résultats de l'enquête biennale menée par ONU-Femmes en 2025 à l'échelle du système sur les politiques et pratiques liées à la parité des genres. Comme il ressort de l'annexe II du présent rapport, 72 entités ont répondu à l'enquête biennale, qui portaient sur les progrès accomplis, les effets des mesures prises et les difficultés rencontrées depuis 2017, dont 42 entités du Secrétariat de l'ONU (départements, bureaux ou missions politiques spéciales ou missions de maintien de la paix) et 30 autres entités membres du CCS⁸. D'autres

⁷ Voir www.un.org/en/gender-equality-acceleration-plan.

⁸ Les entités énumérées à l'annexe II du présent rapport ont répondu à l'enquête biennale et leurs réponses sont reflétées dans le présent document. La stratégie pour la parité des genres de l'Office des Nations Unies à Vienne et de l'ONUSUD est mise en œuvre conjointement par leur équipe conjointe chargée des questions de genre, et ils ont donc répondu ensemble à l'enquête.

sources d'information ont également été exploitées pour procéder à une analyse détaillée et approfondie.

8. Le Tableau de bord de la parité des sexes dans l'ensemble du système des Nations Unies, élaboré conjointement par ONU-Femmes et le PNUD, est utilisé pour collecter et afficher régulièrement les dernières données disponibles sur la répartition des genres dans l'ensemble du système des Nations Unies, par entité, classe, catégories de fonctionnaires et de non fonctionnaires, lieu d'affectation et équipe de pays des Nations Unies, groupe d'âge et nationalité⁹. Le Tableau de bord de la parité des sexes au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies permet de collecter et d'afficher les dernières données disponibles sur la répartition par genre du personnel recruté sur le plan international en ce qui concerne le Service mobile, les administrateurs et administratrices, les directeurs et directrices, les sous-secrétaires générales et sous-secrétaires généraux et les secrétaires générales adjointes et secrétaires généraux adjoints au sein du Secrétariat¹⁰. Les données de ces tableaux de bord sur le Secrétariat et d'autres entités du CCS ont été incorporées dans le présent rapport, le cas échéant, pour offrir une mise en contexte supplémentaire, donner une perspective institutionnelle plus large et proposer une vue d'ensemble des faits nouveaux survenus de janvier 2023 à juillet 2025.

9. Le rapport s'appuie également sur deux enquêtes spécifiques sur le harcèlement sexuel menées par ONU-Femmes pour contribuer aux travaux du Groupe exécutif des Nations Unies pour la prévention et la répression du harcèlement sexuel. En outre, pour la première fois, le rapport a été enrichi par des entretiens et par une correspondance directe avec 10 équipes de pays des Nations Unies, dont les résultats ont été inclus sur la base des progrès démontrés dans la feuille de résultats des équipes de pays relative au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes¹¹. Le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, le Département des opérations de paix et le Bureau de la coordination des activités de développement ont aussi apporté des contributions pour informer l'analyse des efforts déployés afin de parvenir à la parité des genres sur le terrain et dans les missions.

10. Le présent rapport s'appuie également sur l'expertise d'ONU-Femmes, qui orchestre et coordonne l'action menée en faveur de la réalisation de l'égalité des genres dans le système des Nations Unies. Les données utilisées dans le présent rapport sont complétées par des annexes web disponibles sur le site d'ONU-Femmes¹².

II. Mise en œuvre de la Stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies

11. Depuis le lancement, en 2017, de la stratégie du Secrétaire général sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies, les entités ont fait des progrès notables. Par exemple, elles ont élaboré des cadres tenant compte des questions de genre pour lutter contre les inégalités et les préjugés dans les processus de recrutement et de sélection du personnel, elles ont investi massivement dans des méthodes novatrices pour élargir le vivier de talents et elles ont mis en place de

⁹ Voir www.tinyurl.com/undp-unw-dashboard.

¹⁰ Voir <https://tinyurl.com/secretariat-dashboard>.

¹¹ Les équipes de pays des Nations Unies des pays suivants ont contribué au présent rapport : Afghanistan, Bosnie-Herzégovine, Chine, Kenya, Madagascar, Ouganda, Pérou, République démocratique du Congo, Sri Lanka et Thaïlande.

¹² Voir www.unwomen.org/en/how-we-work/gender-parity-in-the-united-nations/reports-and-monitoring.

solides filières de leadeuses. Les entités qui ont répondu à l'enquête ont jugé que les thèmes émergents suivants étaient essentiels à leur réussite future :

a) **Mobilisation du leadership** – Selon les résultats de l'enquête, le leadership fort et cohérent a permis de faire de la parité des genres un véritable impératif organisationnel et non un simple exercice de conformité. La mobilisation du leadership et l'application du principe de responsabilité sont considérés comme essentiels pour conduire à un changement institutionnel et culturel à long terme ;

b) **Institutionnalisation** – Les efforts en matière de parité ont été plus efficaces lorsqu'ils ont été mis en œuvre dans le cadre de stratégies de changement plus larges, et non comme des interventions isolées. Les objectifs de parité des genres ne sont pas suffisants à eux seuls s'ils ne sont pas assortis de catalyseurs structurels et de mécanismes d'application du principe de responsabilité permettant de les atteindre ;

c) **Transparence** – La transparence dans la prise de décision (critères utilisés, mesures prises pour atteindre les objectifs fixés en matière de parité et méthodes d'évaluation du mérite) a aidé le personnel à comprendre que les efforts accomplis pour parvenir à la parité n'étaient pas en contradiction avec une approche méritocratique, mais plutôt complémentaires. Les processus transparents qui ont été mis en œuvre ont permis de renforcer l'adhésion du personnel, de prévenir ou d'atténuer les réactions négatives et d'affermir la légitimité des mesures prises ;

d) **Approches fondées sur les données** – L'utilisation stratégique de données tenant compte des questions de genre a permis de combattre la mésinformation et les idées fausses concernant la parité de genre et donné aux entités les moyens de prendre des décisions fondées sur des données et d'adapter la programmation afin de combler les lacunes ou de cimenter les progrès obtenus

e) **Communication intégrée** – Lorsque la question de la parité des genres est systématiquement intégrée dans la communication à l'échelle des entités, cela permet de la présenter comme un moteur d'efficacité institutionnelle et comme une partie intégrante de la bonne exécution des mandats.

A. Plans de mise en œuvre spécifiques aux entités (2025-2026)

12. Comme demandé par l'Assemblée générale, le présent rapport offre une analyse des progrès réalisés dans le cadre des plans de mise en œuvre propres à chaque entité. Ces plans permettent de concrétiser la stratégie à l'échelle du système et sont mis à jour tous les deux ans. Dans le contexte actuel, caractérisé par des contraintes financières et une remise en cause marquée de l'égalité des genres et des droits des femmes, les difficultés rencontrées sont de plus en plus grandes. Au total, 45 % des entités ont déclaré avoir été confrontées à ce type de remise en cause, tant en interne qu'en externe, et près d'un quart d'entre elles y voient un problème modéré ou grave. Les entités interrogées ont également souligné qu'il était important de préserver les progrès réalisés jusqu'à présent et de tirer parti des acquis. L'appel lancé par le Chef de cabinet aux entités pour qu'elles mettent à jour leurs plans de mise en œuvre en faisant preuve d'une détermination renouvelée et en réaffirmant leur engagement a notamment suscité une dynamique positive, ce qui montre le rôle essentiel du leadership dans la poursuite des progrès.

13. Au 15 juillet 2025, 48 entités et équipes de pays des Nations Unies avaient soumis des plans de mise en œuvre actualisés pour 2025-2026, et plusieurs autres entités étaient en train d'élaborer les leurs. La quasi-totalité des entités et des équipes de pays qui ont présenté des plans de mise en œuvre actualisés ont utilisé le nouveau modèle et les conseils formulés par ONU-Femmes en 2024, de sorte que ces plans

sont clairement structurés et s'accompagnent d'objectifs, d'activités, de mécanismes de suivi et de calendriers concrets. Une fois dotées de plans de mise en œuvre solides pour renforcer la parité des genres, les entités seront en mesure d'analyser les relations de pouvoir afin d'identifier et d'éliminer les obstacles à l'égalité d'accès et à l'égalité des chances, ainsi qu'à une prise de décision véritablement inclusive. Les entités peuvent utiliser ces plans de mise en œuvre pour évaluer les progrès accomplis sur la voie des objectifs fixés dans la stratégie applicable à l'ensemble du système, ce qui les aidera à identifier les lacunes, mais aussi à repérer les occasions d'accélérer les efforts.

14. Après analyse des plans de mise en œuvre, il apparaît que la plupart des entités ont retenu des approches similaires, en donnant la priorité à l'application du principe de responsabilité pour les équipes dirigeantes, au suivi des données ventilées selon le genre et aux mesures prises pour évacuer les préjugés des procédures de recrutement. Dans les plans, la parité est vue comme faisant partie intégrante d'une transformation institutionnelle plus large, et non comme une politique isolée. L'accent est mis sur la visibilité du leadership et la transparence des recrutements afin d'instaurer la confiance et d'éviter toute réaction négative. De nombreuses entités investissent dans l'évolution professionnelle des femmes en leur proposant un mentorat, des formations et des occasions ciblées d'occuper des postes de responsabilité.

15. Les plans de mise en œuvre prennent des formes diverses d'une entité à l'autre. Certaines ont élaboré des stratégies détaillées assorties d'objectifs clairs, de tableaux de bord et des campagnes de sensibilisation, tandis que d'autres, qui ont déjà atteint la parité, mettent l'accent sur la cohérence et le suivi. Les missions ont adapté leurs approches à la réalité opérationnelle du terrain et ont mis l'accent sur les améliorations de l'infrastructure et sur les progrès à accomplir pour attirer des candidates, leur ménager des possibilités d'avancement et les retenir.

B. Réseau de coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de genre à l'échelle du système

16. Conformément à la résolution [78/182](#) de l'Assemblée générale, les coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de genre, nommés par les chefs d'entité, jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la stratégie applicable dans l'ensemble du système, notamment en promouvant l'égalité des genres, en favorisant l'instauration d'un climat inclusif sur le lieu de travail et en appuyant les efforts déployés pour prévenir le harcèlement sexuel et y remédier dans l'ensemble du système des Nations Unies.

17. Le Bureau de la Coordinatrice pour les questions relatives à la situation des femmes dans le système des Nations Unies, qui relève d'ONU-Femmes, dirige et coordonne le réseau des coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de genre à l'échelle du système, et leur apporte un soutien dans les domaines stratégique, analytique et technique. Le réseau comprend aujourd'hui plus de 650 coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de genre dans 62 lieux d'affectation, y compris dans 42 équipes de pays des Nations Unies. Les efforts déployés pour que davantage de coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de genre soient nommés dans les équipes de pays des Nations Unies sont favorisés par les exigences énoncées dans la feuille de résultats des équipes de pays relative au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes. En 2023, le mandat des coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de genre a été mis à jour par une circulaire du Secrétaire général ([ST/SGB/2023/3](#)), qui leur a conféré un champ d'action plus large et plus stratégique, en mettant davantage l'accent sur l'application du principe de responsabilité et l'alignement avec les

équipes dirigeantes des entités. Cette entreprise est aussi favorisée par le Réseau interinstitutions pour les femmes et l'égalité des sexes, le réseau des coordonnateurs et coordonnatrices du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes, et d'autres mécanismes au niveau national, tels que les groupes thématiques sur les questions de genre.

III. Représentation des femmes dans le système des Nations Unies

A. Représentation par catégorie

Tableau 1

Répartition des membres du personnel du système des Nations Unies titulaires d'un engagement permanent, continu ou de durée déterminée, pour tous les lieux d'affectation, par grade, au 31 décembre 2022 et au 31 décembre 2023, en pourcentages

	31 décembre 2022	31 décembre 2023
	<i>Pourcentage de femmes par rapport à l'effectif total</i>	
Hors cadre	44,2	46,7
Directrices		
D-2	37,7	39,0
D-1	42,3	43,3
Total (Directrices)	41,2	42,3
Administratrices		
P-5	43,1	44,2
P-4	46,1	46,9
P-3	49,5	50,6
P-2	58,4	58,6
P-1	66,4	66,9
Total (Administratrices)	48,3	49,3
Total (Administratrices et fonctionnaires de rang supérieur)	47,8	48,8
Administratrices recrutées sur le plan national		
AN-E	33,3	50,0
AN-D	49,4	48,7
AN-C	46,6	47,2
AN-B	45,6	46,4
AN-A	47,7	48,6
Total partiel	46,5	47,3
Service mobile		
FS-7	17,2	15,6
FS-6	24,2	28,1
FS-5	32,5	33,4
FS-4	26,9	27,2

	31 décembre 2022	31 décembre 2023
	Pourcentage de femmes par rapport à l'effectif total	
FS-3	25,0	0,0
Total partiel	29,1	30,2
Services généraux		
G-7	57,6	57,4
G-6	56,8	56,8
G-5	56,1	55,9
G-4	40,9	41,6
G-3	17,6	17,0
G-2	4,8	5,0
G-1	34,4	33,0
Total partiel	45,4	45,8
Total	46,0	46,7

Source : CCS.

Note : L'analyse des données relatives au personnel, aux postes vacants et aux cessations de service fournies au CCS et vérifiées par lui est accompagnée d'annexes en ligne comportant des données ventilées supplémentaires et des informations complémentaires. Dès leur publication, ces annexes pourront être consultées sur le site Web d'ONU-Femmes.

18. Le tableau 1 comporte des données correspondant à la catégorie « hors cadre », qui comprend tous les postes supérieurs à D-2, comme suit : secrétaire général(e) adjoint(e), sous-secrétaire général(e), chef de secrétariat d'une institution spécialisée [directeur(trice) général(e), directeur(trice) général(e) adjoint(e), sous-directeur(trice) général(e) et secrétaire général(e)] et chef d'un fonds ou d'un programme. Les données relatives aux nominations aux postes de sous-secrétaire général(e) et de secrétaire général(e) adjoint(e) au Secrétariat de l'ONU sont toujours présentées dans le rapport intitulé « Composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel ». Selon le dernier rapport (A/79/584), au 31 décembre 2023, 51,0 % des secrétaires généraux adjoints et 43,2 % des sous-secrétaires généraux étaient des femmes.

19. Au 31 décembre 2023, la proportion de femmes dans la catégorie des administrateurs et administratrices et fonctionnaires de rang supérieur du système des Nations Unies était de 48,8 %, contre 47,0 % au 31 décembre 2021, à la fin de la période précédente. C'est dans la catégorie des administrateurs et administratrices que le taux de représentation des femmes est le plus élevé, avec 49,3 % de femmes, soit moins d'un point de pourcentage de la parité. En outre, en 2023, la parité des genres a été atteinte pour la première fois à la classe P-3, et la proportion d'administratrices recrutés sur le plan national a dépassé les 47 %.

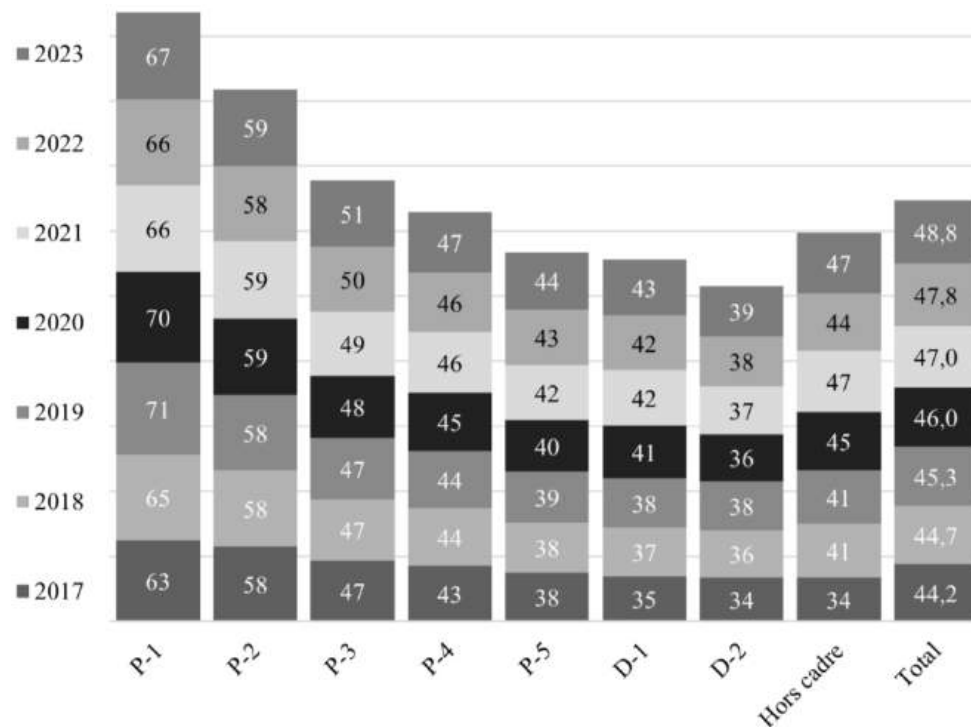
20. Entre 2022 et 2023, la représentation de femmes a augmenté de 0,7 point de pourcentage pour tous les postes. C'est dans la catégorie « hors cadre » que l'augmentation la plus importante a été enregistrée, la représentation des femmes étant passée à 46,7 % des effectifs. La deuxième augmentation la plus importante concerne les postes de directrices et d'agentes du Service mobile. Comme lors de la période précédente, c'est dans la catégorie du Service mobile que la représentation des femmes est toutefois restée la plus faible, puisqu'elles ne représentent que 30,2 % du total, preuve qu'il faut encore donner la priorité à la réalisation de la parité des genres dans les missions et sur le terrain.

B. Tendances observées au fil du temps : du lancement de la stratégie applicable à l'ensemble du système à aujourd'hui (2017-2025)

21. L'évolution de la représentation des femmes au sein des Nations Unies est l'histoire d'une transformation institutionnelle catalysée par le lancement, en 2017, de la stratégie applicable à l'ensemble du système. Des progrès ont été accomplis au fil du temps, même si des barrières considérables existent toujours.

Figure I

Pourcentage de femmes parmi les administrateurs et administratrices et fonctionnaires de rang supérieur titulaires d'un engagement permanent, continu ou de durée déterminée dans le système des Nations Unies, de 2017 à 2023



Source : CCS.

22. La figure I montre la progression de la représentation des femmes dans les catégories des administrateurs et administratrices et fonctionnaires de rang supérieur de 2017 à 2023. Les progrès ont été soutenus en ce qui concerne les postes de début de carrière, signe qu'il existe une solide réserve de femmes recrutées dans le système des Nations Unies aux points d'entrée. Toutefois, la part des femmes diminue de plus en plus rapidement à mesure que l'on monte en responsabilités.

23. Il apparaît clair que la stratégie a un fort potentiel de transformation si l'on étudie ce qui s'est passé à la classe P-3, où les femmes représentaient 47 % du personnel en 2017 et ont franchi pour la première fois le seuil des 50 % six ans plus tard, en 2023. Ce véritable tournant est aussi révélateur du fait que des efforts soutenus dans le temps s'imposent pour pouvoir traverser le plafond de verre.

24. Comme lors des périodes de référence précédentes, les lacunes à D-2 sont manifestes. Malgré les progrès accomplis chaque année, les femmes restent sous-représentées à D-2. Les progrès ont également été plus lents à D-2 qu'aux autres postes de responsabilité, preuve que des efforts s'imposent encore pour faire faire

progresser la parité des genres à ce niveau. En revanche, l'augmentation de la proportion de femmes « hors cadre » (de 34 % à 47 %) montre que l'engagement du leadership aux plus hauts niveaux en faveur de la parité des genres a permis de sortir de dynamiques institutionnelles qui étaient profondément ancrées.

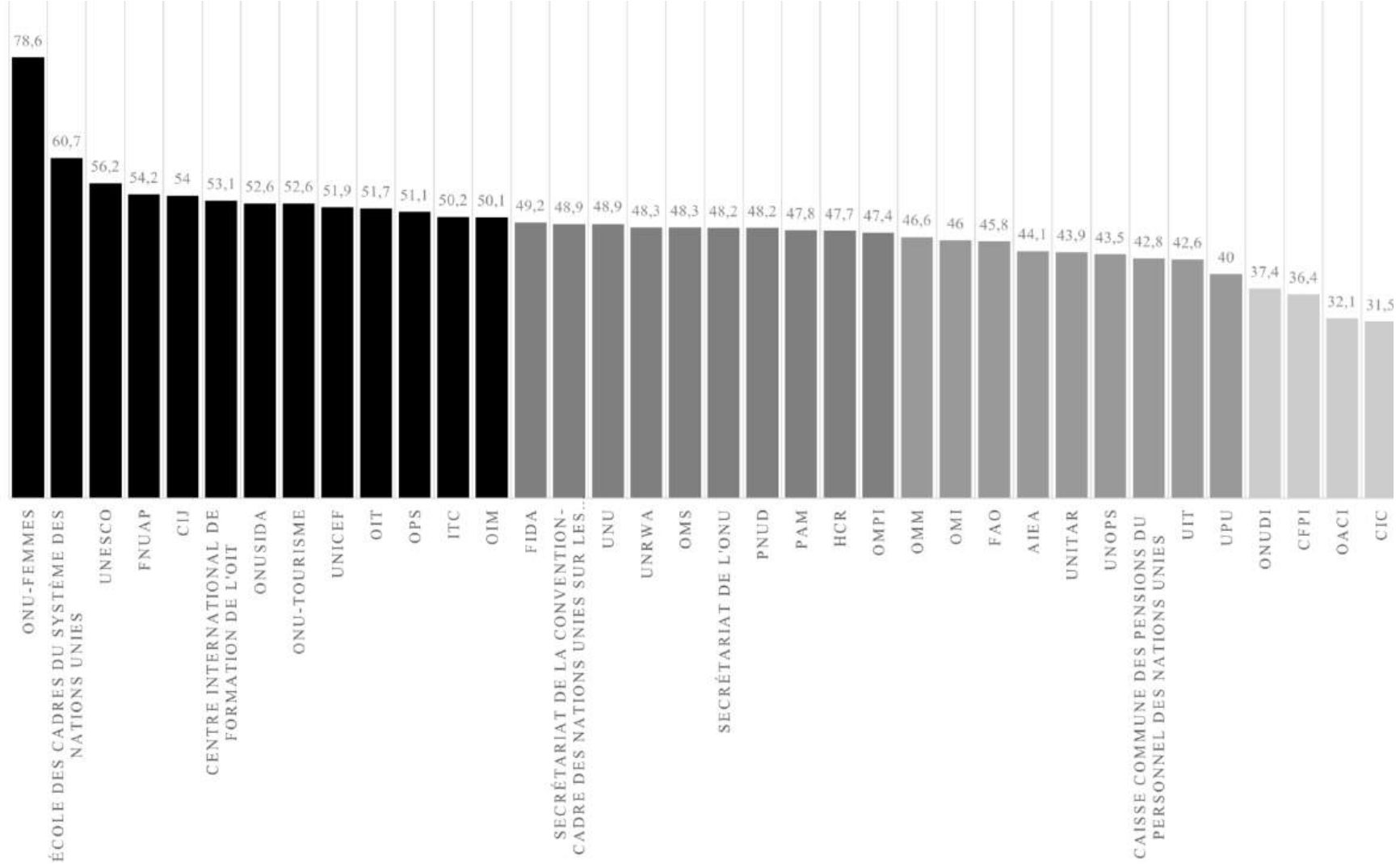
25. Le Tableau de bord de la parité des sexes dans l'ensemble du système des Nations Unies révèle que les progrès se sont poursuivis entre janvier 2023 et juin 2025. En 2025, la proportion de femmes dans les catégories des administrateurs et administratrices et fonctionnaires de rang supérieur a atteint 50,5 %, concrétisant la promesse faite il y a 30 ans dans le Programme d'action Beijing. Une amélioration notable a également été enregistrée entre 2023 et 2025 à D-2, la proportion de femmes ayant atteint les 44 % en juin 2025¹³. Ces gains considérables constituent des progrès impressionnants. Une évolution à la hausse de la représentation des femmes à D-2 pourrait indiquer que les mesures prises commencent à éroder les obstacles structurels qui empêchent de longue date les femmes d'occuper les plus hautes responsabilités.

¹³ Voir le paragraphe 8 pour plus d'informations sur le Tableau de bord de la parité des sexes dans l'ensemble du système des Nations Unies et d'autres sources utilisées dans le présent rapport.

C. Représentation par entité

Figure II

Pourcentage de femmes parmi les administrateurs et administratrices et fonctionnaires de rang supérieur titulaires d'un engagement permanent, continu ou de durée déterminée par entité, au 31 décembre 2023



Source : CCS.

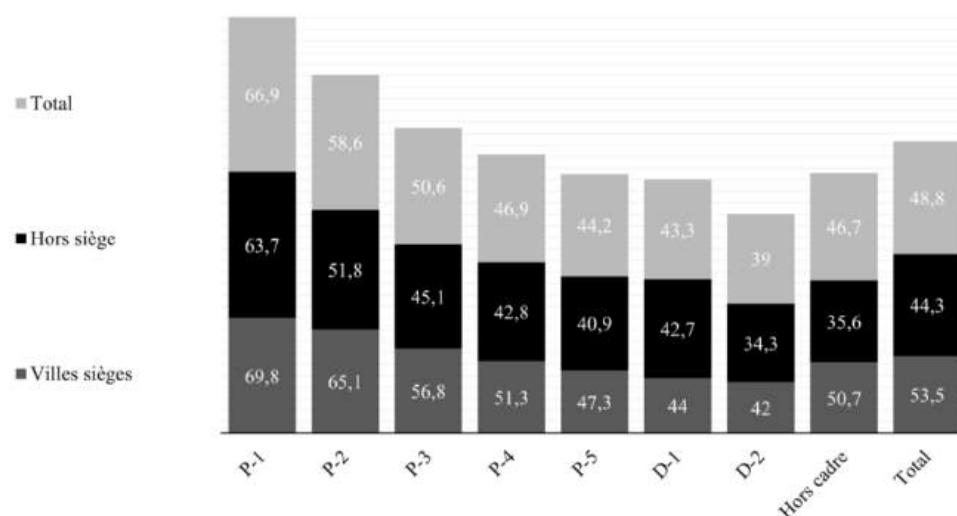
26. Au 31 décembre 2023, 13 entités avaient atteint la parité, contre 10 au cours de la période précédente. Le nombre d'entités dans lesquelles les femmes représentent moins de 40 % du personnel est passé de cinq à quatre au cours de la période couverte par le présent rapport. La proportion de femmes au Centre international de formation de l'OIT est notamment passé de 42,9 % à 53,1 % d'une période considérée à l'autre et, pour la première fois, la parité a donc été atteinte dans cette entité.

27. Comme indiqué dans le Tableau de bord de la parité des sexes dans l'ensemble du système des Nations Unies, plusieurs entités du CCS ont continué d'accomplir des progrès depuis 2023. En juin 2025, l'AIEA, le FIDA, l'OMM et l'OACI ont déclaré avoir atteint la parité des genres, ce qui porte à 17 sur 36 le nombre total d'entités du CCS ayant atteint la parité. Autre première, en 2025, l'AIEA a indiqué dans le Tableau de bord de la parité des sexes dans l'ensemble du système des Nations Unies que les femmes représentaient désormais 51,4 % de son personnel. En outre, comme indiqué dans le Tableau de bord de la parité des sexes au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, 33 des 70 entités déclarantes ont atteint la parité pour leur personnel recruté sur le plan international dans les catégories des administrateurs et administratrices et fonctionnaires de rang supérieur¹⁴.

D. Représentation par lieu d'affectation

Figure III

Pourcentage de femmes parmi les administrateurs et administratrices et fonctionnaires de rang supérieur titulaires d'un engagement permanent, continu ou de durée déterminée par lieu d'affectation, au 31 décembre 2023



Source : CCS.

28. La figure III illustre la répartition du personnel par genre et par lieu d'affectation (villes sièges ou hors siège), sur la base des données communiquées par les entités énumérées à l'annexe I du présent rapport, qui ont été vérifiées par le CCS¹⁵. En 2021, la parité a été atteinte dans les villes sièges, et elle a été maintenue

¹⁴ Le Tableau de bord de la parité des sexes au Secrétariat de l'ONU recense les données les plus récentes communiquées par les entités du Secrétariat. Voir le paragraphe 8 pour plus d'informations sur cette source et d'autres sources utilisées dans le présent rapport.

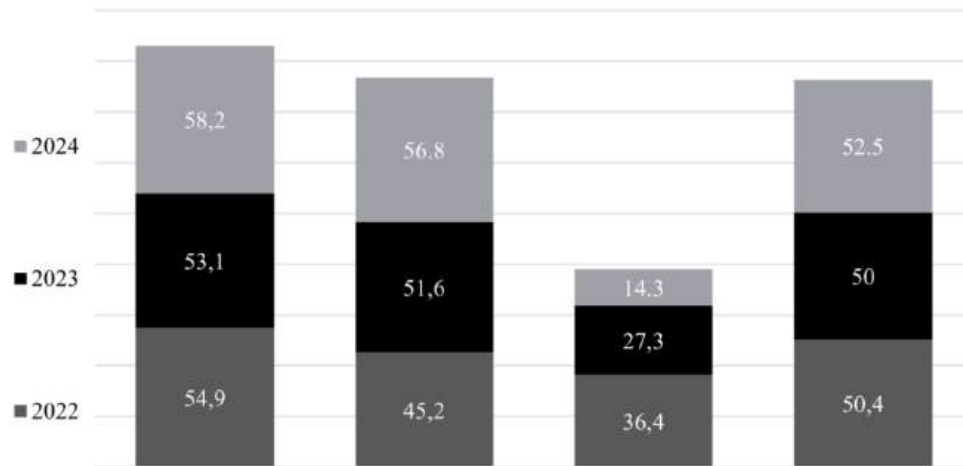
¹⁵ Compte tenu de la diversité des entités dont la liste est donnée à l'annexe I, les lieux d'affectation « hors siège » englobent les bureaux régionaux, sous-régionaux, nationaux et locaux ainsi que les délégations. Selon l'entité concernée, un même lieu d'affectation peut être considéré comme un siège ou comme un lieu d'affectation hors siège.

tout au long de l'année 2023. Toutefois, des écarts persistent entre les villes sièges et les autres lieux d'affectation. Là encore, en ce qui concerne la représentation des femmes dans les lieux d'affectation hors siège, on observe qu'il existe un goulet d'étranglement à D-2. Si les progrès ont été soutenus dans les villes sièges, il convient de redoubler d'efforts hors siège.

E. Représentation dans les missions et sur le terrain

Figure IV

Pourcentage de coordonnatrices résidentes dans les bureaux extérieurs du monde entier, au 31 décembre 2022, au 31 décembre 2023 et au 31 décembre 2024



Source : Bureau de la coordination des activités de développement.

29. La parité des genres parmi les coordonnatrices et coordonnateurs résidents a été atteinte en 2018 et, dans l'ensemble, elle a été maintenue. Depuis 2022, le nombre de femmes nommées à D-1 et à D-2 a régulièrement augmenté, bien que leur représentation au rang de sous-secrétaire générale ait diminué. Tous les postes de coordonnatrices et coordonnateurs résidents au rang de sous-secrétaire général(e) sont situés dans des contextes humanitaires, lieux d'affectation pour lesquels il a toujours été difficile de recruter et de retenir des leadeuses. Le Secrétaire général a donc donné la priorité à la réalisation de la parité des genres entre coordonnatrices et coordonnateurs résidents au rang de sous-secrétaires général(e). Ce sont des femmes qui ont été sélectionnées à trois des quatre postes vacants de coordinateur(trice) résident(e) au rang de sous-secrétaire général(e) publiés en 2025.

Représentation à la tête des missions

30. La représentation des femmes à la tête des missions des Nations Unies sur le terrain s'est considérablement améliorée depuis 2006, puisqu'il n'y avait cette année-là qu'une femme occupant un poste de haut niveau, celui de chef adjointe de mission. La parité des genres a été atteinte en 2021, mais les résultats ont depuis été fluctuants. Au mois de juin 2025, les femmes occupaient 41 % des postes de responsabilités dans les missions conduites par le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, le Département des opérations de paix et le Département de l'appui opérationnel (contre 35 % en 2024) et elles 41 % des postes de chef de mission – le pourcentage le plus élevé qui ait jamais été enregistré.

31. Au mois de juin 2025, 35 % des postes de chef et de chef adjoint(e) dans les opérations de maintien de la paix étaient occupés par des femmes (comme en 2024).

Deux grandes missions, la MINUSCA et la MONUSCO, étaient dirigées par des femmes. En 2025, pour la deuxième fois de l'histoire, une femme a été nommée à un poste de chef de mission en tenue ; les postes d'encadrement en tenue restent dominés par les hommes, que les États Membres ont tendance à nommer pour de pareils postes.

32. Toutefois, les progrès accomplis sur la voie de la parité des genres peuvent être facilement annulés en raison du petit nombre de postes à responsabilité, du taux élevé de rotation dans des environnements complexes et du creusement des inégalités fondées sur le genre aux plus hauts niveaux de responsabilité de par le monde. L'appel à candidatures lancé par le Secrétaire général en 2024 pour pourvoir des postes dans les missions a permis d'élargir considérablement le vivier de personnes candidates, avec une participation record, les États Membres proposant plus de candidatures féminines que masculines, et ce pour la première fois. Une des femmes dont la candidature avait été proposée dans le cadre de cette campagne a été nommée à un poste de direction dans une des missions du Département des opérations de paix en décembre 2024.

IV. Encadrement et application du principe de responsabilité

33. L'adhésion des équipes dirigeantes des entités est l'un des catalyseurs les plus efficaces pour progresser vers la parité des genres et le facteur le plus crucial pour permettre un changement réellement durable.

A. Leadership

Engagement et cohérence

34. Lorsque les équipes dirigeantes soutiennent et défendent de manière visible la parité des genres, elles signalent à l'ensemble de l'organisation que ces efforts sont une priorité, ce qui encourage une plus grande participation et une meilleure application du principe de responsabilité. Sans un engagement réel de la part du leadership, les initiatives relatives aux questions de genre risquent d'être perçues comme facultatives.

35. Pour placer la parité des genres au cœur de son action, le Département de la sûreté et de la sécurité s'efforce d'intégrer de plus en plus des considérations de genre dans des domaines opérationnels clés, tels que les plans de pays, la gestion des risques de sécurité, les stratégies de recrutement et les programmes d'apprentissage en matière de sécurité. Les questions de genre et les étapes marquantes à cet égard sont aussi intégrées dans tous les messages diffusés à l'échelle de l'organisation, en présentant la parité des genres comme une priorité stratégique, intrinsèquement liée à l'efficacité de la mission. Cette stratégie de communication continue a permis de normaliser les discussions sur l'égalité des genres, de lutter contre les idées fausses – en réduisant par là même les réticences – et d'emporter une plus grande adhésion. Au fil du temps, cette approche a fait évoluer la culture institutionnelle et la parité des genres a été progressivement vue comme une valeur intrinsèque, et non comme un simple objectif de recrutement. Il a ainsi été possible de parvenir à une représentation mieux équilibrée des genres et de renforcer l'application du principe de responsabilité en ce qui concerne les recrutements et les promotions, ainsi que d'accroître la participation du personnel aux programmes liés aux questions de genre, aux possibilités de mentorat et aux efforts de sensibilisation.

36. D'autres entités ont fait de la parité des genres un des points permanents à leur ordre du jour afin d'appeler l'attention sur son importance. Toutefois, elles ont souligné qu'il importait de communiquer clairement au sujet des raisons justifiant que

l'accent soit mis sur cette question. Elles ont expliqué qu'il était essentiel de présenter explicitement la parité des genres comme une partie intégrante de l'efficacité organisationnelle et opérationnelle pour éviter toute réaction négative, favoriser une appropriation collective des mesures prises et assurer la durabilité des efforts.

37. Les données obtenues dans le cadre de l'enquête biennale menée à l'échelle du système sur les politiques et pratiques liées à la parité des genres ont également révélé que les progrès peuvent être hypothéqués par la manière dont se comportent les équipes de direction, si celles-ci ne suivent pas les politiques établies. Ainsi, l'équipe de direction de l'une des entités s'était engagée, dans le cadre de l'initiative « Champions internationaux de l'égalité des genres », à ne pas participer à des panels exclusivement masculins et à ne pas en accueillir. Mais lorsque des hauts responsables ont continué à prendre part à ce type de panels, le personnel y a vu un signe que les engagements pris en matière de parité des genres étaient purement symboliques.

Renforcement des capacités

38. Dans leurs réponses à l'enquête, les entités ont souligné que la réalisation de la parité n'était pas seulement affaire de politiques et d'objectifs, mais qu'il fallait aussi doter les responsables à tous les niveaux des compétences nécessaires pour faire bouger les lignes durablement. Un leadership inclusif, une gestion tenant compte des questions de genre et l'application du principe de responsabilité en ce qui concerne l'obtention de résultats paritaires requièrent des compétences spécifiques qui ne font pas toujours partie d'une formation traditionnelle au leadership. De nombreuses entités ont noté que, si les compétences ne sont pas renforcées de manière réfléchie, le personnel dirigeant risque de ne pas disposer des outils nécessaires pour concrétiser les engagements pris en matière d'égalité des genres, gérer efficacement des équipes diverses ou communiquer les priorités de l'organisation de manière à emporter l'adhésion et à contribuer à la transformation de la culture institutionnelle.

39. Plusieurs entités ont lancé des programmes spécifiques à cet effet. Par exemple, l'Office des Nations Unies à Vienne et l'ONUDC ont piloté conjointement un programme de leadership tenant compte des questions de genre à l'intention des équipes de direction. Ce programme interactif de formation au leadership sur cinq mois a été conçu pour permettre aux personnes occupant des postes de direction d'appliquer à titre individuel les principes d'égalité des genres dans leur travail. Les personnes qui ont participé à cette initiative l'ont jugé transformatrice et y ont vu un exemple probant de la manière dont des activités de renforcement des capacités peuvent faire évoluer la culture institutionnelle. Le programme a déjà été étendu aux cadres intermédiaires en raison de la forte demande qu'il a rencontrée et des premiers succès remportés.

B. Institutionnaliser le principe de responsabilité

40. Les entités interrogées ont jugé que les lacunes dans l'application du principe de responsabilité constituaient un obstacle majeur à une mise en œuvre efficace, la réalisation de progrès dépendant d'actions volontaires, au lieu d'être la conséquence de mécanismes exécutoires. Des mécanismes de responsabilité complets et les outils de gestion de la performance permettent aux équipes dirigeantes de faire passer un message clair quant au degré de priorité accordé à la parité des genres à tous les niveaux de l'organisation. Ils peuvent également faire évoluer les comportements, ce qui est essentiel pour transformer la culture institutionnelle et instaurer un environnement porteur.

41. La Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique a indiqué que l'intégration d'objectifs de parité des genres dans les plans de travail et les évaluations

de la performance des fonctionnaires de rang supérieur était l'une des initiatives les plus efficaces qu'elle ait jamais prises, qui avait permis d'améliorer considérablement la parité des genres. Les indicateurs de performance étaient liés à des résultats tangibles, tels que l'établissement de listes de présélection équilibrées entre les genres, l'organisation d'activités de mentorat pour le personnel féminin, les résultats des enquêtes sur la motivation du personnel, la promotion de modalités de travail aménagées ou de politiques favorables à la famille et leur utilisation par le personnel, et les taux de participation aux initiatives en faveur de l'égalité des genres. Les fonctionnaires de rang supérieur étaient également tenus de rendre compte chaque année de leur contribution à la réalisation des objectifs de parité et d'égalité. Cette initiative a réussi à faire évoluer la culture institutionnelle. Les fonctionnaires de rang supérieur étant directement responsables des résultats obtenus en matière d'égalité des genres, les efforts faits dans ce domaine n'étaient plus considérés comme des objectifs isolés en matière de ressources humaines, mais plutôt comme une partie intégrante de la réussite globale de l'entité. L'inclusion des questions de genre dans les contrats de mission des fonctionnaires de rang supérieur avait aussi favorisé la création d'un lieu de travail où la diversité était considérée comme essentielle à la fois pour l'efficacité de l'organisation et pour l'avancement des carrières individuelles.

42. L'UNOPS a demandé à l'ensemble de ses cadres de fixer des objectifs visant à préserver ou à améliorer la diversité au sein de leurs équipes, dans l'objectif de combler les éventuelles lacunes et de créer un environnement dans lequel les progrès soient mesurés non seulement en chiffres, mais aussi à l'aune des comportements adoptés. L'établissement d'un lien entre les attentes en matière d'inclusion et les évaluations de la performance peut faire évoluer les comportements, mais cela suppose une communication permanente, un renforcement des capacités et des critères d'évaluation clairs.

V. Collecte de données et suivi des progrès accomplis

43. Des données fiables et genrées sont essentielles pour suivre les progrès accomplis, identifier les lacunes persistantes et renforcer l'application du principe de responsabilité en ce qui concerne la parité des genres. Lorsqu'elles disposent de données de qualité, les organisations peuvent non seulement suivre les progrès accomplis par rapport aux objectifs fixés, mais aussi prendre des décisions éclairées, ajuster le cap si nécessaire, et éviter d'éventuels rejets en étayant les stratégies par des données probantes.

A. Systèmes de suivi et tableaux de bord

44. Les entités ont relevé l'existence d'une forte corrélation entre, d'une part, la mise en place de mécanismes solides de suivi et de communication et la bonne application du principe de responsabilité, et, de l'autre, leur réussite globale. Au cours des dernières années, de plus en plus d'entités ont mis en place des mécanismes de suivi interne. Les tableaux de bord sont d'autant plus utiles que les informations qu'ils contiennent sont adaptées, facilement accessibles et bien communiquées, et qu'elles peuvent être utilisées pour éclairer la stratégie globale et les stratégies de recrutement individuelles.

45. Par exemple, l'OIM a mis au point une série de tableaux de bord internes connus sous le nom de HR Reporting App. Grâce à cet outil, il a été possible de réduire le temps et les efforts nécessaires à l'établissement des rapports, d'en normaliser le format, de suivre en temps réel la composition des effectifs et de rendre l'information

plus accessible à tous les niveaux. Dans l'ensemble, les tableaux de bord ont permis aux responsables des postes à pourvoir et aux jurys de sélection d'accéder à des informations actualisées en temps réel. Le fait que ces tableaux de bord comptent 542 utilisateurs uniques par mois et qu'ils soient consultés 6 433 fois par mois est bien la preuve qu'ils répondent à un besoin.

46. Le suivi des données en temps réel peut également s'avérer important pour lutter contre la désinformation et les idées fausses concernant la parité des genres. Plusieurs entités, dont le Département de la sûreté et de la sécurité, le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix, ont utilisé des statistiques de recrutement pour illustrer l'impact à long terme des déséquilibres historiques et montrer que les procédures de recrutement restent méritocratiques, afin de faire voler en éclat les mythes qui peuvent provoquer un rejet à l'égard des mesures en faveur de la parité des genres, par exemple l'idée que les hommes perdent des opportunités ou ne sont plus recrutés ou promus.

B. Collecte de données genrées

47. Les entités interrogées ont toutefois souligné qu'un suivi réel de la parité des genres ne pouvait se résumer au seul examen des chiffres obtenus, mais qu'il supposait l'analyse des tendances en matière de recrutement, de rétention et d'avancement du personnel. Si les tableaux de bord offrent de précieux instantanés de la situation, ils ne rendent pas nécessairement compte des problèmes culturels et structurels sous-jacents. Les efforts visant à renforcer le suivi sont aussi complétés par le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes et par les feuilles de résultats correspondants des équipes de pays des Nations Unies, ainsi que par d'autres cadres de responsabilité qu'ONU-Femmes gère pour le compte du système des Nations Unies.

48. De nombreuses organisations ont eu recours à des enquêtes auprès du personnel, à des enquêtes Pulse et à des entretiens de départ pour obtenir des informations. Une fois ventilées par genre, les données recueillies à l'aide de ces outils leur ont permis d'identifier diverses lacunes – concernant les recrutements, les promotions ou l'expérience sur le lieu de travail –, et d'élaborer des programmes pour y remédier. Plus de 70 % des personnes interrogées ont déclaré utiliser régulièrement ces outils, et plus de 80 % d'entre elles ventilent les résultats par genre.

49. Plusieurs entités ont expliqué ce qu'elles avaient pu faire grâce à ces outils. Par exemple, une analyse menée par le HCR a révélé des disparités à différents niveaux de responsabilité, ainsi que l'existence d'un goulet d'étranglement à mi-carrière – quand bien même la parité des genres est réalisée pour l'ensemble des administrateurs et administratrices recrutés sur le plan international – preuve que des stratégies ciblées s'imposent pour appuyer l'avancement des femmes. De même, l'Office des Nations Unies à Vienne et l'ONUDC ont procédé à des évaluations des capacités pour identifier les lacunes existantes en ce qui concerne la formation sur le harcèlement sexuel, les microagressions et la discrimination. Dans ces entités, les enquêtes de sortie ont révélé que, même si les degrés de satisfaction étaient globalement les mêmes pour les femmes et les hommes, les femmes étaient moins satisfaites que les hommes en ce qui concerne la supervision et l'avancement professionnel – en particulier dans les bureaux extérieurs –, ce qui a conduit à mettre l'accent sur l'instauration d'environnements porteurs dans les régions, sur la formation des équipes de direction et sur les initiatives d'organisation des carrières.

50. Après avoir procédé à une enquête sur la culture institutionnelle et le degré de motivation selon une approche intersectionnelle, l'UNOPS a constaté que les femmes et les personnes en situation de handicap étaient celles qui étaient les moins

satisfaites. En réponse, il a engagé un dialogue sur l'avancement des femmes, lancé un programme pilote sur la masculinité positive pour instaurer des lieux de travail transformateurs, et organisé un webinaire sur le leadership féministe – autant d'actions concrètes qui s'appuient directement sur les résultats ventilés. L'OMPI a également utilisé les résultats de l'enquête qu'elle a menée pour identifier ses lacunes dans le domaine de l'inclusion, bien qu'elle ait obtenu de bons résultats en matière de diversité dans l'ensemble. L'organisation a ensuite mené une campagne interne et organisé un séminaire-retraite du leadership pour remédier aux mauvais résultats qu'elle avait obtenus en ce qui concerne le sentiment d'appartenance du personnel.

51. Dans tous ces cas, les données ventilées par genre ont constitué un outil essentiel pour diagnostiquer les inégalités, mener des interventions éclairées et systématiser les retours d'information afin de renforcer l'application du principe de responsabilité et d'obtenir de meilleurs résultats. Les entités ont souligné que la collecte des données et l'adoption de mesures transparentes pour en tirer les conséquences sont facteurs de progrès continus et encouragent l'adoption de modes de comportement favorisant une culture de l'inclusion.

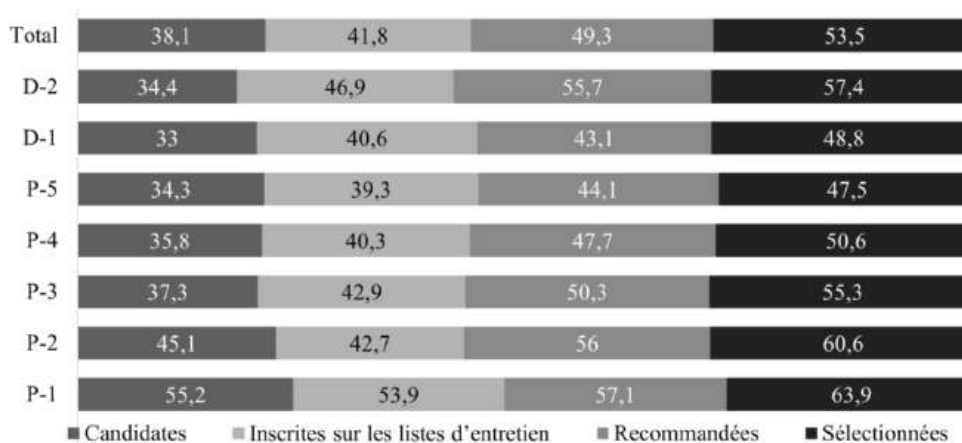
52. Parallèlement aux interventions ciblées, certaines entités investissent dans des systèmes de collecte de données de haute qualité à long terme afin d'obtenir des points de référence solides et de permettre un suivi continu. L'UNICEF, par exemple, a commandé à la société d'analyse Gallup une enquête approfondie auprès de l'ensemble de son personnel afin de mieux comprendre les écarts persistants entre genres d'une région et d'une fonction à l'autre. L'OMS a lancé un projet pluriannuel de collecte de données comprenant plus de 30 enquêtes auprès du personnel, menées entre 2017 et 2024, dans des domaines tels que le genre, la diversité, l'inclusion, le bien-être du personnel et l'aménagement des modalités de travail. Ces enquêtes alimentent le développement d'une base de données de référence et de nouveaux mécanismes de gouvernance des enquêtes, conçus de manière à améliorer la qualité des indicateurs, à réduire les doubles emplois et la lassitude, et à permettre de procéder à une analyse longitudinale plus porteuse. Tous ces exemples montrent bien qu'il est désormais généralement admis qu'il faut collecter de données normalisées de haute qualité pour pouvoir accomplir des progrès continus et tirer des enseignements de l'expérience à l'échelle du système.

53. Malgré les progrès accomplis, les entités ont relevé plusieurs grandes difficultés limitant la possibilité de collecter des données genrées. Il s'agit en premier lieu des problèmes de ressources et de capacités du personnel et de la charge de travail que représente l'établissement de rapports. Les entités estiment également qu'il faut mettre en place davantage de formations sur les pratiques recommandables en ce qui concerne les données genrées, dans un souci de qualité, de cohérence et d'impact à l'échelle du système.

VI. Parcours de carrière : recrutement, rétention, avancement et gestion des talents

Figure V

Pourcentage de femmes à chaque étape du processus de sélection du personnel dans le système des Nations Unies, par grade, du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2023



Source : CCS.

54. En ce qui concerne la sélection du personnel, les femmes représentaient 38,1 % du total des personnes candidates aux postes des catégories des administrateurs et administratrices et fonctionnaires de rang supérieur, soit une baisse de près de 4 points de pourcentage par rapport à la période précédente. En fait, les femmes ont été moins nombreuses à postuler à tous les niveaux, à l'exception des postes D-2. Alors que les femmes représentaient plus de la moitié des candidatures à la classe P-1, leur proportion est restée inférieure à 40 % à partir de la classe P-3. C'est bien la preuve qu'il existe toujours un goulet d'étranglement en ce qui concerne l'attraction de candidates dans le système des Nations Unies, en particulier aux plus hauts niveaux. Il s'agit d'une tendance inquiétante qui s'est accentuée depuis la période de référence précédente.

55. En outre, par rapport à la période précédente, la proportion totale de femmes a diminué à chaque étape du processus de sélection du personnel, depuis les entretiens jusqu'aux recommandations, mais la proportion de femmes a augmenté à l'étape finale de la sélection. Cette tendance peut indiquer que les mesures prises lors de la phase de sélection, telles que certaines mesures temporaires spéciales, ont eu un effet positif. Compte tenu de la baisse continue de la représentation des femmes avant la sélection – en particulier aux stades de la présélection et des recommandations – il serait souhaitable de procéder à une analyse plus granulaire de l'application de mesures temporaires spéciales à l'échelle de l'entité ou des autres facteurs entrant en jeu. Il est essentiel de comprendre les effets de ces mesures sur la sélection du personnel à tous les niveaux et à toutes les étapes pour identifier les lacunes et ce qu'il est possible de faire pour obtenir de meilleurs résultats en matière de parité des genres tout au long du processus de recrutement.

A. Communication et candidatures

56. Plusieurs facteurs chroniques limitent le nombre de candidatures. L'un des obstacles les plus importants est la sous-représentation persistante des femmes dans

certaines domaines. Le problème est encore plus aigu aux plus hautes responsabilités. Même si les femmes sont encouragées à rejoindre ces domaines, les déséquilibres historiques entre femmes et hommes ont créé une pénurie de talents au niveau du leadership. En outre, l'Organisation des Nations Unies fait face à une forte concurrence de la part d'autres employeurs, qui peuvent offrir des rémunérations nettement plus élevées pour attirer ce groupe limité de candidates qualifiées.

Communication ciblée

57. Des efforts ciblés de communication et de recrutement ont permis d'élargir le vivier de candidates, en particulier dans les domaines traditionnellement masculins. Ces initiatives ont permis d'identifier des personnes qui n'ont pas forcément accès aux réseaux existants ou aux voies de recrutement traditionnelles, en évitant d'exclure involontairement des talents issus de milieux divers. Ces efforts améliorent également le caractère inclusif et représentatif des viviers de personnes candidates, contribuant ainsi à des résultats plus équitables en matière de recrutement et de programmation.

58. Certaines entités ont fait état de résultats prometteurs. Afin d'élargir l'audience des avis de vacance de poste et de cibler leur diffusion, le Bureau des ressources humaines a constitué le Vivier mondial de talents des Nations Unies, un outil innovant par abonnement, qui compte 300 000 abonnés, dont 50 % de femmes. L'Office des Nations Unies à Vienne et l'ONU DC ont enregistré une augmentation de 19 % du nombre des candidatures de femmes à des postes d'administratrices et fonctionnaires de rang supérieur entre 2021 et 2023 après avoir mis en œuvre un plan de communication annuel assorti d'une réévaluation de l'expérience requise, de la création de supports de recrutement tenant compte des questions de genre, de l'affichage des engagements pris en matière de parité des genres sur le site Web et de la production d'une vidéo promotionnelle présentant les parcours professionnels de femmes occupant des postes de haut niveau.

59. D'autres entités ont eu recours à des interventions au niveau des stagiaires ou en début de carrière pour améliorer ou développer le vivier de talents féminins dans le secteur. En 2024, le PNUD a mis en place un programme d'évaluation des talents, dans le but d'identifier rapidement les femmes talentueuses et de les aider à se préparer à occuper des postes de direction grâce à des évaluations et à des programmes de développement adaptés.

60. Les entités interrogées ont indiqué que les disparités de genre systémiques dans les viviers de candidates et de candidats étaient souvent le reflet des modalités de participation des femmes à la population active ou de l'accès des femmes à l'enseignement supérieur ou spécialisé, en particulier dans les secteurs perçus comme masculins. Si l'on ne s'attaque pas à ces problèmes sous-jacents, les écarts entre les genres persisteront, ce qui aura des incidences sur les recrutements et la capacité à atteindre et à maintenir la parité des genres. Certaines entités ont tenté de remédier au problème en concluant des partenariats en externe dans l'espoir de développer les secteurs concernés.

61. Par exemple, le Programme sur les femmes du secteur maritime est une initiative phare de l'OMI visant à promouvoir l'égalité des genres et l'avancement des femmes dans le secteur maritime. L'OMI collabore avec des partenaires nationaux et régionaux afin de proposer aux femmes qui poursuivent une carrière dans le secteur maritime des cours rapides de perfectionnement technique et de développement du leadership, ainsi que des bourses d'études pour qu'elles puissent suivre une formation spécialisée. Dans le cadre de ce programme, l'OMI a également contribué à la création et au soutien d'associations de femmes dans le secteur maritime afin de favoriser l'égalité des genres et l'avancement professionnel ; il existe actuellement huit associations régionales de ce type. En outre, les entités interrogées ont souligné

le rôle important que les États Membres peuvent jouer pour remédier à la sous-représentation des femmes à l'échelle nationale, par exemple en réduisant les obstacles entravant l'accès des femmes à l'éducation et leur participation à la vie active.

Langage inclusif

62. Les entités ont souligné que des messages inclusifs ne peuvent à eux seuls abattre les obstacles structurels, mais qu'ils constituent un catalyseur essentiel. Dans un contexte d'adhésion du leadership, d'adoption de pratiques de recrutement inclusives et de mise en œuvre de stratégies de sensibilisation, le langage inclusif contribue à la diversification du vivier de personnes candidates, renforce la crédibilité de l'employeur et favorise l'accomplissement de progrès sur la voie des objectifs de parité des genres.

63. Quatre-vingt-quatorze pour cent des entités interrogées ont déclaré utiliser un langage inclusif dans les avis de vacance de poste, les documents de recrutement et les supports de communication. Cette pratique a contribué à l'élargissement des viviers de personnes candidates et elle a permis de rendre plus visibles les femmes assumant des fonctions de direction et de renforcer les engagements institutionnels en faveur de l'égalité des genres. La visibilité des femmes assumant des postes de direction, en particulier dans les missions, a également été identifiée comme un facteur clé pour encourager davantage de femmes à postuler.

64. L'OIT intègre systématiquement la parité des genres dans ses supports de communication, ses documents de recrutement et ses avis de vacance de poste, pour bien montrer qu'elle est une entité attachée à la diversité de genre. L'OIT a indiqué que, grâce à ces mesures. Le nombre de candidates à des postes d'administratrice était passé de 36 % en 2021 à 41 % en 2024. De même, l'UNOPS normalise les messages relatifs à la diversité dans tous les avis de vacance de poste, encourageant explicitement les candidatures de femmes et d'autres groupes sous-représentés. L'UNOPS a indiqué que l'accent mis sur un langage inclusif, ainsi que la mise en œuvre de stratégies de sensibilisation ciblées, avaient conduit à une augmentation du nombre de candidates, en particulier pour les postes de direction et les postes techniques. Il était donc plus facile d'obtenir des listes de présélection équilibrées et de parvenir à une représentation mieux équilibrée des genres dans le processus de recrutement. Le Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Yémen, la MINUK, l'UNICEF, l'UNRWA et d'autres entités ont indiqué que les taux de candidature des femmes s'étaient améliorés, tout comme la qualité des candidates, et que les femmes avaient enregistré des percées dans des rôles traditionnellement masculins. Ils ont estimé que le recours à des communications tenant compte des questions de genre expliquait en partie cette évolution.

B. Évaluation et sélection

65. L'évaluation et la sélection sont des étapes cruciales, non seulement pour parvenir à un équilibre numérique, mais aussi en raison du rôle qu'elles jouent dans la manière dont la parité des genres au sein d'une organisation. C'est lorsque les décisions de recrutement sont rendues publiques à l'ensemble du personnel qu'elles sont perçues ou non comme légitimes et respectant les principes d'équité et de méritocratie. Des processus transparents et une communication claire sont donc essentiels ; ils permettent de faire régner un climat de confiance et d'assoir l'idée que la parité des genres n'est pas contradictoire avec la méritocratie, mais qu'elle constitue au contraire la pierre angulaire de procédures de recrutement efficaces et de grande qualité.

66. Cependant, si la parité des genres n'est mise en avant qu'au stade de la sélection, cela risque de donner l'impression que des normes différentes sont appliquées aux femmes ou à d'autres groupes sous-représentés. Il est possible d'éviter cet écueil en privilégiant la transparence et en communiquant sur le lien qui existe entre parité des genres et efficacité opérationnelle tout au long du cycle de recrutement – et plus largement, dans toute l'organisation – pour que le personnel y voie une priorité systémique.

67. Soixante-douze pour cent des entités ayant répondu à l'enquête exigent que la parité des genres entre candidates et candidats soit respectée pour les listes d'entretien et 75 % demandent que les comités de recrutement soient paritaires, comme pendant la période précédente. Cinquante-six pour cent des entités exigent que la parité des genres soit respectée sur les listes de candidates et de candidats à des postes pour lesquels la parité n'a pas encore été atteinte, contre 35 % lors de la période précédente. Les entités ont noté que les préjugés inconscients restaient un vrai problème, en particulier à ce stade des procédures de recrutement.

Des recrutements fondés sur les données

68. Les entités interrogées ont décrit la manière dont elles exploitent les données pour assurer des pratiques de recrutement inclusives. L'OIM demande aux jurys de recrutement de remplir des formulaires d'évaluation des candidatures qui incluent la composition géographique et la répartition femmes-hommes de l'unité recruteuse. Cette étape intégrée a renforcé l'application du principe de responsabilité, en rendant plus difficile pour les responsables des postes à pourvoir de ne pas tenir compte des indicateurs de diversité des effectifs.

69. Plusieurs entités du Secrétariat envoient aux responsables des postes à pourvoir des messages automatiques sur la représentation équilibrée des genres et l'équilibre géographique lorsqu'un avis de vacance de poste est publié, puis un message personnalisé assorti de mesures de sensibilisation et de suggestions. Les décisions de sélection sont évaluées par rapport à des indicateurs de performance clés à l'échelle de l'entité, les fonctionnaires de haut rang recevant des rapports détaillés sur la manière dont chaque nomination influe sur les objectifs de parité des genres. Les directeurs et directrices reçoivent également des mises à jour trimestrielles afin de faciliter la supervision stratégique.

70. L'UNOPS a créé un « tableau de bord des ressources humaines » pour que les responsables disposent de données en temps réel sur la composition du personnel. Alors que l'analyse intersectionnelle était limitée dans les systèmes précédents, le tableau de bord permet de suivre les tendances en ce qui concerne l'équilibre des genres et la répartition géographique, permettant une plus grande réactivité dans les recrutements. Cependant, il resterait souhaitable, dans toutes les entités, que les responsables soient mieux formés pour pouvoir tirer pleinement parti des outils disponibles et mieux interpréter les données sur la diversité. Le renforcement des capacités à cet égard est essentiel pour faire progresser l'équité et combler de manière proactive les écarts de représentation.

C. Mesures temporaires spéciales

71. Dans l'instruction administrative [ST/AI/2020/5](#), publiée en 2020, des mesures temporaires spéciales actualisées ont été introduites pour accélérer les progrès vers la parité des sexes au sein du Secrétariat. Ces mesures, qui visent à renforcer l'application du principe de responsabilité dans les décisions de recrutement, s'appliquent aux processus de sélection et de nomination à tous les niveaux où la parité des genres n'est pas encore atteinte.

72. Certaines entités ont indiqué que les mesures temporaires spéciales s'étaient avérées particulièrement fructueuses en ce qui concerne la sensibilisation et les pratiques de recrutement. Le Bureau de l'Ombudsman chargé des fonds et programmes des Nations Unies a enregistré une plus grande participation aux initiatives relatives à l'égalité des genres. Le PAM a fait état d'une augmentation de 8 points de pourcentage dans la représentation globale des femmes et l'UNRWA a indiqué que la proportion de femmes à partir de P-5 avait augmenté de 10 points de pourcentage.

73. Certaines des entités interrogées ont dit qu'elles demandaient que les avis de vacance de postes soient republiés lorsqu'il n'y avait pas suffisamment de candidates qui avaient postulé, ce qui incitait les responsables des postes à pourvoir à mener des actions de sensibilisation de manière plus proactive afin d'identifier des femmes qualifiées. Dans certains secteurs traditionnellement masculins, cette approche a toutefois parfois entraîné des retards en raison du nombre limité de candidates, ce qui a pu compromettre l'adhésion du personnel.

74. Pour que les mesures spéciales soient pleinement efficaces, il est essentiel de les associer à des efforts de renforcement des capacités à long terme afin de développer et de maintenir un vivier solide de talents féminins dans le cadre d'une approche globale comprenant des actions de sensibilisation ciblées, des programmes de développement des talents, des formations au leadership pour les femmes et des partenariats avec des organisations externes afin d'élargir l'accès à des viviers de talents diversifiés. Certaines entités ont également jugé souhaitable d'adopter une approche plus personnalisée et créative dans l'application de mesures temporaires spéciales pour les entités travaillant dans des secteurs traditionnellement masculins qui connaissent des déséquilibres structurels persistants entre femmes et hommes.

D. Gestion et rétention des talents

75. Les recrutements ne suffisent pas à eux seuls à combler les écarts entre femmes et hommes. Les politiques relatives à des mesures telles que les incitations à la mobilité, l'aménagement des modalités de travail et les possibilités de promotion sont des facteurs de progrès. Les efforts de recrutement doivent également être complétés par des stratégies de rétention, notamment des programmes de mentorat et de développement du leadership, afin d'aider les femmes à passer à travers les goulets d'étranglement et à accéder à des postes de haut niveau.

76. Une des entités a fait remarquer que la parité des genres à P-5 avait toujours été obtenue grâce à des promotions fondées sur l'ancienneté, plutôt qu'au terme d'efforts ciblés visant à garantir une représentation équitable dans les postes de direction. Cela avait eu pour effet involontaire de limiter les progrès réalisés afin d'augmenter le nombre de femmes aux postes de chef de programme ou de chef d'unité et à d'autres postes de direction. L'équipe dirigeante avait donc commencé à adopter une approche plus stratégique de la gestion des talents afin de garantir que la réalisation de la parité globale ne soit pas priorisée au détriment de la parité dans les rôles décisionnaires.

Programmes de mentorat et de formation

77. Le mentorat et la formation au leadership restent des outils essentiels pour promouvoir la représentation des femmes aux postes de direction, constituer des viviers de leadeuses, retenir les talents et accompagner la progression et l'organisation des carrières des femmes.

78. Par exemple, l'Initiative de l'Office des Nations Unies à Vienne et de l'ONUDC pour les femmes en début de carrière est une plateforme dédiée aux nouvelles leadeuses qui leur permet de partager leurs idées et de s'entraider, ainsi que d'entrer

en contact avec des collègues plus expérimentées. Quatre promotions, pour un total de 141 femmes venues de 33 pays, ont participé à cette initiative, dont plus de 66 % étaient originaires de régions autres que l'Europe de l'Ouest. Un tiers des anciennes participantes ont attribué en partie l'avancement de leur carrière à leur participation au programme. Des plateformes interinstitutions ou internationales, telles que le Programme for Emerging Women Leaders et le Women in Leadership Development Forum, ont facilité l'apprentissage entre paires et élargi les retombées du programme. Des entités telles que la FAO et l'ITC ont souligné l'importance des évaluations à 360 degrés et du coaching dans l'identification des femmes à fort potentiel et le renforcement des filières débouchant sur des postes de responsabilité.

79. Les entités interrogées ont indiqué que les contraintes financières, le manque de clarté en ce qui concerne les attentes et le caractère limité de l'appui administratif fourni pouvaient nuire à l'efficacité, avoir un effet dissuasif sur la participation et hypothéquer la durabilité des résultats obtenus. Pour assurer une réelle diversification au sein des postes de responsabilité, les efforts de mentorat doivent refléter une perspective intersectionnelle, intégrer une répartition géographique équitable et s'inscrire dans des stratégies organisationnelles à long terme. Investissements, activités de suivi et actions de sensibilisation joueront un rôle crucial pour maintenir une dynamique propice et obtenir des résultats à grande échelle.

E. Cessations de service et planification des effectifs

Tableau 2

Motifs des départs d'administrateurs et d'administratrices et de fonctionnaires de rang supérieur titulaires d'un engagement permanent, continu ou de durée déterminée, par genre, du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2023

<i>Motifs du départ</i>	<i>Hommes (total)</i>	<i>Femmes (total)</i>	<i>Proportion de femmes (pourcentage)</i>	<i>Proportion de départs pour ce motif, en pourcentage (femmes)</i>	<i>Proportion de départs pour ce motif, en pourcentage (hommes)</i>
Abandon de poste	1	3	75,0	0,1	0,03
Suppression de poste	50	42	45,7	1,3	1,5
Licenciement amiable	188	100	34,7	3,2	5,6
Expiration de l'engagement	1 075	1 116	50,9	35,6	32,2
Décès	38	11	22,4	0,4	1,1
Renvoi pour faute	48	7	12,7	0,2	1,4
Dans l'intérêt de l'entité	11	23	67,6	0,7	0,3
Détachements interinstitutions	27	43	61,4	1,4	0,8
Transferts interinstitutions	193	241	55,5	7,7	5,8
Démission	827	1 016	55,1	32,4	24,7
Retraite (anticipée et obligatoire)	850	488	36,5	15,6	25,4
Congédiement sans préavis	2	2	50,0	0,1	0,1
Licenciement pour raison de santé	25	30	54,5	1,0	0,7
Licenciement pour services ne donnant pas satisfaction	8	10	55,6	0,3	0,2
Total	3 343	3 132	48,4	100,0	100,0

Source : CCS.

80. Comme le montre le tableau 2, les trois motifs de départ les plus courants étaient les mêmes pour les femmes et les hommes : expiration de l'engagement, démission et départ à la retraite. Comme dans le rapport précédent, les femmes étaient surreprésentées parmi les personnes ayant démissionné, mais sous-représentées parmi celles ayant pris leur retraite. Cette dynamique pourrait s'expliquer par des déséquilibres historiques de longue date entre les femmes et les hommes, les femmes étant moins nombreuses que les hommes à atteindre l'âge de la retraite. Toutefois, si l'on tient aussi compte de la surreprésentation des femmes parmi les démissionnaires, cela pourrait aussi être le signe que les femmes en milieu de carrière ne considèrent pas l'Organisation des Nations Unies comme un employeur de choix à long terme, ce qui se traduit par un taux de démission plus élevé et un taux de départ à la retraite plus faible. Compte tenu de ces tendances, les nouvelles nominations et les prochains départs à la retraite à venir seront l'occasion d'intégrer les considérations relatives à la parité des genres dans une planification structurée des effectifs.

81. En menant des entretiens de départ obligatoires tenant compte des questions de genre, des entités telles que l'UNICEF et le PAM ont découvert que les femmes quittaient leur emploi à des taux plus élevés que les hommes en milieu de carrière, invoquant des difficultés liées à la mobilité et à l'équilibre entre la charge de travail et les responsabilités familiales. Ces entités ont donc investi dans des stratégies de rétention solides afin de remédier à ces disparités et d'améliorer la situation. Ces exemples soulignent l'importance d'un suivi continu et d'une collecte de données genrées. Bien que 72 % des entités interrogées conduisent parfois des entretiens de départ, ils ne sont à caractère obligatoire, comme recommandé pourtant dans la stratégie applicable à l'ensemble du système, que dans 36 % d'entre elles. En outre, plus de 30 % des entités interrogées ne ventilent pas les données par genre, ce qui est une véritable occasion manquée.

VII. Création d'un environnement porteur

A. Aménagement des modalités de travail

82. L'aménagement des modalités de travail a été accéléré par la pandémie de COVID-19. Les entités interrogées ont déclaré que l'adoption de modalités de travail hybrides ou aménagées, lorsque c'était possible, contribuait de manière notable à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, améliorait le bien-être du personnel et permettait aux membres du personnel de faire face à leurs responsabilités familiales tout en obtenant de bons résultats sur le plan professionnel. En outre, les entités interrogées ont relevé que ces arrangements pouvaient favoriser la création d'un lieu de travail plus inclusif et solidaire, en particulier pour les femmes, qui assument souvent une part disproportionnée des responsabilités familiales. Plusieurs entités ont aussi relevé une diminution du nombre des journées d'absence.

83. L'aménagement des modalités de travail a également permis d'accroître la diversité et d'améliorer la rétention du personnel. Le Département de la sûreté et de la sécurité a indiqué que l'aménagement des modalités de travail lui avait permis de recruter plus facilement des femmes venues de toutes les régions, d'élargir son vivier de talents et de faire en sorte que davantage de femmes occupent des postes dans des domaines traditionnellement masculins. Plusieurs entités ont également signalé que l'aménagement des modalités de travail avait autorisé des gains d'efficacité et d'efficience, car le personnel pouvait travailler de la manière qui lui convenait le mieux, ce qui était dans l'intérêt desdites entités. L'aménagement des modalités de travail est aussi un élément important pour améliorer la rétention du personnel féminin. Le PNUD a noté que le renforcement de la flexibilité avait joué un grand rôle pour attirer et retenir les talents féminins.

B. Politiques favorables à la famille

84. Les politiques favorables à la famille mises en œuvre dans l'ensemble du système des Nations Unies ont donné des résultats quantifiables en matière d'égalité des genres, de bien-être et de rétention du personnel. Ces efforts ont facilité la rétention des talents, en particulier des femmes ayant des responsabilités familiales, et ont permis au système des Nations Unies de se positionner comme un employeur plus inclusif et plus solidaire.

85. Les structures d'accueil pour les enfants et les salles d'allaitement mises en place sur les lieux d'affectation ont facilité la reprise du travail et amélioré le moral des membres du personnel. Des modèles inclusifs de politiques favorables à la famille, tels que le jardin d'enfants bilingue ouvert par l'UNESCO, ont réduit les contraintes logistiques et facilité les vies des membres du personnel travaillant dans des lieux où le coût de la vie est élevé. Les politiques de congés flexibles et de partage des responsabilités familiales ont contribué à faire évoluer les normes culturelles. Des entités comme l'OPS et l'OMPI ont indiqué que femmes et hommes avaient davantage recouru à ces possibilités, ce qui améliore la parité des genres au travail et dans les foyers.

86. Il reste encore des défis à relever, notamment en ce qui concerne l'accès aux services de garde d'enfants, le *care* et l'aide aux personnes âgées et aux personnes à charge ayant des besoins particuliers, l'emploi des conjoint(e)s et la mobilité dans les lieux d'affectation famille non autorisée, mais il ressort des résultats de l'enquête que les politiques favorables à la famille jouent un rôle essentiel dans la rétention, l'inclusion et la création d'un environnement réellement porteur.

C. Normes de conduite¹⁶

87. En 2018, le Secrétaire général et les responsables de haut rang des Nations Unies, par l'intermédiaire de l'Équipe spéciale du CCS chargée de la question de la lutte contre le harcèlement sexuel, ont réaffirmé leur intention de faire preuve d'une tolérance zéro face au harcèlement sexuel, en soulignant qu'il était important de prendre des mesures centrées sur les victimes et les personnes survivantes, de mettre en place des mécanismes de signalement sûrs et d'instaurer des cultures institutionnelles inclusives. Créée en 2018 et active jusqu'à la fin de 2023, l'Équipe spéciale a été remplacée en 2024 par le Groupe exécutif des Nations Unies pour la prévention et la répression du harcèlement sexuel, qui a pour mandat de continuer à organiser une approche coordonnée à l'échelle du système. Le Groupe exécutif promeut l'application du principe de responsabilité au sein du leadership, la cohérence des politiques et l'apprentissage institutionnel parmi les entités. Afin d'appuyer l'adoption d'une démarche unifiée et efficace face au harcèlement sexuel, le système des Nations Unies a développé, dans le cadre du mandat de l'Équipe spéciale du CCS, une série d'outils, dont le Groupe exécutif supervise désormais la bonne utilisation.

¹⁶ Outre l'enquête biennale sur la parité des genres, la présente section fait fond sur deux enquêtes spécifiques sur le harcèlement sexuel conduites par ONU-Femmes pour contribuer aux travaux du Groupe exécutif des Nations Unies pour la prévention et la répression du harcèlement sexuel.

Série d'outils mis au point par le système des Nations Unies

- Politique type du système des Nations Unies sur le harcèlement sexuel
- Code de conduite pour la prévention du harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, lors des événements du système des Nations Unies
- Base de données ClearCheck
- Plateforme de connaissance du système des Nations Unies sur la lutte contre le harcèlement sexuel
- Principes d'une approche centrée sur les victimes
- « Guide for managers: preventing and responding to sexual harassment in the workplace » (Guide à l'intention des cadres : prévenir et réprimer le harcèlement sexuel sur le lieu de travail)
- *Investigators' Manual: Investigations of Sexual Harassment Complaints in the United Nations* (Manuel pour les enquêtes concernant les plaintes pour harcèlement sexuel dans le système des Nations Unies)

88. Si l'importance des principaux outils à l'échelle du système est toujours reconnue, leur application varie considérablement en raison des problèmes de ressources, de la couverture limitée du personnel affilié et de la piètre protection contre d'éventuelles représailles. Les efforts déployés à l'heure actuelle pour renforcer les capacités reposent largement sur des modules d'apprentissage en ligne obligatoires, ce qui est, de l'avis général, insuffisant. Les entités interrogées ont dit souhaiter que soient mises en place de nouvelles modalités, notamment des formations basées sur des scénarios et tenant compte des traumatismes vécus, qui soient adaptées aux différents rôles et contextes. Les résultats des enquêtes menées dans le cadre de l'axe de travail Partage des connaissances et collaboration du Groupe exécutif montrent que le leadership doit faire preuve d'un engagement plus fort, que les formations doivent être revues dans l'objectif concret de faire évoluer les comportements et que les systèmes de soutien institutionnel doivent être renforcés afin d'opérer une réelle transformation culturelle dans l'ensemble du système.

89. Certaines pratiques de prévention et de répression du harcèlement sexuel ont vu le jour dans l'ensemble du système des Nations Unies et ont fait la preuve de leur efficacité. Par exemple, le FNUAP veille à ce que les personnes référentes suivent les victimes tout au long du processus de signalement des cas de harcèlement sexuel, depuis leur révélation initiale jusqu'à la clôture des dossiers, afin de garantir un soutien et une mobilisation continus. Le HCR a également mis au point des approches centrées sur les victimes qui mettent l'accent sur la clarté des procédures, l'offre d'un soutien psychosocial et l'accompagnement permanent des personnes touchées par des membres du personnel chargés de les protéger. L'UNOPS a lancé la campagne « Be the Solution » (Soyez la solution) afin de faire œuvre de sensibilisation sur le harcèlement sexuel, en mettant l'accent sur la nécessité d'intervenir rapidement et le fait qu'il s'agit d'une responsabilité commune. L'UNESCO a misé sur la pose d'affiches et le matériel visuel tant au siège que dans ses bureaux extérieurs pour rendre plus visibles les politiques de lutte contre le harcèlement et clarifier la voie à suivre pour signaler les cas. Parallèlement, l'OIT et le PAM ont simplifié leurs procédures de signalement des cas de harcèlement sexuel en diffusant des schémas faciles à comprendre sur la voie à suivre et en proposant des outils multilingues pour

que les membres du personnel sachent mieux à quoi s'attendre lorsqu'ils signalent un comportement répréhensible. Ces initiatives montrent bien que des progrès tangibles sont possibles lorsque l'entité place au cœur de ses efforts les besoins des victimes, une communication claire et la définition des responsabilités des fonctionnaires de haut rang.

VIII. Missions et activités sur le terrain

A. Recrutement et rétention

90. Les problèmes de recrutement et de rétention du personnel dans le contexte de l'objectif de parité des genres sont particulièrement aigus dans les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales, qui se caractérisent par des environnements et des cultures institutionnelles dominés par les hommes, ce qui a un effet dissuasif pour les candidates et donne lieu à un fort taux d'attrition parmi le personnel féminin. Les écarts dans la représentation des femmes aux postes de haut niveau ont tendance à s'enkyster lorsqu'il y a beaucoup d'hommes occupant des postes de longue date et que le taux de rotation est faible. Les contextes dans lesquels opèrent les missions aggravent encore ces difficultés, puisque les lieux d'affectation classés difficiles ou famille non autorisée représentent un obstacle pour les femmes ayant des responsabilités familiales. Le manque de soutien familial, de logements sûrs et de services médicaux, dans des contextes marqués par des conflits et des normes sociales restrictives, a des conséquences particulièrement marquées sur le recrutement et la rétention du personnel féminin sur le plan national.

91. Pour remédier aux lacunes structurelles, certaines missions ont établi des partenariats avec des organisations non gouvernementales et locales afin d'élargir le vivier de femmes qualifiées. D'autres ont adapté leurs systèmes de mobilité interne pour favoriser l'avancement des femmes et ont mis en place des structures de mentorat et de soutien, notamment en offrant des possibilités de mentorat et de réseautage aux femmes occupant des postes de direction. Toutefois, le fait que les listes d'aptitude soient obsolètes ou à forte prédominance masculine dans les principales familles d'emplois a donné lieu à des progrès limités, même lorsque des mesures temporaires spéciales ont été prises.

92. Dans le cadre de son projet national des Volontaires des Nations Unies, la MANUA a donné la priorité aux volontaires de longue date pour les postes permanents, recrutant 36 volontaires rien qu'en 2024. La MINUAAH a créé une base de données des anciennes et anciens candidats, en vue de constituer un vivier de personnes qualifiées. En raison des restrictions imposées en Afghanistan, l'équipe de pays a cherché des solutions créatives pour les femmes recrutées sur le plan national parmi les membres du personnel, telles que la fourniture d'équipements de télécommunication alimentés à l'énergie solaire, l'augmentation des forfaits de données et l'octroi d'allocations de transport.

93. Le contexte local a un impact significatif sur l'efficacité des politiques institutionnelles. Pour parvenir à des progrès durables en matière de parité des genres parmi le personnel recruté sur le plan national, il est nécessaire de mener des interventions sur mesure, axées sur l'équité, et de continuer à investir dans les viviers de recrutement, la flexibilité sur le lieu de travail et des activités de sensibilisation adaptées au contexte afin de garantir la participation pleine et équitable des femmes aux mandats des missions.

B. Environnement porteur

94. Les modalités de travail aménagées, notamment le télétravail, les modèles hybrides et les horaires flexibles, se sont avérées essentielles pour maintenir la parité des genres, car elles permettent aux femmes ayant des responsabilités familiales, en particulier, de maintenir leur productivité et de trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée dans le cadre des missions et sur le terrain. Pour certaines entités, ces modalités ont facilité la transition après les congés parentaux et amélioré la satisfaction professionnelle, et les entités font état d'une demande continue de modalités de travail aménagées après leur introduction pendant la pandémie de COVID-19.

95. Des améliorations ont été apportées aux infrastructures afin de répondre aux problèmes de sécurité qui ont toujours dissuadé les femmes de servir dans les missions et sur le terrain. Il s'agit notamment d'installer de meilleurs éclairages pour que les déplacements nocturnes soient plus sûrs, de nommer du personnel pour s'occuper de la gestion des conditions d'hébergement au lendemain d'éventuelles inconduites et de ménager des espaces réservés aux soldates de la paix, en favorisant la camaraderie entre membres du personnel civil, militaire et de police. Certaines missions ont mis en place des groupes d'hébergements, des salles d'allaitement et des centres de bien-être pour soutenir les femmes pendant leur grossesse et les premiers mois de maternité, garantissant ainsi leur maintien en poste pendant ces étapes cruciales de leur vie. L'UNSO a constaté une amélioration significative de ses résultats en matière de recrutement et de rétention des femmes après avoir créé une salle d'allaitement permettant aux mères d'exprimer leur lait maternel pour le ramener chez elle.

C. Prise en compte systématique des questions de genre

96. Dans l'ensemble du système des Nations Unies, en particulier dans le cadre des missions, la parité des genres et la prise en compte systématique des questions de genre sont de plus en plus considérées comme interdépendantes. Si la parité garantit un recrutement équilibré, la prise en compte systématique des questions de genre permet d'intégrer la perspective de genre dans toutes les fonctions de la mission, depuis la planification et les opérations jusqu'aux relations avec les communautés. Les missions qui harmonisent ces efforts entre les composantes civile, militaire et police ont fait état d'une transformation institutionnelle plus poussée et d'une plus grande efficacité opérationnelle. La MINUSCA a indiqué que l'amélioration de l'environnement de travail des soldates de la paix avait permis d'accroître la productivité globale et de renforcer la confiance placée par les communautés locales dans la Mission.

97. Les missions interrogées ont indiqué que grâce à l'utilisation de contrats de mission pour les responsables de haut rang, de concepts de mission, de documents de planification et de plans de travail, l'égalité des genres était devenue une véritable priorité opérationnelle, plutôt qu'une simple question administrative. Le fait de présenter la parité comme essentielle à l'efficacité des missions a renforcé l'adhésion du personnel et amélioré les relations avec les populations, les partenaires et la société civile. Les entités ont noté que les projets collaboratifs, les réunions d'information intersectorielles, les patrouilles conjointes et le dialogue avec les organisations de femmes avaient permis d'élaborer des stratégies de protection mieux informées, de renforcer les liens avec les communautés desservies et d'améliorer la sensibilisation des communautés marginalisées.

98. Il importe que le personnel des missions à tous les niveaux soit bien formé pour soutenir ces efforts d'intégration. Des sessions sur mesure consacrées à l'égalité des genres, à la lutte contre les préjugés, aux différentes formes de masculinité et à la bonne conduite – dispensées sous forme de séances d'information, de modules virtuels ou d'activités de mentorat – ont été mises au point à l'intention des cadres, du personnel en tenue et du personnel sur le terrain. Lorsque la formation est présentée comme faisant partie intégrante du succès opérationnel, les missions font état d'une plus grande adhésion et d'une meilleure application du principe de responsabilité au niveau du leadership.

D. Équipes de pays des Nations Unies

99. Les équipes de pays des Nations Unies ont accompli des progrès constants dans divers contextes, voire transformationnels dans certains cas, vers la promotion de la parité des genres. La feuille de résultats des équipes de pays relative au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes permet d'évaluer les progrès réalisés par les équipes de pays des Nations Unies à l'aune de cinq critères : l'existence d'un plan visant à atteindre la parité des genres ; la nomination d'un coordonnateur ou d'une coordinatrice pour les questions de genre au sein de l'équipe de pays ; les progrès réalisés dans l'application du plan de l'équipe de pays ; les signes que les tendances à l'œuvre sont positives en ce qui concerne la réalisation de la parité des genres au sein de l'équipe de pays ; et l'intégration de mesures spécifiques au genre dans au moins un des domaines de la stratégie opérationnelle.

100. Un des principaux défis rencontrés par les équipes de pays des Nations Unies dans l'élaboration de leur plan de mise en œuvre a trait au fait qu'elles doivent emporter l'adhésion de diverses entités des Nations Unies ayant des mandats, des politiques, des capacités et des cultures institutionnelles différents, ce qui nécessite une coordination importante. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents n'ont par exemple aucune influence sur les politiques de dotation en personnel des entités individuelles. En outre, chaque étape du processus nécessite plusieurs niveaux d'approbation de la part de divers organes de coordination. L'équipe de pays en Bosnie-Herzégovine, dont le plan pour la parité des genres a servi de modèle à d'autres équipes de pays, a souligné qu'il était essentiel de considérer le plan comme un document évolutif – c'est-à-dire un ensemble d'orientations pouvant être étoffées, révisées ou mises à jour en fonction de l'évolution de la situation – pour pouvoir s'adapter à l'ensemble complexe des parties prenantes.

101. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents jouent un rôle particulièrement important dans l'élaboration et la mise en œuvre de plans pour la parité des genres. L'apport d'un soutien fort et visible de la part de la coordinatrice ou du coordinateur résident a été systématiquement cité comme un facteur de réussite essentiel. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents qui se sont engagés à titre personnel en faveur de la parité des genres – en participant à la conception des plans pour la parité des genres, en mobilisant les entités et en signalant que la parité constitue une priorité pour l'équipe de pays – ont contribué à légitimer les efforts faits et à emporter plus rapidement l'adhésion de toutes les entités.

102. Les équipes se sont trop focalisées par le passé sur les seuls chiffres pour étudier la représentation, sans s'intéresser aux questions systémiques (y compris l'analyse du niveau et du type de fonction) ni tenir compte des questions d'intersectionnalité. Le renforcement des capacités du personnel et des partenaires s'avère être un facteur de réussite essentiel. Les formations sur la prise en compte systématique des questions de genre, les cadres politiques et la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, conjuguées à des messages cohérents de la part du leadership, ont renforcé

l'adhésion du personnel et amélioré la prise en compte systématique des questions de genre en ce qui concerne la planification des activités et les opérations. Un financement durable de ces initiatives et des systèmes de suivi solides seront d'une importance cruciale à l'avenir. De même, il est essentiel de renforcer les liens et la collaboration entre les groupes thématiques sur les questions de genre et les équipes chargées de la gestion des opérations, notamment en veillant à ce que les membres du personnel voient la promotion de l'égalité des genres et l'avancement des femmes comme une évolution pertinente au regard du rôle qui est le leur.

IX. Conclusions et recommandations

103. À moins de quatre ans de l'échéance fixée par le Secrétaire général pour atteindre la parité des genres dans l'ensemble du système des Nations Unies, et afin de garantir la pleine application de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing, il est impératif que toutes les entités, toutes et tous les responsables et tous les membres du personnel soient des architectes du changement, en s'attaquant aux obstacles structurels et en faisant preuve de leadership et en veillant à maintenir le cap. Pour poursuivre les progrès accomplis depuis le lancement, en 2017, de la stratégie applicable à l'ensemble du système, il convient de redoubler d'efforts en faveur de la parité des genres en introduisant un ensemble complet d'initiatives.

104. Les entités et les équipes de pays sont encouragées à continuer d'appliquer, avec une détermination renouvelée, les recommandations formulées dans la stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système, les lignes directrices pour la création d'un environnement porteur dans le système des Nations Unies (Enabling Environment Guidelines for the United Nations System), les Lignes directrices spécifiques au terrain pour un environnement favorable pour le système des Nations Unies et les plans de mise en œuvre qui leur sont propres.

105. Les entités sont priées d'appliquer les recommandations et les mesures énoncées dans le présent rapport afin de s'attaquer systématiquement aux obstacles rencontrés et de réduire les barrières à la parité des genres en adoptant une approche intersectionnelle qui tienne compte de la diversité des expériences des membres du personnel.

106. Il est recommandé aux entités de tirer stratégiquement parti des ressources et de l'expertise étendues d'ONU-Femmes, dans le cadre de leur mandat, afin d'accélérer les progrès vers la parité des genres, notamment en élaborant leurs plans de mise en œuvre, en les actualisant et en les suivant, et en mettant à profit le Tableau de bord de la parité des sexes dans l'ensemble du système des Nations Unies, la Plateforme de connaissance du système des Nations Unies sur la lutte contre le harcèlement sexuel et l'appui technique spécialisé disponible.

107. Les entités sont invitées à allouer des ressources financières et humaines suffisantes à l'application de mesures transformatrices, à éliminer systématiquement les obstacles identifiés et favoriser un changement institutionnel en vue de parvenir à la parité des genres.

108. Celles et ceux qui occupent des postes de haute responsabilité, y compris les coordonnatrices et les coordonnateurs résidents et les chefs d'entités et de missions, sont invités à défendre publiquement la parité des genres, dans le cadre d'une communication stratégique, y compris en prenant les mesures suivantes :

a) intégrer des messages en faveur de l'égalité des genres dans toutes les communications ;

b) faire de la parité des genres un point permanent à l'ordre du jour, en renforçant le rôle essentiel qu'elle joue dans la réussite organisationnelle ;

c) veiller à assurer la cohérence entre les déclarations publiques et les pratiques suivies en interne afin de montrer l'exemple par l'adoption de comportements inclusifs ;

d) démontrer la mobilisation institutionnelle en intégrant de manière exhaustive les efforts en faveur de la parité des genres dans les domaines programmatiques et opérationnels et au niveau du leadership.

109. Il est recommandé aux responsables de haut rang de proposer, avec le soutien d'ONU-Femmes, des orientations stratégiques et des cadres de communication pour faire progresser les initiatives en faveur de la parité, en mettant l'accent sur les objectifs fondés sur le mérite et l'efficacité institutionnelle, et en étendant les cadres de parité des genres à toutes les catégories de personnel, y compris le personnel affilié, tel que les consultants et consultants, les volontaires et les travailleurs et travailleuses temporaires.

110. Il est demandé aux responsables de haut rang de renforcer les mécanismes de définition des responsabilités à tous les niveaux, notamment par la pleine application du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes et du Plan pour l'accélération de la réalisation de l'égalité des genres dans le système des Nations Unies, en mettant l'accent sur le dispositif relatif aux questions de genre, la culture institutionnelle et les ressources humaines, sachant que la mise en place de mécanismes de définition des responsabilités montre clairement que la parité des genres est une priorité institutionnelle, ce qui peut également faire évoluer les comportements et transformer la culture institutionnelle. Il est demandé aux responsables de haut rang de prendre les mesures suivantes :

a) intégrer les objectifs liés à la parité des genres dans les plans de travail des responsables de haut rang, les évaluations de leur performance et leurs contrats de mission ;

b) faire le lien entre des objectifs concernant la parité des genres bien définis, les attentes en matière d'inclusion et les contributions à un environnement porteur et à un lieu de travail diversifié dans les évaluations des résultats, les considérations relatives aux promotions et les évaluations de la performance ;

c) exiger que des rapports soient régulièrement établis sur les progrès accomplis en matière d'égalité des genres au niveau de la haute direction et consolider et normaliser les mécanismes de communication de l'information dans la mesure du possible afin de réduire le fardeau administratif que cela représente et la lassitude administrative qui risque d'aller avec.

111. Les entités sont encouragées à renforcer la collecte de données genrées en utilisant le Tableau de bord de la parité des sexes dans l'ensemble du système des Nations Unies, en assurant un suivi rigoureux des progrès réalisés en interne tout au long des processus de recrutement, de sélection et de promotion, et en mettant les tableaux de bord et les mesures clés à la disposition des responsables des postes à pourvoir, des jurys de sélection et des chefs d'équipe.

112. Les entités devraient organiser des enquêtes ou des entretiens de départ obligatoires, comme recommandé dans la stratégie applicable à l'ensemble du système, et conduire régulièrement des enquêtes globales auprès du personnel et des enquêtes Pulse, en exploitant les données pour ne pas se focaliser que sur les

chiffres et identifier les problèmes culturels et structurels sous-jacents. À cet égard, elles devraient :

a) exiger que les données soient collectées de manière normalisée pour toutes les catégories de personnel, en ventilant les résultats par genre, nationalité et autres facteurs démographiques pertinents ;

b) effectuer une analyse intersectionnelle afin d'identifier les paradigmes à l'œuvre en matière de recrutement, de rétention, d'avancement et d'expérience sur le lieu de travail, en mettant particulièrement l'accent sur les obstacles rencontrés en milieu de carrière et les disparités affectant divers groupes, afin de générer des conclusions exploitables qui permettront d'informer des interventions ciblées.

113. Les entités sont encouragées à remédier aux problèmes liés aux viviers de talents en mettant en œuvre un ensemble complet de mesures visant à attirer et à recruter des femmes, ainsi qu'à soutenir l'évolution de leur carrière. À cet égard, les entités devraient :

a) mener des campagnes de prospection ciblées à grande échelle pour accroître le nombre de candidates, en collaboration avec les réseaux de femmes et en s'appuyant sur les filières de sélection de femmes qualifiées en vue de leur recrutement à des postes de direction et en ayant recours aux listes d'aptitude et aux bases de données de candidates qualifiées ;

b) étoffer le vivier de candidates qualifiées en collaborant avec les États Membres, les universités nationales et les réseaux spécialisés, en particulier dans les secteurs traditionnellement masculins, tels que la technologie, la logistique, la sécurité et les sciences ;

c) promouvoir la mobilité interorganisations en ayant recours à des missions de courte durée, à des détachements, à des échanges entre organisations et à des listes d'aptitude partagées, et en considérant les membres du personnel féminin des organisations appliquant le régime commun des Nations Unies comme des candidates internes ;

d) faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, conformément aux recommandations figurant dans les lignes directrices pour la création d'un environnement porteur dans le système des Nations Unies et les Lignes directrices spécifiques au terrain.

114. Les entités sont encouragées à faire respecter le principe de responsabilité en matière de sélection et à s'attaquer aux préjugés qui sévissent dans les politiques et les comportements et qui ont des répercussions sur la sélection de femmes. À cet égard, les entités devraient :

a) utiliser un langage inclusif dans les avis de vacance de poste, en faisant des efforts ciblés pour maximiser le vivier de talents, et inclure des compétences et une expertise liées au genre dans les descriptifs de poste afin d'attirer du personnel qui contribuera activement à la création d'une culture institutionnelle inclusive ;

b) empêcher les services recruteurs ou les responsables des postes à pourvoir d'avoir accès à des informations personnelles inutiles, notamment le nom et la situation matrimoniale des personnes, à certaines étapes du processus de recrutement, comme les étapes de la présélection et des évaluations écrites, afin d'atténuer les préjugés inconscients ou conscients, dans la mesure du possible ;

c) envisager de supprimer temporairement certaines des conditions à remplir des descriptifs de poste en procédant à une évaluation critique des qualifications requises, y compris en ce qui concerne l'ancienneté ;

d) exiger que les membres des jurys d'entretien viennent d'horizons divers et dispenser une formation obligatoire et continue sur les préjugés inconscients aux responsables des postes à pourvoir et aux autres personnes participant aux entretiens ou au processus de sélection ;

e) continuer à tenir compte de la représentation géographique et de la parité des genres dans le cadre du développement du vivier de talents et des efforts de recrutement ;

f) utiliser des formulaires d'évaluation des candidatures et des tableaux de bord de recrutement pour suivre les tendances à l'œuvre en ce qui concerne la parité des genres, la répartition géographique et la sélection, tout en fournissant aux responsables des postes à pourvoir des données en temps réel et en leur faisant des suggestions de prospection ;

g) surveiller les étapes critiques du processus décisionnaire afin de comprendre à quels moments a lieu l'attrition parmi le personnel féminin et d'y répondre par des interventions ciblées.

115. Les mesures temporaires spéciales sont essentielles pour accélérer les progrès vers la parité des genres. L'instruction administrative intitulée « Mesures temporaires spéciales visant à assurer la parité des sexes » (ST/AI/2020/5) devrait être appliquée de manière cohérente dans tous les lieux d'affectation, et faire l'objet d'une communication régulière sur son application entre les villes sièges et les lieux d'affectation hors siège, avec des mécanismes d'application du principe de responsabilité transparents renforcés, le cas échéant. Les entités sont encouragées à associer les mesures temporaires spéciales à des efforts de renforcement des capacités, à des actions de prospection proactives et à un recrutement de talents adaptés afin de développer et de maintenir un vivier solide de candidates, en particulier pour les fonctions dans lesquelles les femmes sont sous-représentées ainsi que pour les régions sous-représentées, dans le cadre d'une approche globale du recrutement et de la rétention. De telles mesures pourraient notamment consister à :

a) renforcer la formation sur les préjugés inconscients et la sensibilité aux questions de genre à l'intention des responsables de haut rang et des comités de sélection afin de lutter contre les préjugés ;

b) renforcer systématiquement les principes et arguments méritocratiques qui sous-tendent les mesures temporaires spéciales pour qu'elles soient mieux acceptées ;

c) adapter la prospection et l'application des mesures à des contextes tels que ceux des opérations de paix et des nouvelles entités, en veillant à ce que les objectifs de parité soient intégrés dès le départ ;

d) assurer un suivi systématique et l'établissement de rapports trimestriels sur l'application des mesures temporaires spéciales, en utilisant des données ventilées pour évaluer les progrès accomplis et comprendre les retombées de ces mesures à tous les niveaux, dans tous les groupes professionnels et à toutes les étapes de la sélection du personnel.

116. Les entités sont encouragées à tirer parti, dans la mesure du possible, du nombre croissant de départs à la retraite au sein du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour améliorer la représentation des femmes et investir dans l'avancement de leurs carrières, les filières internes, la planification stratégique

des effectifs et la planification structurée de la relève, en particulier sur le terrain et dans les missions, ainsi qu'à partir de D-1. À cet égard, les entités devraient :

- a) ventiler les données sur les cessations de service par genre et par type afin d'analyser les tendances en ce qui concerne les progrès sur le long terme, les risques d'attrition, le positionnement institutionnel en tant qu'employeur de choix pour les femmes et les situations dans lesquelles les femmes démissionnent ;
- b) intégrer les conclusions dans les processus d'organisation des carrières et de planification des effectifs.

117. Les entités sont encouragées à favoriser l'avancement des carrières et la rétention grâce à des politiques complètes d'intégration de la vie professionnelle et de la vie privée. À cet égard, les entités devraient :

- a) mettre en œuvre des politiques de mobilité facilitant l'intégration sur les plans personnel et professionnel, y compris en offrant des possibilités d'emploi aux conjoint(e)s et en tenant compte des services de santé, des écoles et des installations de loisirs pour déterminer si les lieux d'affectation sont ou non famille autorisée ;
- b) promouvoir des modalités de travail aménagées, dans la mesure du possible, en poursuivant les mesures de soutien mises en place pendant la pandémie de COVID-19, en répondant aux besoins plus larges liés aux responsabilités familiales et en offrant des congés supplémentaires et une plus grande flexibilité ;
- c) mettre en place des structures d'accueil pour les enfants et des salles d'allaitement dans les villes sièges et dans les lieux d'affectation hors siège ;
- d) Veiller à ce que le droit au congé parental soit respecté, enquêter sur les disparités de genre, fournir des ressources de santé mentale et encourager le personnel à se prévaloir des politiques favorables à la famille ;
- e) combler les lacunes des services d'aide familiale, en particulier dans les lieux d'affectation classés difficiles, en améliorant les possibilités d'emploi pour les conjoint(e)s et en évaluant les infrastructures du point de vue du genre.

118. Conformément à la circulaire du secrétaire général sur les coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de genre au Secrétariat (ST/SGB/2023/3), chaque responsable d'entité¹⁷ devrait nommer un coordonnateur ou une coordonnatrice pour les questions de genre et au moins un(e) suppléant(e) convenablement formé(e), qui ait suffisamment d'ancienneté, du temps à consacrer à ces questions, les ressources financières nécessaires et accès aux statistiques de sélection. Les équipes dirigeantes des entités devraient encourager les coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de genre à continuer de coordonner leurs activités et de collaborer avec le Bureau de la Coordinatrice pour les questions relatives à la situation des femmes dans le système des Nations Unies, qui relève d'ONU-Femmes, conformément à ce qui est prévu dans le mandat de l'organisation, et à se servir des orientations et outils essentiels émanant d'ONU-Femmes.

¹⁷ L'expression « responsable d'entité » a le même sens que celui donné dans la note de bas de page n° 1 de la circulaire ST/SGB/2019/2 : « "Responsable d'entité" s'entend des responsables de département ou de bureau, notamment de bureau hors Siège ; des chefs de mission politique spéciale ou de mission de maintien de la paix ; des responsables de commission régionale ; des coordonnateurs et coordonnatrices résidents ou régionaux ; ou des responsables de toutes autres entités chargées d'exécuter des activités programmées ».

119. Les efforts visant à prévenir, à combattre et à éliminer le harcèlement sexuel devraient être renforcés à l'échelle du système, dans le droit fil des travaux menés par le Groupe exécutif des Nations Unies pour la prévention et la répression du harcèlement sexuel. Il est également recommandé de continuer d'assurer la mise en œuvre et le suivi des dispositifs d'application du principe de responsabilité. À cet égard, les entités devraient :

- a) mettre à jour les politiques contre le harcèlement sexuel tous les deux ou trois ans en y ajoutant des définitions claires, des protocoles coordonnés et des dispositions d'application pour toutes les catégories de personnel ;
- b) adopter une approche centrée sur les victimes dans tous les cas d'inconduite et appliquer une politique de tolérance zéro à l'égard de la discrimination, du harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et de l'abus d'autorité, tant dans la sphère numérique que dans la sphère physique ;
- c) veiller à ce que les responsables de haut rang appliquent le principe de responsabilité en adoptant un comportement respectueux et en amenant les auteurs d'inconduite à tous les niveaux à répondre de leurs actes ;
- d) rendre obligatoire une formation complète pour l'ensemble du personnel, en remplaçant l'apprentissage électronique générique par des approches interactives basées sur des scénarios et adaptées aux différents rôles ;
- e) poursuivre l'alignement des plans de mise en œuvre et des politiques propres à chaque entité sur la politique type du système des Nations Unies sur le harcèlement sexuel et déployer l'ensemble des outils, y compris le Code de conduite, le « Guide for managers » (Guide à l'intention des cadres), la base de données ClearCheck et le *Investigators' Manual* (Manuel pour les enquêtes).

120. Pour prévenir et combattre le harcèlement sexuel et l'abus d'autorité, il est essentiel de promouvoir un environnement dans lequel l'impunité ne soit pas tolérée et où les victimes et les personnes survivantes sachent qu'elles peuvent dénoncer les inconduites en toute sécurité. À cet égard, les entités devraient :

- a) utiliser le pôle de connaissances à l'échelle du système des Nations Unies et l'enrichir en ressources sur la lutte contre le harcèlement sexuel afin de créer une culture institutionnelle sécurisante ;
- b) adopter et distribuer des supports de communication sur les services de soutien tenant compte des traumatismes et centrés sur les victimes, les services d'orientation et les procédures pertinentes qui sont accessibles aux personnes survivantes et au personnel d'encadrement ;
- c) faire en sorte que la direction s'engage publiquement à promouvoir l'élimination du harcèlement sexuel.

121. Les responsables des missions et des programmes sur le terrain, y compris les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les chefs d'entités et de missions, sont encouragés à défendre tous les efforts déployés en faveur de la parité des genres et à instaurer des environnements de travail porteurs grâce à une action coordonnée à l'échelle des pays et des missions. De telles mesures pourraient notamment consister à :

- a) accroître le nombre de femmes nommées à des postes de coordonnatrice résidente au rang de sous-secrétaire générale et à la classe D-2 et élargir les objectifs de parité des genres à la catégorie des administrateurs et administratrices recrutés sur le plan national et au personnel des services généraux ;

b) tirer parti des groupes thématiques sur les questions de genre pour appuyer la promotion de la parité et la création d'un environnement porteur, tout en assurant l'adhésion de l'ensemble du personnel en présentant la parité comme un élément essentiel de l'efficacité opérationnelle ;

c) adapter les mesures de parité au contexte local et à la diversité des besoins opérationnels, des tailles et des structures des différentes entités, tout en traitant les stratégies comme des documents évolutifs devant être régulièrement révisés ;

d) faciliter les efforts de mise en œuvre grâce des formations spécifiques à l'intention du personnel en tenue et du personnel civil sur les préjugés de genre et la conduite attendue sur le lieu de travail, ainsi que grâce à des ressources adéquates et à des orientations techniques ;

e) conjuguer entre eux les efforts déployés par les entités et les équipes de pays pour atteindre la parité des genres, notamment en les reliant à la mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes, ainsi qu'à la feuille de résultats des équipes de pays relative au Plan d'action, en ce qui concerne entre autres, la parité des genres et la culture institutionnelle.

122. Les États Membres sont encouragés à redoubler d'efforts en ce qui concerne la parité des genres et sa durabilité aux postes de haut niveau en désignant et en appuyant des candidates et en développant les programmes nationaux qui se caractérisent par un investissement dans l'éducation des filles et la participation des femmes aux secteurs traditionnellement masculins.

123. Les États Membres sont encouragés à appuyer sur les plans politique et budgétaire les initiatives en faveur de la parité des genres, à augmenter le nombre de soldates de la paix et d'observatrices internationales, à investir dans une modernisation des missions qui tienne compte des questions de genre et à dispenser des formations tenant également compte des questions de genre avant le déploiement.

Annexe I

**Représentation des femmes parmi les administrateurs et administratrices
et fonctionnaires de rang supérieur titulaires d'un engagement permanent,
continu ou de durée déterminée, par entité, au 31 décembre 2023**

Entité	P-1		P-2		P-3		P-4		P-5		D-1		D-2		Hors cadre		Proportion de femmes (pourcentage)
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	
AIEA	5	14	59	94	223	203	299	196	193	100	22	25	2	1	4	3	44,1
Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	–	1	7	8	45	35	35	23	14	13	7	2	2	–	1	1	42,8
Centre international de formation de l'OIT	–	1	4	16	6	15	15	7	12	4	1	–	–	–	–	–	53,1
CFPI	–	–	1	1	1	1	6	3	2	2	2	1	–	–	2	–	36,4
CIC	–	1	18	5	55	22	27	17	10	5	2	2	1	–	–	–	31,5
CIJ	–	–	16	4	4	15	5	11	1	4	1	–	1	–	1	–	54,0
École des cadres du système des Nations Unies	–	–	1	3	1	4	5	7	3	2	–	1	1	–	–	–	60,7
FAO	14	36	67	120	179	239	363	254	233	118	62	24	23	9	9	3	45,8
FIDA	2	2	26	39	84	63	62	81	58	40	12	14	2	–	5	4	49,2
FNUAP	–	1	28	68	74	111	145	133	111	113	38	43	8	8	1	2	54,2
HCR	–	–	405	386	814	753	593	516	227	220	79	68	26	13	2	2	47,7
ITC	2	5	30	49	46	40	28	18	15	11	4	1	–	1	–	1	50,2
OACI	1	1	17	20	43	32	127	59	76	16	14	5	4	1	1	–	32,1
OIM	30	47	227	260	321	324	226	217	89	63	30	21	15	6	–	2	50,1
OIT	3	8	43	90	122	183	230	232	188	126	42	29	13	13	3	8	51,7
OMI	1	1	7	15	19	20	21	15	20	11	8	4	4	3	1	–	46,0
OMM	2	4	19	23	31	39	50	37	23	20	14	3	7	2	2	1	46,6
OMPI	2	1	14	44	84	94	119	107	69	34	36	19	8	3	6	3	47,4

Entité	P-1		P-2		P-3		P-4		P-5		D-1		D-2		Hors cadre		Proportion de femmes (pourcentage)
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	
OMS	2	6	73	113	251	325	575	485	427	387	140	74	45	22	9	9	48,3
ONU																	
Tourisme	1	6	5	6	5	6	8	3	6	7	1	–	–	2	1	–	52,6
ONUDI	1	2	15	23	46	29	50	33	48	16	17	4	3	1	1	–	37,4
ONU-Femmes	–	2	12	65	39	99	37	136	19	87	4	22	3	5	–	2	78,6
ONUSIDA	–	–	9	15	22	27	33	51	55	43	20	19	6	3	–	3	52,6
OPS	–	2	13	31	40	50	112	98	29	25	12	9	2	1	1	2	51,1
PAM	5	11	115	154	488	443	449	405	225	182	74	61	38	18	1	3	47,8
PNUD	6	9	98	158	278	298	440	353	317	228	68	90	40	19	4	7	48,2
Secrétariat de l'ONU	10	9	520	726	2 099	2 021	2 244	1 952	1 026	848	338	263	102	80	70	61	48,2
Secrétariat de la CCNUCC	–	1	24	38	55	50	39	27	13	9	4	5	1	1	1	–	48,9
UNESCO	8	20	84	181	153	211	133	143	85	60	27	21	7	7	7	4	56,2
UNICEF	3	10	134	248	689	732	885	934	414	391	70	60	27	23	2	3	51,9
UNITAR	1	1	4	6	8	7	6	5	5	4	7	2		–	1	–	43,9
UNOPS	1	1	32	21	83	69	83	63	49	37	21	14	8	8	2	2	43,5
UNRWA	–	–	2	2	27	33	47	38	15	16	9	6	5	4	1	–	48,3
UNU	–	–	10	12	10	13	15	7	4	3	6	6	1	3	1	1	48,9
UPU	–	–	7	5	16	19	14	2	12	7	4	3	2	2	2	–	40,0
UTI	2	3	31	38	77	66	84	58	47	22	13	3	2	2	4	1	42,6
Total	102	206	2 177	3 087	6 538	6 691	7 610	6 726	4 140	3 274	1 209	924	409	261	146	128	48,8

Annexe II

Entités ayant répondu à l'enquête biennale de 2025 sur l'amélioration de la situation des femmes dans les organismes des Nations Unies

<i>Entités du Secrétariat de l'ONU</i>		
<i>Organismes, fonds et programmes</i>	<i>Départements et bureaux</i>	<i>Missions politiques spéciales et opérations de maintien de la paix</i>
AIEA	United Nations Office at Vienna/UNODC	Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour la Syrie
Centre international de formation de l'OIT	Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix / Département des opérations de paix	Force intérimaire des Nations Unies au Liban
CIC	Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux	
CIJ	Département des affaires économiques et sociales	Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général chargé de la question des violences sexuelles commises en période de conflit
École des cadres du système des Nations Unies	Programme des Nations Unies pour les établissements humains	
FAO	Office des Nations Unies à Nairobi	Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour la Corne de l'Afrique
FNUAP	Bureau de l'informatique et des communications	
HCR	Bureau de l'administration de la justice	Mission de vérification des Nations Unies en Colombie
ITC	Département de l'appui opérationnel	Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre
OACI	Direction exécutive du Comité contre le terrorisme	Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Yémen
OIM	Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq
OIT	Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	MINUSCA
OMI	Département de la communication globale	MANUA
OMM		
OMPI		
OMS		
ONU Tourisme	Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes	Mission des Nations Unies au Soudan du Sud

Entités du Secrétariat de l'ONU

<i>Organismes, fonds et programmes</i>	<i>Départements et bureaux</i>	<i>Missions politiques spéciales et opérations de maintien de la paix</i>
ONUDI	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme	
ONU-Femmes	Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique	Centre régional des Nations Unies pour la diplomatie préventive en Asie centrale
OPS	Bureau de l'Ombudsman chargé des fonds et programmes des Nations Unies	Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo
PAM		
PNUD	Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale	Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie
UNESCO	Commission de la fonction publique internationale	Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve
UNICEF	Bureau des affaires de désarmement	
UNITAR	Bureau des affaires juridiques	
UNOPS	Division de la police	
UNRWA	Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques	
UNU	Bureau des affaires spatiales	
UPU	Programme des Nations Unies pour l'environnement	
UTI	Département de la sûreté et de la sécurité	MINUAAH