



Université du Québec
École nationale d'administration publique

**RAPPORT DE STAGE PRÉSENTÉ DANS LE CADRE DE LA MAÎTRISE EN
ADMINISTRATION PUBLIQUE**

ORGANISATION D'ACCUEIL :

**COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE INTERNATIONALE
SECRETARIAT EXÉCUTIF**

(ORGANISATION DES NATIONS UNIES À NEW YORK)

STAGE

ENP-7969-S

PRÉSENTÉ À MONSIEUR JEAN-PATRICK BRADY ET LE BUREAU DES STAGES

Réalisé par : Nada Adimi

Session — Hiver 2024

Table des matières

REMERCIEMENTS	3
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	4
INTRODUCTION.....	5
1. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES	7
2. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION HÔTE.....	9
1.1. LA COMPOSITION DE LA COMMISSION EN DATE DU DERNIER RAPPORT POUR 2023	12
1.2. LE SECRETARIAT DE LA COMMISSION	13
1.3. MANDAT DE STAGE ET BIENS LIVRABLES	14
3. RECENSION DES ÉCRITS	15
3.1 LE DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ..	15
3.2 L'ÉQUITÉ ET L'ÉGALITÉ AU NIVEAU ORGANISATIONNEL	16
3.3 LA REPRÉSENTATION AU NIVEAU ORGANISATIONNEL.....	23
3.4 LA COMPENSATION ORGANISATIONNELLE	27
4. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION.....	31
5. RÉSULTATS.....	34
5.1 LES COMPENSATIONS DU RÉGIME COMMUN.....	35
5.1.1 <i>Structure des compensations</i>	37
5.1.2 <i>Résultats de l'enquête</i>	37
5.2 LA PROMOTION DE LA REPRÉSENTATION GÉOGRAPHIQUE, DU GENRE ET DU MULTILINGUISME ENCOURAGEANT L'ÉQUITÉ ET L'ÉGALITÉ DANS LE RÉGIME COMMUN.....	42
5.2.1 <i>Analyse des politiques relatives aux questions de genre : Rapport annuel de la Commission pour 2021</i>	46
5.2.2 <i>Analyse des politiques de diversité géographique : Rapport annuel de la Commission pour 2021</i>	48
5.2.3 <i>Analyse des politiques en lien avec le multilinguisme du personnel : Rapport annuel de la Commission pour 2022</i>	50
6. DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	52
6.1. LES RECOMMANDATIONS QUANT À L'ÉQUITÉ ET L'ÉGALITÉ ORGANISATIONNELLES ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES	53
6.2. LES RECOMMANDATIONS QUANT À LA DIVERSITÉ GÉOGRAPHIQUE	55
6.3. LES RECOMMANDATIONS QUANT AU MULTILINGUISME	56
CONCLUSION	57
BIBLIOGRAPHIE.....	59
ANNEXE 1 : LES ORGANISATIONS DU RÉGIME COMMUN DES NATIONS UNIES	64
ANNEXE 2 : LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES	66

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude envers M. Larbi Djacta pour m'avoir offert l'opportunité de réaliser ce stage.

Je remercie également Mme Eleanor Phillip pour son encadrement attentif et ses conseils précieux tout au long de cette période.

Je souhaite également adresser mes remerciements à la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), en particulier au Secrétariat exécutif et aux trois divisions, pour m'avoir permis de vivre une expérience enrichissante. Je suis reconnaissante pour l'accueil chaleureux et l'ouverture dont vous avez fait preuve à mon égard dans le cadre de mes différentes tâches. Cette expérience professionnelle exceptionnelle m'a permis d'approfondir ma compréhension du fonctionnement d'une organisation internationale.

Je tiens à remercier sincèrement M. Jean-Patrick Brady, conseiller académique à l'ENAP, de sa supervision attentive, son accompagnement et sa disponibilité tout au long de mon stage. Son soutien durant la rédaction du rapport a été d'une grande aide.

Je suis persuadée que cette expérience de stage sera bénéfique à mon développement professionnel et mon intégration dans le monde du travail.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ICSC/CFPI	:	International Civil Service Commission/Commission de la fonction publique internationale
ONU/UN	:	Nations Unies/United Nations
AQPAQ	:	Advisory Committee on Post Adjustment Questions
OCDE	:	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OIT	:	Organisation internationale du Travail
UE	:	Union européenne
HRPD	:	Human Resources Policies Division
RH	:	Ressources humaines
HQ	:	Headquarters
DSA	:	Indemnité journalière de subsistance (Daily subsistence allowance)
UN-ANDI	:	United Nations Asia Network for Diversity and Inclusion

INTRODUCTION

Conformément au cheminement du programme de la maîtrise en administration publique (MAP) de l'École nationale d'administration publique (ENAP), ce stage est une activité d'intégration pour la validation du diplôme de fin d'études pour le profil professionnel. Le stage a été réalisé à la Commission de la fonction publique internationale/International Civil Service Commission (CFPI ou ICSC) à New York durant la session d'hiver 2024, sur une période de trois mois à temps plein.

L'objectif du stage était d'acquérir une expérience pratique dans une organisation internationale spécialisée dans la gestion des ressources humaines. Cette expérience fut enrichissante puisqu'elle engloba des sujets en lien direct avec la maîtrise de l'École nationale d'administration publique (ENAP). Les questions d'équité et d'égalité sont des sujets importants et déterminants aux bons fonctionnements organisationnels. Ainsi, ce stage m'a permis d'acquérir des connaissances pertinentes applicables dans différentes organisations provinciales, fédérales et à l'internationale.

Le travail du secrétariat de la CFPI est réparti entre trois divisions, à savoir la Division du coût de la vie, la Division des salaires et les allocations et celle des politiques en ressources humaines. Le mandat du secrétariat est de transmettre les recommandations à la Commission dans une logique de réforme du fonctionnement des organisations notamment sur la question des employés du régime commun. La procédure décisionnelle nécessite la réunion des représentants de la Commission deux fois par an sur une période de deux semaines. Cette année (2024), la première rencontre s'est tenue au mois de mars à New York et la deuxième aura lieu en juillet à Rome. Pendant cette période, des discussions sont engagées, des recommandations sont émises et des décisions sont prises en lien avec différents sujets dans le domaine de la

gestion des ressources humaines. Ensuite, la Commission émet les recommandations à l'Assemblée générale de l'ONU jouant un rôle législatif dans la production de résolutions pour les organisations du régime commun. La procédure est la même chaque année : c'est lors des deux sessions annuelles que les décisions en lien avec le management sont prises et seront présentées dans un rapport annuel à la fin de l'année.

Lors de mon stage, j'ai eu l'opportunité d'assister à la Commission du 5 au 15 mars 2024 à New York. Ce qui m'a permis de mieux comprendre le fonctionnement décisionnel de la Commission. D'ailleurs, ce fut une expérience enrichissante permettant de mieux comprendre le mécanisme d'une organisation internationale.

Ce rapport est une analyse organisationnelle de la Commission de la fonction publique internationale. Plus précisément, nous nous intéressons à quatre enjeux fondamentaux, à savoir l'équité, l'égalité, la diversité et les compensations. L'objectif est d'analyser la corrélation entre les valeurs organisationnelles et les politiques mises en place. Quelles sont les causes et conséquences du manque de parité, d'équité, de représentativité et de compensations pour l'organe des Nations Unies ? De plus, dans un monde en constante évolution, les organisations sont-elles en mesure de mettre en place des conditions de travail favorables à l'évolution institutionnelle et à la prospérité des travailleurs ?

Enfin, ce rapport se divise en cinq parties. Dans la première partie, nous décrivons l'organisation d'accueil. Ensuite, nous énonçons les mandats confiés tout au long du stage. Dans la troisième partie, nous analysons les revues de littératures pertinentes pour notre analyse. Dans la quatrième partie, nous présentons le type de recherche. Dans la dernière partie, nous présentons les résultats obtenus lors de l'étude et une synthèse des discussions et des recommandations.

1. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES

Les Nations Unies (ONU) est une organisation internationale ayant pour objectif d'assurer un monde juste et durable pour tous. L'organisation intervient dans des enjeux déterminants tels que la pauvreté, les inégalités, le climat, la dégradation de l'environnement, la prospérité, la paix et la justice (UN, 2024, paragr.1). Afin de bien comprendre la mission de la Commission, il est essentiel de définir le système de l'ONU. Tout d'abord, nous retrouvons cinq organes principaux, à savoir l'Assemblée générale, le Conseil de sécurité, le Conseil économique et social, le Secrétariat, la Cour internationale de Justice et le Conseil de tutelle (Département de la communication globale de l'Organisation des Nations Unies, 2023).

Le système de l'ONU regroupe des Organisations, des programmes, des fonds et des institutions spécialisés ayant des intérêts en corrélation avec la mission de l'organe principal. En fonction des objectifs, des initiatives sont mises en place dans le but d'assurer un monde juste et équitable (ONU, 2024).

Le système commun est composé de plusieurs organisations indépendantes réparties selon leurs expertises. Au niveau des organisations spécialisées, nous faisons référence à l'Organisation mondiale de la santé, l'Organisation de l'aviation civile internationale ou encore l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture. De plus, l'ONU englobe des agences telles que le Fonds monétaire international et la Banque mondiale. Également, il existe des programmes de fonds tels que l'Agence des Nations Unies pour les réfugiés et le Fonds international de secours à l'enfance des Nations Unies. Assurément, il existe plusieurs autres organisations spécialisées travaillant avec l'ONU dans le but de répondre aux problématiques existantes. Le contexte actuel démontre l'importance d'avoir une organisation internationale impartiale et juste afin de défendre les droits des opprimés.

Également, la mise en place de fonds et de programmes d'aide est primordiale dans un monde en évolution. Néanmoins, les faits d'actualité, notamment la guerre en Ukraine et au Moyen-Orient, dénoncent un système fragmenté dont des réformes sont essentielles (ONU, 2024).

L'organisation hôte a été créée par l'Assemblée générale des Nations Unies en 1974 dans le but précis d'assurer la conformité des normes dans la fonction publique internationale. Ce mécanisme va promouvoir des normes, des méthodes, des arrangements, des salaires, des allocations et avantages sociaux pour les employés de l'ONU, incluant les organisations affiliées à l'ONU. Le but du régime commun est d'assurer des emplois concurrentiels et attractifs conformément aux normes établies (United Nations Office of Human Resources Management, 2006, paragr. 1).

Dans cette analyse, nous faisons régulièrement référence au terme « régime commun ». La définition donnée à ce terme sur le site de la Commission est la suivante : « The term common system is shorthand for the United Nations common system of salaries, allowances and other conditions of service. Its origin can be traced to the relationship agreements concluded between the United Nations and the specialized agencies. While the wording of these agreements varies, most of them carry language to the effect that it is agreed to develop common personnel standards, methods and arrangements designed to avoid serious discrepancies in terms and conditions of employment, to avoid competition in recruitment of personnel and to facilitate the interchange of personnel » (ICSC, 2024, paragr. 1). Vous retrouverez en annexe du présent rapport un tableau incluant l'ensemble des organisations du régime commun.

En résumé, le travail de la Commission est primordial afin d'assurer des politiques égalitaires, paritaires et représentatives de la diversité de l'Organisation des Nations unies. Les politiques de la Commission s'appliquent à l'ensemble du régime commun, permettant ainsi d'harmoniser

les normes organisationnelles. Dans la prochaine section du rapport, nous développerons la structure et le mandat de la Commission.

2. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION HÔTE

La Commission de la fonction publique internationale (CFPI) est un organe d'experts indépendants créé par l'Assemblée générale des Nations Unies en 1974. Elle vise le maintien des normes, la prise en charge des besoins et des préoccupations des fonctionnaires de la fonction publique internationale (ICSC.UN, 2024).

La structure du secrétariat de la CFPI :



Figure prise sur le site International Civil Service Commission (ICSC Secrétariat, 2024).

La Commission est composée de quinze membres qui siègent à titre personnel. Ils sont nommés par l'Assemblée générale pour des mandats de quatre ans, en tenant compte d'une représentation géographique large. Nous retrouvons quinze représentants politiques qui ont été choisis par leurs pays et ensuite élus par l'ONU. Le président et le vice-président sont des

membres à temps plein au siège social à New York. Toutefois, les deux principaux représentants ont le droit à deux mandats de quatre ans en tant que président et vice-président.

Lors de la session annuelle, les représentants se réunissent afin de discuter et prendre des décisions au regard des recommandations émises par le Secrétariat. Le Secrétariat effectue le travail substantiel et administratif, tel que la réalisation d'études, la production de documents analytiques et la formulation de recommandations sur les politiques et pratiques liées à la gestion des ressources humaines (ICSC.UN, 2024).

La structure ci-dessus décrit le fonctionnement des ressources humaines du régime commun. Elle implique la création de stratégies de gestion en accord avec les besoins des employés. Étant applicable à tous les employés des Nations Unies dans le monde entier, ce système doit pouvoir évoluer dans le temps et refléter les valeurs de l'organisation. C'est pourquoi le travail de la Commission est si important.



Figure prise sur le site d'ICSC (2024).

Les trois divisions du secrétariat exécutif :

Premièrement, il y'a la Division de la gestion des ressources humaines qui travaille sur les politiques en RH (HRPD). Celle-ci a pour but d'établir des normes assurant le bien-être au travail. Il est central pour cette division de mettre en place des règles stratégiques en termes de

gestion du personnel dans le régime commun. Le régime commun comprend des organisations dans des régions considérées comme étant dangereuses. Donc, c'est le rôle de la division de déterminer le niveau d'instabilité et les accommodements nécessaires pour les employés (ICSC.UN, 2024).

Ensuite, il est question de la Division du coût de la vie qui s'occupe des ajustements afin de bonifier le salaire des fonctionnaires des catégories professionnelles et supérieures selon la localisation. Le personnel de la Commission émet un processus de collecte de données par le biais d'une enquête sur le coût de la vie. La collecte de données permet aux agents d'établir un montant selon la localisation d'affectation. Également, il est important d'indiquer qu'une comparaison a lieu entre les fonctionnaires de l'ONU et les fonctionnaires de Washington (ICSC.UN, 2024).

La division des salaires et des allocations détermine le salaire des deux catégories d'emploi des Nations Unies, soit les professionnels et les techniciens. Cette division établit un salaire de base selon le poste et le niveau. Nous retrouvons deux principes : « the Noblemaire Principle » et « Flemming Principle ». Ensuite, les employés de la Commission établissent des indemnités telles que des bourses d'études et des allocations pour les enfants à charge. De plus, cette même division établit les pensions pour les employés des Nations Unies (ICSC.UN, 2024).

En ce qui a trait à la composition de la Commission, nous retrouvons un chef exécutif du secrétariat et trois chefs de service répartis entre les trois divisions (ICSC.UN, 2024). Enfin, la complexité de l'organe et la multitude des acteurs demandent beaucoup de rigueur quant à l'application des décisions. Pour ce faire, le pouvoir organisationnel s'effectue en trois étapes. Premièrement, la Commission émet des recommandations à l'Assemblée générale sur des sujets tels que l'échelle de salaires des employés professionnels, les bourses d'études, les allocations pour les personnes à charge et les conditions d'emploi. Ensuite, la mise en œuvre s'effectue par la classification des données, l'analyse des résultats issus des recherches ou des

sondages effectués auprès des employés dans différentes localisations. Également, la Commission partage les recommandations avec des organisations responsables de l'instauration des politiques, telles que des politiques en ressources humaines, des normes de conduite, la gestion des performances, des accommodements et des salaires (ICSC, 2024).

À titre informatif, la Commission bénéficie de l'assistance du Comité consultatif sur les questions d'ajustement de poste (AQPAQ). AQPAQ est un organe subsidiaire qui fournit des conseils techniques sur la méthodologie du système d'ajustement de poste. Ce groupe d'experts se réunit chaque année afin d'étudier les questions méthodologiques et techniques et formuler des recommandations à la Commission (ICSC.UN, 2024).

1.1.La composition de la Commission en date du dernier rapport pour 2023

À titre de rappel, la Commission est composée de 15 membres ayant un mandat de quatre ans. Voici la représentation géographique et la date de fin de mandat pour 2024 (*International Civil Service Commission*, 2023, p.10-11).

Présidence :

Larbi Djacta (Algérie)* (Président)***

Vice-Présidence :

Boguslaw Winid (Pologne)*** (Vice-Président)**

Membres :

Andrew Bangali (Sierra Leone)***

Xavier Bellmont Roldán (Espagne)***

Claudia Angélica Bueno Reynaga (Mexique)**

Spyridon Flogaitis (Grèce)**

Igor Golubovskiy (Fédération de Russie)*

Misako Kaji (Japon)**

Pan-Suk Kim (République de Corée)*

Ali Kurer (Libye) ***

Jeffrey Mounts (États-Unis d'Amérique)**

Shauna Olney (Canada)**

João Vargas (Brésil) ***

Xiaochu Wang (Chine)*

El Hassane Zahid (Maroc)*

** Mandat expirant le 31 décembre 2024 ; ** Mandat expirant le 31 décembre 2025 ; ****

Mandat expirant le 31 décembre 2026.

1.2.Le secrétariat de la Commission

Les activités de stage se déroulent principalement au secrétariat exécutif. Comme il est cité dans le rapport, la Commission prend des décisions en lien avec le management des ressources humaines telles que l'échelle de rémunération, le montant des allocations, les bourses d'études et l'instauration de politiques quant aux traitements du personnel. Toutefois, celle-ci émet des recommandations à l'Assemblée générale des Nations Unies jouant un rôle législatif pour les organisations (United Nations Office of Human Resources Management, 2006, paragr. 4). Les trois divisions ont pour mandat l'élaboration d'études, la production d'analyses et de politiques en guise de recommandations pour les représentants. À cela s'ajoute un secrétariat administratif responsable de la gestion de la commission.

1.3.Mandat de stage et biens livrables

Le bien livrable est le rapport de stage qui présentera une analyse organisationnelle. Une problématique a été établie en fonction des valeurs promues par l'organe soit l'ONU et du mandat émis à la Commission.

La session de mars 2024 et l'analyse des outils internes sont utiles à la réalisation du rapport. Cet exercice est intéressant puisqu'il nous permet d'évaluer le travail de la Commission à travers le temps. Tel qu'il est mentionné dans l'analyse, les enjeux cités sont des éléments fondamentaux ayant un impact organisationnel. Ainsi, les résultats obtenus sont-ils concluants et permettent-ils de répondre à la question de recherche ?

Le secrétariat exécutif est responsable également du programme budgétaire et du travail administratif tel que la gestion des ressources humaines et la préparation des événements. Tel qu'il a été cité dans l'offre de stage, ma contribution fut sollicitée pour différentes tâches connexes.

Après modification, les tâches assignées lors du stage sont les suivantes :

- S'initier aux divers systèmes de la planification des ressources humaines,
- Assurer un support des rapports analytiques en lien avec l'intelligence des entreprises,
- Assurer la rédaction des requêtes du personnel,
- Vérifier et mettre à jour des gabarits dans la bibliothèque de la Commission,
- Faire de la recherche sur les politiques des ressources humaines,
- Analyser des politiques transmises par les organisations sur différentes thématiques telles que le genre, la représentation et le multilinguisme.
- Consolider les données internes.

3. RECENSION DES ÉCRITS

3.1 Le développement organisationnel en gestion des Ressources humaines

Dans ce rapport, on s'intéresse à la gestion des ressources humaines, notamment le développement organisationnel. Pour ce faire, nous avons délimité quatre enjeux pertinents pour notre recherche, à savoir l'équité, l'égalité, la représentativité et les compensations. Il est central d'étudier la question du développement organisationnel dans un monde en constante évolution. Ainsi, les normes, les règles et les procédures d'une organisation sont déterminantes à sa réussite. Les recherches sont favorables quant à l'intégration de l'individu dans le processus décisionnel et stratégique. Assurément, on observe une corrélation entre le succès et les conditions de travail lorsqu'on applique un bon leadership et une ouverture quant aux recommandations des membres (Espace Stratégies, 2019, paragr. 1-16).

L'article « Espace Stratégique » énonce l'importance d'optimiser la structure de l'organisation, ce qui favorise le maintien du personnel et le succès opérationnel. « En effet, il cherche à amener les gestionnaires plus loin en les aidant dans la gestion de l'humain. En écoutant, en essayant de répondre au mieux aux attentes des collaborateurs et en les mobilisant, les gestionnaires permettront aux collaborateurs de mieux s'épanouir au travail et d'être plus productifs. Pour ce faire, ils doivent connaître et adhérer à la mission, à la vision et aux valeurs d'organisation » (Espace Stratégies, 2019, paragr. 15).

Les organisations sont confrontées à des vagues de changements et une évolution importante du fonctionnement organisationnel. L'évolution de la société et les événements récents perturbent les organisations, d'où l'intérêt de maintenir une progression cohérente et constante. Les études s'intéressent au développement organisationnel à travers l'analyse de la dimension humaine. En prenant en considération les événements récents, il est pertinent

d'étudier la question d'équité, d'égalité, de représentativité et des compensations afin de déterminer l'influence des enjeux cités sur l'efficacité des institutions.

3.2 L'équité et l'égalité au niveau organisationnel

Tout d'abord, il est important de définir les deux notions à l'étude. Selon la revue *McKinsey et Company* (2022), l'équité stipule que tous les êtres humains doivent être traités équitablement selon les règles établies. Alors que l'égalité concerne l'individu et le traitement qu'on lui octroie (*McKinsey et Company*, 2022, paragr. 9). D'ailleurs, « l'équité est un synonyme de justice » (UQAM, 2024, paragr. 1). Cette notion mène à un système juste respectant la diversité tant culturelle, identitaire et religieuse. Les organisations doivent mettre en place des normes favorisant l'équité à travers une considération individuelle. La recherche démontre que l'équité mène à l'égalité, donc, ce sont deux notions interdépendantes (UQAM, 2024, paragr. 1). L'égalité assure des politiques et un traitement semblable. Lorsqu'une institution possède des normes égalitaires et impartiales envers tous ses employés, celle-ci protège les droits des travailleurs. Alors que l'équité s'intéresse aux besoins des employés au regard de plusieurs aspects individuels tels que l'origine ethnique et l'identité de genre par exemple. Tel qu'il est énoncé dans ce rapport, on note une interdépendance des deux concepts puisque l'égalité va promouvoir un lieu de travail harmonieux pour tous et l'équité se manifeste par des actions structurelles limitant la discrimination et les inégalités professionnelles (Bryant, 2023).

L'exemple du Canada et de la loi sur l'équité en matière d'emploi

Emploi et Développement social Canada (2022) propose un guide permettant d'améliorer l'équité sur le lieu de travail. Dans le cas du Canada, c'est la *loi sur l'équité en matière d'emploi*

qui assure l'égalité en milieu de travail. Cette loi encourage la promotion de politique, de processus et de condition de travail justes pour tous les groupes de la société. Entre autres, les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles (Gouvernement du Canada, 2022, p. 10). Le multiculturalisme définit le Canada en raison de la diversité culturelle, identitaire et linguistique du pays. C'est pour cela que les politiques mises en place doivent répondre à la pluralité de la société. Ces valeurs encouragent l'ouverture et le respect des individus. En prenant en considération les recommandations du gouvernement, nous pouvons affirmer que la mise en œuvre de politiques égalitaires mène à une société prospère et juste envers tous les individus. Tel qu'il a été indiqué dans le rapport d'Emploi et Développement social Canada (2022), il existe plusieurs actions contribuant à l'équité et à l'égalité organisationnelles. Nous présenterons quelques actions utiles à introduire dans les organisations.

- Fixer des objectifs internes en matière de représentation et d'équité tels que la mise en place d'un plan d'équité en matière d'emploi à travers des cibles à atteindre sur le court et long terme.
- Sensibiliser les employeurs quant à l'augmentation des candidatures de groupes sous-représentés. Cette méthode peut être réalisée à l'aide des réseaux sociaux qui constituent une force importante pour l'embauche des communautés marginalisées. Également, encourager explicitement la diversité dans l'offre d'emploi permet de déconstruire certains stéréotypes présents dans les organisations.
- Proposer des modalités de travail flexibles qui facilitent l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Ce qui peut limiter les effets nuisibles des exigences sociétales et culturelles qu'on impose aux femmes. Ainsi, les femmes, les personnes

handicapées et les minorités visibles seront moins désavantagées dans le processus d'embauche.

- Proposer des entretiens qui se basent sur un système de notation et des critères d'embauche préétablis. Cette méthode permet de réduire l'embauche préférentielle et de limiter les erreurs de jugement.
- Proposer des stages et des formations permettant d'acquérir des connaissances et de l'expérience professionnelle. Il est parfois complexe pour les minorités, les femmes et les personnes handicapées d'atteindre un certain niveau au travail en raison de la concurrence. Ceci peut donner une chance à ces personnes d'aller chercher de l'expérience autrement.
- Proposer des formations sur la diversité est une activité enrichissante en milieu organisationnel, ce qui peut favoriser des relations positives.

En somme, l'équité est une notion centrale à la promotion d'un système juste envers tous les employés. Ce qui mène à l'égalité pour tous les employés de l'organisation, peu importe leurs sexes, âges, ethnies ou religions. Néanmoins, les valeurs organisationnelles doivent promouvoir les notions tant à l'interne qu'à l'externe de l'institution. Le cas du Canada est un exemple intéressant au regard de la diversité de la société. La mise en œuvre de la loi protège les citoyens et incite les organisations à promouvoir des politiques inclusives (Gouvernement du Canada, 2022, p. 10-40).

L'équité salariale en guide de facteur d'égalité

L'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) définit l'écart salarial entre les genres comme suit : « Terme désignant la différence entre les revenus à temps plein médians des hommes et ceux des femmes, calculée en proportion des revenus à temps

plein médians des hommes » (OCDE, 2024, paragr. 2). L'OCDE dénonce des difficultés quant à l'atteinte de l'égalité salariale entre les hommes et les femmes encore aujourd'hui ; elle relate un écart de 11,9 % en moyenne dans sa zone (OCDE, 2024, paragr. 2).

L'Organisation internationale du Travail s'intéresse à l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes. Cette problématique est observable dans de nombreux pays en développement ou développés. L'étude relève que « l'écart de rémunération entre hommes et femmes s'agrandit lorsque les femmes ont des revenus élevés » (OIT, 2024, p. 2). On note certains arguments qui sont considérés comme étant une explication justifiée de l'écart de rémunération tels que les différences en lien avec les diplômes, les compétences et l'expérience professionnelles. D'un autre côté, nous retrouvons la partie « non expliquée » qui s'explique par des attributions discriminatoires. De plus, nous observons un écart plus important pour les femmes de la minorité visible. Ces résultats démontrent que les organisations perpétuent encore aujourd'hui des inégalités en matière salariale de manière consciente ou inconsciente. L'étude cite plusieurs raisons telles qu'un désaveant en raison de la maternité, une présence moindre sur la scène du travail et des salaires à l'embauche qui sont plus bas que ceux des hommes (OIT, 2024, p. 2-4).

Pour ce faire, les entreprises ont un devoir quant à l'équité salariale. Il est possible d'effectuer une analyse courante de la situation organisationnelle afin de mettre en place des stratégies d'optimisation de salaires et des primes justes pour toutes les employés. Ici, le travail des gestionnaires est primordial quant à la promotion de l'égalité de genre. La directrice de l'Agence de l'égalité de genre sur le lieu de travail indique ceci, « les employeurs qui s'engagent à offrir des possibilités d'accès égal aux hommes et aux femmes doivent redoubler d'efforts pour supprimer les barrières qui empêchent l'accès des femmes aux postes mieux rémunérés. L'absence d'un travail flexible de qualité, l'héritage culturel appliqué au lieu de travail, fondé sur le modèle de l'homme "soutien de famille" et sur les préjugés sexistes,

s'inscrit très certainement sur la liste des barrières qu'il convient de surmonter » (OIT, 2024, p. 7).

Les objectifs d'ONU Femmes quant à l'égalité des sexes

L'organisation énonce l'importance de l'engagement des États membres de l'ONU quant à la promotion des droits des femmes. Des politiques et des programmes sont mis en place pour protéger les droits des femmes par un système plus juste dans l'ensemble du régime. Les auteurs proposent de s'attaquer aux causes structurelles de la discrimination sexiste. Pour ce faire, la réforme du fonctionnement opérationnel, des valeurs organisationnelles et l'élargissement du recrutement peuvent être favorables dans une logique d'amélioration des conditions de travail et d'ouverture à l'égalité. L'organisation note plusieurs domaines critiques dont il est important de modifier le traitement des femmes tels qu'une sensibilisation contre la violence physique, un rééquilibrage de la répartition des tâches et plus d'égalité dans la prise de décision dans les organisations publiques et privées (ONU Femmes, 2013, p. 2-3). Enfin, des cibles sont proposées selon les objectifs organisationnels afin de réduire la discrimination basée sur le sexe. Étant donné que notre analyse est centrée sur l'équité et l'égalité au niveau organisationnel, il est pertinent de citer les cibles permettant l'atteinte des objectifs.

- Promouvoir l'emploi décent pour les femmes en encourageant l'embauche dans des emplois à responsabilité avec une rémunération juste.
- Faciliter l'accès à l'enseignement supérieur aux femmes, ce qui peut garantir un niveau d'études approprié à l'entrée en emploi.
- Encourager la participation dans les institutions publiques. C'est-à-dire avoir plus de femmes représentantes.

Ainsi, une organisation qui élabore des politiques en faveur des femmes contribue à l'épanouissement de celles-ci dans la société. Il y'a un effet d'interdépendance entre les valeurs

sociétales et organisationnelles. Lorsque les citoyens sont éduqués sur la question de l'égalité des sexes, cela encourage davantage de femmes à s'imposer dans la sphère professionnelle et à valoriser leur contribution. Toutefois, l'écart salarial et la surreprésentation des hommes dans des postes hiérarchiques sont un fait qu'on retrouve dans plusieurs organisations publiques et privées (ONU Femmes, 2013, p. 24-35).

La culture organisationnelle ; un facteur d'exclusion des femmes

L'étude de Ponchut et Bath (2012) affirme que les causes des inégalités entre les hommes et les femmes sont principalement dans le marché du travail en raison des structures des organisations. Selon les auteurs, « la culture organisationnelle est définie comme un ensemble de références, partagées dans l'organisation et construites tout au long de son histoire, en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise » (Ponchut et Bath, 2012, p. 13-14). Le but de l'étude est d'effectuer un audit d'une entreprise publique selon la grille de Rutherford qui constitue un outil mesurant l'intégration des femmes dans des positions stratégiques. Le schéma suivant présente l'historique organisationnel dont certaines composantes privilégient les hommes. C'est-à-dire que le système est créé de manière que l'homme puisse acquérir une carrière professionnelle et un succès plus facilement que la femme. Il est possible d'analyser les dimensions qui suivent de manière à mieux comprendre comment la société est mieux conçue pour l'homme. Néanmoins, il est important de redéfinir la culture organisationnelle de manière qu'elle soit plus flexible afin de faire progresser l'égalité des sexes (Ponchut et Bath, 2012, p.15-27).

Schéma 1 : Grille de lecture de Rutherford



(Ponchut et Barth, 2012, p. 15)

Les auteurs Lee-Gosselin et Ann (2011) expliquent l'utilité d'une bonne culture organisationnelle en guise de réussite. D'ailleurs, la revue de littérature concernant le développement organisationnel, notamment la question de l'attraction et de la rétention de main-d'œuvre, prouve qu'encore aujourd'hui la société n'est pas égalitaire. « Les hommes et les femmes n'occupant pas les mêmes positions dans l'organisation, ils n'ont pas les mêmes occasions d'influencer ces interactions, processus, décisions, croyances, valeurs et symboles. Les divers processus organisationnels engendrent donc des systèmes complexes d'inégalités selon le genre, la classe et la race, produisant et reproduisant ainsi une culture organisationnelle résistante aux changements visant l'égalité » (Lee-Gosselin et Ann, 2011, p. 66). Les études démontrent que cette problématique est observable dans le temps puisque l'historique d'emploi des femmes est moins avancé que celui des hommes. Le constat des auteurs est que les caractéristiques organisationnelles nuisent à l'intégration des femmes dans des positions de cadre. Également, le manque d'encadrement des gestionnaires sur la question laisse peu de place à la réglementation et l'imposition de quotas par exemple (Lee-Gosselin et Ann, 2011, p. 66-73).

L'étude menée par les auteurs a été réalisée à l'aide du modèle de Rutherford selon neuf dimensions de la culture organisationnelle. Les résultats démontrent que la procédure d'embauche, les échanges formels et informels, la gestion des horaires et le management des

gestionnaires peuvent avoir un effet sur les valeurs organisationnelles et donc impacter la place de la femme dans l'organisation (Lee-Gosselin et Ann, 2011, p. 78-79).

3.3 La représentation au niveau organisationnel

Selon les auteurs Chanlat et al (2013), « la notion de “diversity” recouvre par ailleurs plusieurs acceptions. Elle peut signifier à la fois l'hétérogénéité du personnel et la gestion de la diversité de ce personnel. Elle peut également renvoyer à n'importe quelle politique concernant les immigrants ou les minorités, aux programmes d'accès à l'égalité, ou encore faire référence à toute pratique mise en place pour faire face à l'hétérogénéité sociale » (Chanlat, 2013, p. 6).

D'un point de vue organisationnel, la question de la représentation est un élément déterminant. Des études indiquent que le management de la diversité contribue positivement au développement des entreprises. Pour ce faire, l'étude de Barth et Mahieu (2011) s'intéresse au management de la diversité comme étant une notion de débat social et politique. Le développement organisationnel s'intéresse aux limites de la diversité dans les organisations. Le processus d'embauche et la répartition des postes à haut niveau sont des indicateurs du niveau de diversité dans les entreprises. D'ailleurs, le management de la diversité demande la mise en œuvre de politiques, de normes et de règles inclusives. Les auteurs suggèrent l'ouverture à un débat critique permettant l'évolution des pratiques (Barth et Mahieu, 2011, p. 5-8). Enfin, cette étude révèle la discrimination des organisations, notamment françaises, envers les minorités ethniques. C'est pour cela que la diversité est une notion à introduire dans les institutions et dans les idéologies. En effet, ce n'est pas un cas isolé puisque nous retrouvons cette problématique dans plusieurs institutions publiques, privées et internationales (Barth et Mahieu, 2011, p. 5-11).

Cette problématique nuit grandement à l'inclusion des minorités ethniques dans les organisations gouvernementales. En effet, ceci semble limiter les opportunités professionnelles en raison d'une embauche discriminatoire envers certains groupes. Le système est parfois peu inclusif, ce qui mène à une sous-représentation des groupes marginalisés dans des emplois à haut niveau. Bien que les gouvernements soient alertes à ce fait, l'embauche préférentielle et la surreprésentation des personnes non racisées dans des postes de direction sont toujours d'actualité. L'auteur Eid (2012) analyse la discrimination systémique dans les institutions québécoises, mettant en lumière le racisme dont certains groupes sont victimes dans les sociétés occidentales. L'étude révèle un écart significatif dans les chances de convocation à un entretien entre les personnes racisées et les candidats blancs, avec seulement 18,3 % des personnes racisées susceptibles d'être convoquées, contre 30,2 % pour les candidats blancs. Ces disparités persistent et s'accroissent lorsque les postes requièrent des qualifications plus élevées. Cette situation crée un effet d'interdépendance, les limites à la prospérité professionnelle entraînant des inégalités socio-économiques qui se transmettent à travers les générations. Ainsi, il est plus difficile pour les minorités de développer leur potentiel, le système n'étant pas égalitaire dès le départ. Ce manque de représentation organisationnelle est observé dans diverses organisations, tant provinciales que fédérales ou internationales (Eid, 2012, p. 430-438).

Le manque de représentation des minorités ethniques, linguistiques et de genre : une problématique organisationnelle

Selon de nombreux auteurs, les entreprises manquent de diversité dans leur représentation. Il est nécessaire de réformer les procédures de recrutement pour répondre aux besoins des entreprises, car les plans gouvernementaux et les initiatives des gestionnaires en matière de diversité semblent ne pas fonctionner efficacement. L'article de Barthélemy (2021) énonce trois erreurs qui interviennent avant, au moment et après le recrutement. Les

employeurs doivent être davantage formés sur la section des candidats afin de réduire la discrimination. De nombreuses études s'intéressent à la section des CV selon le nom du candidat. L'auteur Eid (2012) affirme qu'une personne portant le nom Tremblay a 60 % plus de chances d'être embauchée, tandis qu'un candidat prénommé Sanchez ou Mohammed a moins de chances. Ensuite, l'auteur Barthélemy pose un questionnement intéressant au sujet de l'efficacité de la technique d'entretien. Il suggère une meilleure structure de celle-ci en assurant une égalité des questions lors de l'entretien, ce qui peut réduire les erreurs de jugement. La diversité culturelle et intergénérationnelle est un avantage pour les entreprises, améliorant leur performance et leur succès. Les organisations qui la favorisent sont plus innovantes et compétitives grâce aux perspectives variées des membres de différents milieux et âges. Cependant, de nombreux défis persistent en termes d'ouverture et d'inclusion, et il est essentiel que les entreprises s'engagent activement à promouvoir ces valeurs pour créer des environnements de travail plus dynamiques et enrichissants pour tous (Barthélémy, 2021, paragr. 1-10).

L'étude de Ciuk, Sliwa et Harzing (2023) explore la mise en œuvre des programmes d'égalité, de diversité et d'inclusion dans les entreprises multinationales. Les auteurs soulignent l'importance de redéfinir la notion de diversité pour déconstruire les idées discriminatoires. Ils proposent des recommandations pour accroître la diversité ethnique, linguistique et culturelle. En résumé, les auteurs insistent sur l'importance de l'ouverture d'esprit envers la diversité. Les employeurs doivent déployer des efforts pour promouvoir un environnement inclusif, en promouvant des valeurs organisationnelles justes pour attirer une main-d'œuvre compétente et diverse. Ils soulignent également l'importance de la mise en place de formations et de normes inclusives dans toutes les organisations afin de valoriser l'égalité, la diversité et l'inclusion (Ciuk, Sliwa et Harzing, 2023, p. 871-880).

Une étude récente de l'OCDE (2023) indique que « l'égalité des genres est un moteur de la croissance économique ; elle renforce la démocratie et la cohésion sociale, et améliore le bien-être de tous les membres de la société » (OCDE, 2023, p. 2). Les résultats de l'analyse démontrent que les femmes ont un taux d'emploi moindre que celui des hommes en raison d'une forte ségrégation sur le marché du travail. Tel qu'il est mentionné dans cette analyse, le manque de représentation dans les organisations affecte grandement les minorités et les femmes. Bien que les groupes marginalisés et les femmes soient expérimentés, le système perpétue des inégalités en fonction des caractéristiques éthiques, linguistiques et de genres (OCDE, 2023, p. 2-10).

L'étude de Chanlat et al. (2013) se penche sur l'utilisation de la diversité comme un élément de gestion visant à promouvoir des valeurs d'égalité pour accroître la productivité et l'efficacité des entreprises. L'analyse cite plusieurs pays dont la question d'équité et d'égalité est un enjeu sociétal. Le cas des États-Unis et de la France est pris comme exemple afin de démontrer que des lois et des programmes politiques ne sont pas suffisants pour assurer la diversité des acteurs. D'ailleurs, les auteurs révèlent que certaines sociétés plus conservatrices cautionnent les inégalités en raison d'un système qui repose sur l'héritage. En effet, la question de la diversité est un enjeu social majeur qui doit être pris en considération pour avoir un effet positif sur les organisations et le système de manière générale. La représentation organisationnelle est un sujet central à cet égard, c'est pourquoi les institutions doivent veiller à la conformité des normes, par exemple en imposant des quotas (Chanlat, 2013, p. 6-11).

3.4 La compensation organisationnelle

Des faits d'actualités démontrent une problématique quant à l'attraction et à la rétention du personnel. Les organisations sont confrontées à un manque de main-d'œuvre et une rétention du personnel, ce qui peut être très coûteux. Cette problématique est observable dans plusieurs secteurs publics ou privés. En effet, cet environnement nuit à la motivation, à la performance et au rendement, ce qui a un impact sur la qualité et la quantité du travail. L'article de Bertholet et Gaudet (2022) cite l'exemple du Québec dont la pénurie de main-d'œuvre et la rétention du personnel préoccupent les gestionnaires. Les auteurs énoncent des facteurs affectant les employés tels qu'un climat de travail anxigène, de mauvaises relations avec les supérieurs et une limite quant à la progression de carrière (Bertholet et Gaudet, 2022, paragr. 1-4). Donc, il est central pour les organisations de mettre en place des conditions de travail propice et des incitatifs financiers ou non financiers afin d'attirer davantage d'acteurs compétents. Également, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de manque d'employés spécialisés, les organisations doivent promouvoir des avantages sociaux compétitifs pour assurer une attraction intéressante. Ainsi, une réforme organisationnelle est de mise afin de faire face au changement émergent des sociétés (Bertholet et Gaudet, 2022, paragr. 1-6).

L'étude de Kickeert (2010) indique ceci : « Les théories évolutionnaires. La principale métaphore concerne la survie compétitive. L'évolution explique le changement comme un cycle récurrent, cumulatif, de variation, de sélection et de rétention. Les variations de nouvelles formes organisationnelles interviennent au hasard. La sélection par la concurrence pour les ressources rares entraîne la survie de ceux qui sont le mieux adaptés à l'environnement. La rétention conduit au maintien de certaines formes organisationnelles » (Kickeert, 2010, 518). Les théories citées dans l'étude examinent le changement à travers plusieurs phases : la décristallisation, la transition et la recristallisation. Ainsi, en fonction des besoins

organisationnels, des retours des employés et de l'évolution du secteur, des mesures sont prises pour assurer le succès de l'organisation et le maintien des acteurs (Kickeert, 2010, 518-520). L'étude de l'OCDE émet des recommandations afin de favoriser l'instauration d'un environnement propice à des emplois de qualité. Également, prévenir l'exclusion du marché du travail et protéger les individus contre les risques qui y sont liés. D'ailleurs, elle suggère une préparation quant aux opportunités et aux défis futurs d'un marché du travail en mutation rapide (OCDE, 2018, p. 6-10). Pour ce faire, il est central pour les États de l'OCDE de mettre en place des politiques dynamiques et inclusives. C'est pour cela que l'institution centralise ses recommandations sur l'environnement de travail et les avantages sociaux. Dans le rapport, l'organe indique l'importance de la performance des marchés de travail afin d'assurer un équilibre équitable pour les travailleurs. En effet, ceci augmente les opportunités, assure la compétitivité de l'organisation et garantit la productivité. D'ailleurs, les stratégies favorisent le redéploiement efficace des ressources, encouragent l'apprentissage et l'innovation en milieu professionnel, éliminent les obstacles à la création d'emplois de qualité et promeuvent l'inclusivité (OCDE, 2018, p. 6-14).

Effectivement, l'environnement professionnel a un impact significatif sur le bien-être des travailleurs. Cependant, la question des avantages sociaux joue également un rôle crucial dans le choix de l'employeur. L'OCDE est une référence pertinente pour cette analyse puisqu'elle se rapproche de l'organe des Nations Unies et à un mode de fonctionnement similaire. Les principaux avantages sont les suivants :

1. Les salaires sont exemptés d'impôt sur le revenu dans la plupart des pays membres ;
2. 30 jours de congé annuel ;
3. Une assurance médicale, des congés parentaux et des congés maladie payés ;
4. Allocation familiale et allocation d'éducation ;

5. Une allocation pour expatriation, des congés à domicile, ainsi qu'une indemnité pour les frais de déménagement et d'installation ;
6. Une indemnité de départ et une pension de retraite

Les avantages sociaux sont souvent des incitatifs intéressants pour les employés, en plus du salaire. Cependant, certaines organisations ajustent le salaire en fonction de la localisation et du coût de la vie, comme c'est le cas de l'OCDE et de l'ONU, par exemple. Ainsi, les compensations sont des incitatifs essentiels pour assurer la compétitivité de l'organisation, surtout lorsqu'elle ne peut pas offrir des salaires aussi élevés que le secteur privé. Les organisations publiques ou internationales sont confrontées à des limitations en termes de flexibilité pour accorder des compensations financières, contrairement au secteur privé, qui dispose d'une plus grande latitude pour attirer des employés compétents. Par conséquent, l'OCDE mise sur des avantages sociaux attrayants et sur l'amélioration de l'environnement de travail (OCDE, 2024, paragr. 1-16).

Dans le cadre du cours « individus et groupes en milieu organisationnel », l'enseignante Maude Boulet s'intéresse à la compétition du secteur privé en comparaison avec le secteur public. Elle invite le professeur Étienne Charbonneau spécialisé sur la question de la motivation des travailleurs dans le secteur public. Celui-ci affirme qu'il est parfois difficile dans le secteur public d'adapter les conditions de travail et de mettre en place des incitations pour encourager la motivation des employés. En effet, les ressources disponibles pour stimuler la motivation sont souvent plus limitées dans le secteur public que dans le secteur privé. Le professeur souligne qu'il est plus facile d'augmenter la motivation en utilisant des incitations financières dans le secteur privé. Lorsqu'une entreprise privée est performante, elle se distingue par sa compétitivité et son ambiance de travail, ce qui favorise un recrutement stratégique. En revanche, dans le secteur public, la question de la motivation pose problème, car les ressources sont restreintes par le cadre organisationnel (Charbonneau et Boulet, 2024, 28 : 47). Ainsi,

l'augmentation des compensations par certaines organisations est une stratégie pertinente afin de faire face à la rétention du personnel vers le secteur privé (OCDE, 2024).

Dans la même logique, nous analysons le cas de l'Union européenne, une organisation qui a un fonctionnement similaire à l'OCDE et à l'ONU. Étant une organisation internationale, des mesures doivent être mises en place pour assurer l'intérêt de ses membres. Tel qu'il est mentionné, le salaire n'est pas l'élément principal d'attraction pour les employés. L'expérience d'emploi dans ce type d'organisation et les compensations sont des éléments qui attirent davantage de travailleurs à l'international. Voici les principaux avantages d'un employé de l'Union européenne :

- Aucun permis n'est requis pour travailler dans un pays de l'UE ;
- Un droit de résider dans les pays en emploi ;
- Un droit semblable aux ressortissants des pays tels que la rémunération, la santé, la sécurité sociale, les avantages sociaux et une réintégration en cas de licenciement à tort.

De plus, l'organisation offre un système de sécurité sociale, de retraite et d'adhésion particulièrement attractif. En plus d'une expérience enrichissante et de possibilités de formation continue, les employés de l'UE bénéficient de conditions de travail concurrentielles par rapport au secteur privé (Union européenne, 2024, paragr. 1-4).

En résumé, la question des compensations organisationnelles est un élément clé pour attirer du personnel, en particulier pour les institutions internationales. L'analyse des différentes organisations appliquant le régime commun montre que beaucoup d'entre elles misent sur les ajustements salariaux et les primes pour susciter l'intérêt des travailleurs du monde entier. Ainsi, pour les nouveaux diplômés ou ceux cherchant à faire progresser leur carrière, les organisations internationales sont des employeurs de premier choix (Union européenne, 2024).

4. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION

Avant de présenter la méthode choisie pour ce rapport, il est pertinent d'expliquer le mode de fonctionnement de la Commission, notamment les deux sessions annuelles. Durant deux semaines, les 15 représentants de la Commission et les employés du secrétariat en collaboration avec les représentants des organisations et les trois groupes de syndicat ont discuté des réformes qui devraient être présentées à l'Assemblée générale de l'ONU au prochain rapport. En effet, des résultats ont été présentés à l'aide d'enquêtes mondiales auprès des employés du système commun. En raison de la sensibilité de l'information, il n'est pas possible de présenter les résultats dans ce rapport. Néanmoins, nous étudierons les thématiques présentées en fonction des rapports précédents.

La méthode choisie nous permettra de parvenir à un résultat quant à l'objectif établi. Comme il est indiqué dans ce rapport, nous effectuons une analyse organisationnelle du travail de la Commission et des valeurs organisationnelles des Nations Unies, à savoir l'équité, l'égalité, la parité, la représentativité et les compensations. Également, nous répondrons à la question de recherche à l'aide d'une analyse dans le temps et des politiques proposées par la Commission. Les études démontrent des lacunes quant à l'atteinte de l'égalité de genre, de l'intégration des minorités visibles et des attractions quant au maintien de la main-d'œuvre. Ainsi, selon l'analyse des résultats, nous émettrons un portrait des conditions de travail de l'Organisation des Nations unies et des avantages sociaux pour les employés.

La méthode choisie pour notre analyse est la recherche qualitative. L'étude de Kohn et Christiaens (2014) indique qu'il s'agit d'une méthode qui cherche à comprendre la réalité sociale. Les formes qui seront privilégiées sont l'observation et l'analyse de documents. Tel qu'il a été cité par les auteurs, la recherche qualitative est une méthode pertinente afin

d'analyser les avantages et les inconvénients d'un phénomène selon les résultats de la collecte (Kohn et Christiaens, 2014, p. 67-70).

Des études démontrent que la recherche qualitative peut être « positiviste », c'est-à-dire hypothético-déductif. La question de recherche nous permet de tester une hypothèse afin de la confirmer ou l'infirmier. D'un autre côté, l'approche constructiviste est plutôt inductive puisque nous soutenons l'émergence d'un problème. Toutefois, notre approche est plutôt constructiviste puisque nous soutenons l'émergence d'un problème dans le temps selon l'interprétation d'une réalité organisationnelle (Leboucher, 2022, p. 14-15).

Pour ce faire, nous avons examiné la base de données de la bibliothèque de la Commission afin de déterminer l'évolution des politiques. Cette base de données contient de nombreuses informations pertinentes sur le travail accompli depuis la création de la Commission en 1974. De plus, un rapport annuel est publié, résumant les discussions, les recommandations et les décisions prises lors des deux sessions annuelles. Également, nous retrouvons les demandes de l'Assemblée générale selon les recommandations du rapport. C'est pour cela qu'il est intéressant de recourir aux données qualitatives ; elles nous permettront de mieux comprendre l'impact des politiques sur le système commun.

Cependant, en raison de la complexité du processus décisionnel des Nations Unies, toute réforme du mode de fonctionnement ou de politique en matière de gestion des ressources humaines nécessite l'approbation de l'instance compétente. Ainsi, bien que le travail du secrétariat soit central pour améliorer les conditions de travail des organisations du régime commun, la réforme dépend de l'Assemblée générale, qui approuve ou rejette les recommandations de la Commission, d'où l'intérêt d'analyser les documents internes.

Ainsi, l'examen des écrits à l'aide des connaissances théoriques a permis d'analyser les enjeux étudiés en les comparant avec d'autres organisations étatiques et internationales. De plus, il est possible d'identifier les stratégies proposées dans la revue de littérature qui garantissent le succès organisationnel. Par conséquent, puisque notre intérêt se porte sur les politiques en matière de gestion des ressources humaines et leur application dans le régime commun, ce sont les observations et l'examen des écrits qui seront utiles pour répondre à la problématique.

Également, l'analyse de données quantitatives quant à l'atteinte des objectifs établis nous permettra de déterminer si le travail de la Commission est bénéfique. Les données recueillies à l'aide de l'analyse sont-elles à la hauteur du barème établi ? L'importance est de déterminer si la Fonction publique internationale est en mesure de promouvoir les valeurs de l'organe dans le régime commun. Par conséquent, le régime commun respecte-t-il la parité, l'égalité, l'équité, la représentativité et la compensation organisationnelles ?

En résumé, les observations lors de la session de mars 2024 nous ont permis d'analyser le fonctionnement de la Commission et d'établir les priorités organisationnelles selon les propositions des représentants. Les résultats sont principalement basés sur les données antérieures de la bibliothèque d'ICSC, l'analyse de données internes et de la session de mars 2024. Néanmoins, nous avons relaté des limites quant à la collecte d'informations, notamment une incapacité à évaluer l'instauration des politiques au niveau des organisations. D'ailleurs, étant donné que le rapport annuel et les recommandations de l'Assemblée générale pour l'année en cours ne seront disponibles qu'à la fin de l'année 2024, il n'est pas possible de présenter les résultats de cette année. Alors, nous nous sommes concentrés sur les années précédentes.

5. RÉSULTATS¹

Dans cette section, nous présenterons les résultats obtenus. En raison des restrictions émises dans le contrat de stage, il n'est malheureusement pas possible de présenter les résultats de l'enquête menée par le secrétariat. Donc, nous nous limiterons à une interprétation des résultats en fonction des rapports annuels précédents étant des documents publics.

Dans cette partie, nous présenterons une évaluation globale des compensations organisationnelles promues par la Commission. Nous analyserons également les politiques relatives aux questions de genre afin de présenter un survol du travail de la Commission quant à la promotion des valeurs d'équité et d'égalité. Enfin, nous tenterons d'étudier la question de la représentation à l'aide de concepts tels que le multilinguisme et la diversité.

Les discussions avec la responsable de la question d'équité et d'égalité au niveau organisationnel prouvent un manque de clarté quant à la procédure d'enquête concernant la récolte de données impliquant les thématiques présentées dans ce rapport. Ici, il est question d'une surreprésentation des États membres, notamment les États européens. Il est intéressant d'émettre un portrait du contexte historique des Nations Unies afin de mieux comprendre les limites de l'implication des communautés non blanches. Il est vrai que l'idée au départ était de consolider la paix et la sécurité dans le monde, promouvoir la coopération internationale et défendre les droits de l'homme. Le contexte mondial étant complexe, le maintien de la paix, de l'égalité et de l'équité est difficilement atteignable. Les sociétés sont confrontées à des problématiques telles que la discrimination, le racisme systémique et les inégalités. Bien qu'elle prône des valeurs de paix dans le monde, on observe des limites organisationnelles quant au respect des normes promues dans la Charte des Nations Unies (Nations Unies, 2024).

¹Nous ne pouvons pas partager les résultats de l'enquête en cours, car le rapport annuel doit être présenté à l'Assemblée générale des Nations Unies en octobre 2024. Donc, nous interpréterons les résultats en fonction des données antérieures.

Selon la dernière étude menée en 2022, le pourcentage de femmes dans l'ensemble des organisations est de 46,2 % et le pourcentage d'hommes est de 53,8 % (UN System Chief Executive Board for Coordination, 2024). Les statistiques révèlent que la majorité des femmes occupant un poste de rang supérieur sont majoritairement d'Europe ou d'Amérique. Ce constat nous mène à une problématique observable au sein de l'organe, en raison de l'hégémonie des États membres, il est pertinent de tenir compte de cet aspect lors de l'étude des résultats.

Quant à la question des compensations organisationnelles, les membres de la Commission élaborent des méthodes innovantes afin de déterminer les besoins des employés et de mettre en place un système concurrent. Donc, nous présenterons une synthèse de l'ensemble du système de compensation des employés internationaux.

5.1 Les compensations du régime commun

Le régime commun prône un ensemble de valeurs d'équité et d'égalité, garantissant une fonction publique efficace à l'échelle mondiale. Les études montrent qu'il est plus difficile pour les organisations publiques ou internationales de rivaliser avec le secteur privé en raison d'une rémunération qui se base sur une échelle salariale. Bien que cela constitue une limite importante, des ajustements peuvent être faits pour y remédier. La pandémie et la crise économique actuelle soulignent l'essentiel d'une réforme organisationnelle continue, ce qui met en lumière l'importance d'un système prenant en compte le contexte dans lequel évoluent les organisations. Cette analyse permet de conclure que la structure du régime commun est adaptée à la réalité des professionnels, car elle tient compte de l'environnement local. De plus, la gestion des ressources humaines met l'accent sur des incitatifs non monétaires comme stratégie de

fidélisation. Ainsi, la singularité du régime rend les organisations du système commun plus attrayantes.

Les résultats de l'étude démontrent que les avantages sociaux, la flexibilité de l'employeur et les incitatifs financiers ou non financiers sont des facteurs d'influence pour les employés. Les Nations Unies ainsi que les organisations du régime commun sont confrontées à cette réalité organisationnelle en raison d'un manque d'effectif, notamment les emplois spécialisés. Bien qu'il soit question d'une organisation internationale avec des avantages considérables, la problématique du manque de main-d'œuvre est aussi observable. Néanmoins, la Commission de la fonction publique internationale a pour mandat de promouvoir un régime attractif pour l'ensemble du système. Pour ce faire, nous présenterons le programme initial de rémunération, les ajustements salariaux et les avantages sociaux.

La Commission utilise des sondages et des enquêtes de terrain, ce qui entraîne des coûts pour l'organisation. Il est donc important de noter cette limite, car l'organisation ne peut pas mener d'enquêtes de terrain dans toutes les villes où se trouvent des employés des Nations Unies. Cependant, l'évaluation du système commun est assez exhaustive, car elle a été réalisée en ligne auprès de tous les employés. La seule limitation de cette approche est le taux de non-réponse. Les résultats obtenus confirment l'hypothèse initiale selon laquelle plus une organisation favorise l'épanouissement professionnel, plus la rétention est limitée. En effet, des avantages sociaux attractifs, des opportunités de progression de carrière et une flexibilité de la part des employeurs sont des facteurs clés influençant la fidélisation des employés. Nous constatons un taux de rétention haut, ce qui est positif pour l'organisation. Ainsi, la satisfaction des employés à l'égard du système commun les encourage à rester en poste.

5.1.1 Structure des compensations

L'analyse des avantages sociaux lors de la session de mars 2024 met l'accent sur un système plutôt avantageux compte tenu des éléments présentés. Dans la même logique de fonctionnement, on retrouve un salaire de base qui est sujet à une taxe des Nations Unies. Ce salaire est déterminé en fonction de la catégorie et du niveau d'emploi. À cela s'ajoute une bonification salariale appelée « post-adjustment » et une pension de retraite. Nous présenterons les principaux éléments du régime.

La première section du régime concerne les personnes à charge, ce qui inclue une allocation pour conjoint à charge et enfants à charge. Également, des accommodations sont disponibles pour les familles monoparentales. La deuxième section a trait à l'affectation et le recrutement, dont les avantages sont les suivants : une relocalisation en cas de problème, une subvention de loyer et des subventions pour les voyages. Dans la troisième section, il est question des avantages de voyages tels que des congés payés incluant un voyage dans le pays d'origine et des vacances cumulables. Nous y trouvons également d'autres ajustements tels que les fériées, les congés annuels, les congés de maladie et les congés parentaux. La quatrième section est consacrée aux employés dans des lieux d'affectation à risque afin de les accommoder et de les soutenir au niveau financier. Il est question d'une paie de danger, un hébergement pour les familles et des mesures d'urgence en cas de problème. La dernière section implique la pension, la prime de rapatriement, l'indemnité de licenciement et une allocation de décès (ICSC, 2022, p.1-12). Ainsi, cette première analyse démontre que le régime commun est concurrentiel en raison d'incitation financière et non financière profitable et d'hébergement pour les employés internationaux.

5.1.2 Résultats de l'enquête

Comme nous l'avons mentionné, nous ne nous sommes pas autorisés à divulguer les statistiques de l'étude en cours donc, nous interpréterons ceci en fonction des documents publics. La présentation du secrétariat a été effectuée à l'aide de sondage menés auprès des employés. Les résultats concernant l'appréciation des employés à l'égard du régime commun sont plutôt positifs. Ceci signifie que les compensations répondent aux besoins des employés. Ici, on s'intéresse à l'appréciation des participants à l'égard des avantages sociaux, le salaire et la compréhension de la procédure utilisée afin de déterminer les composantes de celui-ci. La présentation de la Commission s'intéresse à l'évolution du système concernant des thématiques telles que les salaires, les allocations d'études pour les enfants, la retraite anticipée et d'autres avantages étant des facteurs impactant la rétention et l'embauche. L'analyse démontre l'importance de bonifier le régime de manière qu'il puisse répondre aux besoins organisationnels tout en assurant des employés performants et passionnés. Le caractère international de l'ONU nécessite une embauche minutieuse assurant une représentation géographique et un effectif compétent (ICSC, 2024).

L'analyse des rapports nous incite à prendre en compte l'environnement de travail et la culture organisationnelle. Ici, nous étudierons les pratiques managériales favorisant une atmosphère de travail positive. Les études sont en faveur d'un construit professionnel flexible et ouvert permettant d'accroître la réussite de l'organisation. En effet, « la culture organisationnelle joue un rôle essentiel dans la satisfaction des employés et leur réussite au travail. Lorsque les gens sentent que leurs valeurs et leur vision professionnelle correspondent à celles de leur employeur, ils sont plus susceptibles d'être motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes et seront certainement plus productifs » (Qualtrics, 2024, paragr. 6).

Pour ce faire, nous présenterons les données permettant de répondre à notre problématique en fonction des rapports antérieurs. Tel qu'il est mentionné dans cette analyse, afin de maintenir leur compétitivité, les organisations doivent souvent recourir à des compensations pour attirer

davantage d'experts. Les avantages sociaux sont des incitatifs positifs qui sont pris en compte lors du choix de carrière. Dans la section structure des compensations, nous relevons des mesures mises en place par l'organe dans le but de favoriser des incitatifs budgétaires et non budgétaires. Cette analyse démontre que la flexibilité des organisations, la fidélisation et la bonification sont des éléments qui incitent les employés internationaux à rester en emploi.

Un des mandats de stage consistait à analyser les sujets abordés dans les rapports au fil du temps. Il s'agit de synthétiser les thèmes étudiés et au cours des trois dernières années et des décisions prises par l'Assemblée. Il est important de noter qu'en raison du processus décisionnel, certaines résolutions ne sont pas toujours approuvées. Ici, nous évoquons une limite quant à l'imposition des décisions prises lors des deux sessions annuelles. Bien que les représentants émettent des recommandations à l'Assemblée, celle-ci n'est dans aucune obligation d'approuver les politiques proposées.

Tout d'abord, on s'intéresse au salaire des employés du régime commun. La procédure du calcul des salaires s'effectue en comparaison avec le salaire des fonctionnaires de l'Administration fédérale des États-Unis. L'objectif étant de maintenir un salaire compétitif, la Commission s'assure que le salaire des fonctionnaires du régime commun répond aux besoins des employés selon leurs localisations. En effet, « la Commission examine le rapport entre la rémunération nette des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur des Nations Unies à New York et celle des fonctionnaires de l'Administration fédérale des États-Unis occupant des postes comparables à Washington. À cette fin, elle suit annuellement l'évolution des taux de rémunération dans les deux fonctions publiques » (ICSC, 2021, p. 18). La Commission délimite un seuil entre 13 % et 17 %, ce qui permet à l'organe de mettre en place des mesures correctives si les résultats de l'enquête sont inférieurs. Ainsi, la Commission a communiqué à l'Assemblée que l'écart entre les rémunérations nettes des fonctionnaires de haut rang des

Nations Unies en poste à New York et celles des fonctionnaires des États-Unis occupant des postes comparables à Washington s'élevaient à 13,3 % pour l'année civile 2023. Les résultats sont plutôt encourageants au regard du seuil émis par l'Assemblée (ICSC, 2023, p. 20-21).

Ensuite, nous avons analysé les indemnités pour personnes à charge et les indemnités pour les frais d'études. Il est important de noter que les frais de scolarité pour les enfants des employés internationaux sont couverts par l'organisation. Les résultats démontrent que le système prend en considération les frais de scolarité pour les études postsecondaires jusqu'à l'âge maximal de 25 ans. De plus, la catégorie d'employés servant dans les stations de service A à E avec des enfants qui fréquentent l'école au niveau primaire ou secondaire en dehors de la station de service est assujettie à des accommodements. Afin de subvenir aux besoins des familles, une aide de 5 300 \$ est disponible, un remboursement des frais de transport, de subvention et de service (ICSC, 2022, p. 5-6).

D'ailleurs, les stations de service A à E sont des endroits considérés comme difficiles en raison d'une qualité de vie moindre. C'est pourquoi une allocation est accordée, en tenant compte du niveau de vie et des besoins des fonctionnaires. Ces lieux étant souvent difficiles, voire dangereux, cette allocation financière vise à encourager le recrutement dans ces zones (ICSC, 2024, paragr. 2). En résumé, l'analyse du dernier rapport délimite la prime de danger pour le personnel recruté sur le plan international à 1 698 dollars par mois. À cela, s'ajoutent des mesures d'indemnités en cas d'évacuation et d'incitation à la mobilité (ICSC, 2023, p. 58-67). L'objectif est d'assurer un système de compensation intéressant pour tous les employés. Étant une organisation qui opère partout dans le monde, elle doit mettre en place les dispositifs nécessaires pour l'épanouissement professionnel des membres. À titre d'exemple, le contexte politique en Afghanistan est déplorable d'où la classification de ce lieu en station E. Dans ce cas, l'organisation doit assurer les ajustements suivants : Allocation de difficulté, allocation de

service sans famille, congé de retour au pays, aide à la réinstallation et incitation à la mobilité (ICSC, 2024, paragr.3).

Également, les données présentées dans le dernier rapport notent qu'une bonification est disponible pour les employés selon leur situation familiale.

Les données du rapport annuel de la dernière année sont les suivantes (ICSC, 2023, p.43) :

- 1) L'indemnité pour enfant à charge est de 3 322 dollars par an ;
- 2) L'indemnité pour enfant handicapé à charge est de 6 644 dollars par an ;
- 3) L'indemnité pour personne indirectement à charge est de 1 163 dollars par an.

Les données fournies sont des indicateurs des ajustements salariaux des employés du régime commun en fonction de leur localisation et de leur situation familiale. Ce système est unique en raison de ces composantes spécifiques. Bien que l'organisation ne puisse rivaliser avec le secteur privé en termes de salaire de base, elle propose des avantages sociaux attractifs qui garantissent l'intérêt des fonctionnaires.

En somme, il est important de noter que le régime commun regroupe plusieurs catégories d'emploi telles que les professionnels, les techniciens, les nationaux de terrain et les nationaux professionnels. Cette analyse sépare les avantages sociaux en trois catégories.

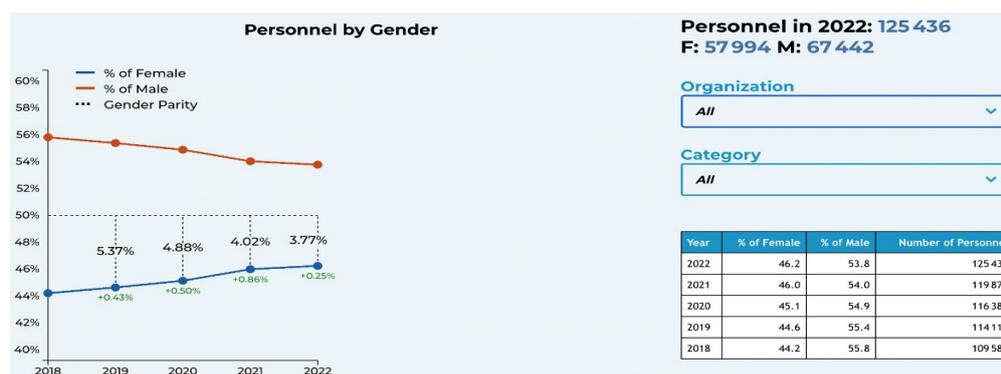
La première section implique le salaire, les ajustements salariaux et les bonifications. Ensuite, nous retrouvons les allocations telles que les dépenses de voyage professionnel, les primes de danger et les voyages au pays d'origine et familiaux. La dernière section concerne les avantages en cas de retraite, de naissance ou de congé maladie. Ici, l'objectif étant d'analyser les éléments attractifs du système commun dans le temps. Le travail de la Commission exige une évaluation rigoureuse pour permettre aux employés du régime de s'épanouir professionnellement. Bien

que le régime commun s'applique à tous les employés, la nature internationale des organisations exige une attention particulière à l'environnement du lieu d'affection. Enfin, il existe un consensus parmi les employés quant aux raisons du choix de l'organisation et du maintien en emploi. En effet, les avantages du régime commun incitent les professionnels internationaux à opter pour les Nations Unies ou les organisations qui y sont affiliées (ICSC, 2022). En résumé, l'organisation est en mesure de mettre en place un système attrayant pour les employés internationaux. Cependant, la principale limite réside dans le salaire de base, qui est inférieur à celui du secteur privé. Tel qu'il est mentionné dans cette analyse, le prestige de l'organe et les avantages sociaux sont des facteurs clés de fidélisation.

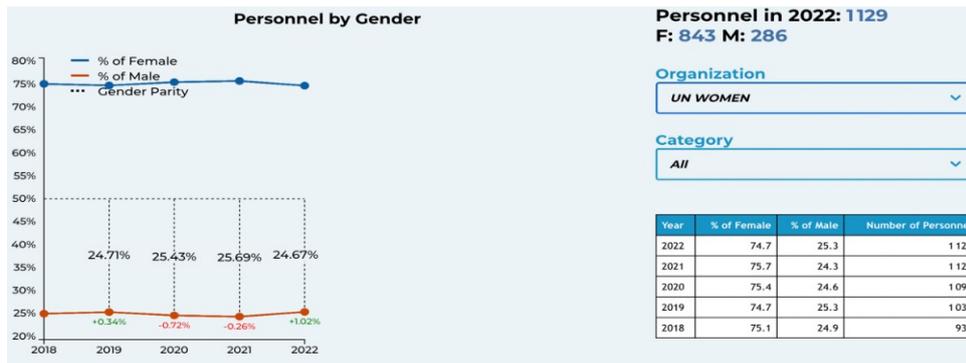
5.2 La promotion de la représentation géographique, du genre et du multilinguisme encourageant l'équité et l'égalité dans le régime commun

Dans cette section, nous présenterons les résultats du rapport annuel de 2021 et les études réalisées par les instances ayant analysé la question. Nous détaillerons également la méthode d'enquête de la Commission auprès des organisations du régime commun. Le formulaire utilisé pour l'enquête comporte des questions sur le recrutement, les politiques de rétention, les accommodements au travail, ainsi que les normes et les procédures d'analyse interne. L'objectif est d'étudier les mesures prises par les organisations pour promouvoir l'égalité des genres. Cette enquête annuelle permet également d'évaluer l'évolution des politiques et de fournir un aperçu de la composition des effectifs. Cependant, malgré les efforts déployés, l'atteinte du seuil de 50 % de représentation des femmes reste un défi complexe. Tel qu'il a été indiqué, les statistiques révèlent des lacunes organisationnelles dans l'ensemble du régime commun. Cette problématique concerne de nombreuses instances, qu'elles soient publiques, privées ou internationales.

Le graphique suivant présente le personnel selon le genre de 2018 à 2022. Celui-ci regroupe les résultats de l'ensemble des organisations. En effet, on note une légère augmentation du nombre de femmes en poste. Néanmoins, les organisations n'atteignent toujours pas le 50 % de parité (UN System Chief Executive Board for Coordination, 2024).



De plus, il est intéressant d'analyser l'organisation ONU Femmes étant une organisation qui prône des valeurs d'équité et de parité. Les résultats démontrent qu'elle dépasse le seuil de 50 % puisque le nombre de femmes est de 74,7 %. Assurément, il est légitime pour celle-ci de surreprésenter les femmes dans son organisation afin de mener à bien son mandat. Voici les résultats obtenus lors de la dernière enquête pour ONU Femmes. Cependant, il est central de rappeler que l'objectif est d'atteindre une égalité au niveau de la représentation de genre. Par conséquent, cette surreprésentation des femmes pose problème puisque la question du genre nécessite une égalité tant pour les femmes que les hommes (UN System Chief Executive Board for Coordination, 2024).



Les résultats présentés offrent un aperçu de la représentation des femmes dans les organisations du régime commun. Cependant, les données les plus récentes datent de 2022, limitant notre analyse à cette année-là. Il aurait été intéressant d'avoir des données plus récentes pour évaluer les priorités organisationnelles en période de crise. Une autre limitation concerne la représentation des femmes non blanches dans l'organe. Les résultats ne tiennent pas compte de l'origine ethnique des femmes, ce qui ne permet pas d'avoir un aperçu de la représentation géographique et de genre. Néanmoins, les discussions démontrent que l'aspect géographique devrait être pris en considération puisque le nombre d'employés provenant des pays occidentaux est particulièrement élevé. Cette limite est centrale pour le reste de l'analyse puisque nous évaluons également la représentation géographique.

L'enquête menée par UN-ANDI sur le racisme et la discrimination raciale dans le système des Nations Unies met en lumière des problématiques récurrentes dans l'organe. L'UN-ANDI est un réseau mondial de personnes d'origine asiatique au sein du système des Nations Unies, cherchant à favoriser une culture et une mentalité plus diverses et inclusives. Son enquête et ses conclusions s'inscrivent dans le cadre d'un mouvement plus vaste au sein de l'ONU visant à combattre le racisme et la discrimination raciale (Mohamed, 2024, pragr. 1-20).

Bien que l'instance défende le multiculturalisme, le multilinguisme, l'équité des genres et une représentation géographique dans les organisations affiliées à l'ONU, les données

prouvent un manque de clarté et de transparence des instances puisque nous constatons des limites quant à la représentation des femmes racisées. L'enquête a été menée auprès de femmes asiatiques subissant du racisme, des préjugés et de la discrimination au travail. Les résultats obtenus sont les suivants (Mohamed, 2024, pagr. 1-8) :

- 15 % ne sont pas à l'aise avec leur association ethnique ;
- 3 répondants sur cinq ont déjà vécu du racisme, des micro-agressions et du harcèlement au travail ;
- Les personnes asiatiques relatent de la discrimination systémique, notamment une limite d'accès à de hauts niveaux d'emploi et un recrutement injuste ;
- Des répondants affirment avoir subi des agressions physiques, verbales et émotionnelles.

Les témoignages soulignent les lacunes dans la réalisation d'un système équitable et juste pour toutes les communautés. Cette enquête vise à sensibiliser les responsables, les syndicats et les organisations aux défis auxquels sont confrontées les personnes non blanches et les femmes. Ainsi, nous pouvons conclure que les Nations Unies doivent promouvoir davantage de politique en matière d'inclusion, en particulier pour les femmes racisées. Bien que certaines femmes racisées occupent des postes de haut niveau, leur contribution à l'ensemble du système reste limitée. Les structures organisationnelles sont plus favorables à l'intégration et à la promotion des hommes, d'où l'importance de réformer le mode de fonctionnement et d'intégrer davantage de femmes racisées dans le processus décisionnel (Mohamed, 2024, pagr. 1-20).

Cette analyse est centrée sur la représentation du personnel de la région Asie-Pacifique. Toutefois, ce cas est aussi observable pour les autres régions du monde à l'exception de l'Amérique et de l'Europe. Ainsi, l'UN ANDI dénonce un système discriminatoire à l'égard des personnes non blanches. Cela est davantage plus délicat lorsqu'il est question des femmes

racisées. Des mesures doivent être prises par les dirigeants et les États membres qui ont tendance à tolérer, voire encourager ce problème.

Enfin, la culture organisationnelle de l'ONU est confrontée à des pratiques managériales trompeuses en raison de la surreprésentation des États membres. Ceci mène inévitablement à une embauche préférentielle en fonction de la provenance du financement. Les observations d'experts dénoncent des pratiques de patronage et des processus de réformes peu concluants. Les études prouvent que le racisme s'enracine dans les organisations, menant à de la discrimination systémique. Ainsi, les résultats sont peu encourageants, ce qui nous mène à un questionnement sur l'efficacité des politiques relatives aux questions de genre. Dans le contexte actuel, les organisations sont-elles soumises à une forme de gouvernance rigide qui restreint tout changement significatif ?

5.2.1 Analyse des politiques relatives aux questions de genre : Rapport annuel de la Commission pour 2021

La Commission a traité en 2021 des politiques relatives aux questions de genre et de la réalisation de la parité femmes-hommes dans les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies. Pour ce faire, nous présenterons les résultats de l'organisation lors de la session annuelle de 2021. L'Assemblée générale prône une fonction publique représentative et égalitaire envers les femmes, d'où l'importance des politiques de genres afin d'assurer un recrutement juste envers les femmes. Les résultats démontrent que bien que l'objectif soit de diversifier les membres de l'organisation, celle-ci ne devrait pas se faire aux dépens du professionnalisme du personnel. D'ailleurs, la Commission indique une tension entre l'atteinte de la représentation géographique et de genre. La Commission présente un rapport contenant les recommandations à émettre à l'Assemblée à travers des objectifs organisationnels,

notamment des politiques et des stratégies de rétention du personnel féminin. Les statistiques attestent d'un progrès quant à la situation des femmes dans l'Organisation des Nations unies au fil du temps. Néanmoins, l'objectif du 50/50 de parité n'est toujours pas atteignable bien que celui-ci fut instauré il y a plusieurs années.

Voici un aperçu de la représentation des femmes en date de 2021 :

- 52 % des femmes occupent des postes de catégories D1 dans les lieux d'affectation hors sièges.
- Alors que pour les sièges, elles représentent 39,1 %

Les données prouvent que la présence des femmes est nettement supérieure dans les lieux d'affectation hors sièges. Également, celles-ci sont concernées par au moins 40 % des promotions dans les catégories des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur.

Les réformes dont font preuve les organisations concernent la mise en place de mesures assurant un équilibre familial et des politiques assurant l'atteinte de la parité des genres. Cependant, les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes organisationnelles. En effet, le recrutement doit promouvoir des postes de haute qualité pour l'ensemble du personnel de manière équitable et juste envers tous. Ainsi, les représentants des syndicats relèvent une problématique observable dans l'ensemble du système, à savoir un manque de représentation des femmes dans des postes aux échelons supérieurs (ICSC, 2021, p. 56-60).

De plus, un autre élément perturbant l'intégration des femmes dans les organisations concerne la surreprésentation géographique des femmes d'Europe occidentale, équivalant à 50,9 %. Ici, nous soulignons l'importance d'analyser la question de parité et de représentativité afin d'avoir un portrait réel des femmes dans le régime commun. Assurément, les politiques de genre ne prennent pas en compte l'aspect de diversité, ce qui limite la recherche. La Commission note un déséquilibre important entre l'Occident et le reste du monde, notamment l'Afrique,

l'Amérique Latine, les Caraïbes et l'Europe orientale. Donc, il existe un écart important au niveau de la représentation des communautés dites « non blanches » dans le régime commun en raison d'un nombre important de femmes provenant de l'Amérique du Nord et d'Europe (ICSC, 2021, p. 59-61).

Ainsi, la Commission émet les recommandations suivantes aux organisations afin d'évaluer les progrès futurs de la question de parité et de représentation. Elle prend note des politiques et mesures pour promouvoir la parité femmes-hommes parmi les administrateurs et les fonctionnaires de rang supérieur. Ensuite, la Commission encourage les organisations à maintenir les politiques assurant une représentation équilibrée des femmes et des hommes, y compris les recommandations antérieures approuvées par l'Assemblée générale, en sélectionnant des personnes hautement qualifiées. Enfin, elle exige au secrétariat de suivre les progrès et de mettre à jour les données lors de la prochaine évaluation (ICSC, 2021, p. 59-61).

5.2.2 Analyse des politiques de diversité géographique : Rapport annuel de la Commission pour 2021

Tel qu'il a été cité dans l'analyse présente, la Commission combine la représentation géographique et de genre afin de démontrer un déséquilibre entre la présence des femmes blanches et non blanches dans le régime commun. En effet, « de 2012 à 2019, la proportion de femmes originaires de chaque région a augmenté : elle est passée de 30,7 % à 34,1 % pour l'Afrique, de 40 % à 44,4 % pour l'Asie et le Pacifique, de 39,3 % à 48,4 % pour l'Europe orientale, de 44,7 % à 47,3 % pour l'Amérique latine et les Caraïbes et de 45,4 % à 50,7 % pour l'Europe occidentale et les autres États. C'est la proportion de femmes issues d'Europe orientale qui a enregistré la plus forte progression, puisqu'elle s'est accrue de 9,1 points de

pourcentage » (ICSC, 2021, p. 58). Ici, nous observons un progrès intéressant de la question de la représentation comme étant une valeur centrale de l'ONU. Dans cette section, nous présenterons le suivi de la diversité géographique dans les organisations appliquant le régime commun. L'analyse signale une problématique semblable à la question de parité, notamment une surreprésentation des États membres. La région de l'Asie et du Pacifique est la moins représentée, les résultats prouvent que 25 pays de la région ne sont pas présents. Ensuite, nous retrouvons l'Afrique dont 15 pays n'y figurent pas. Les organisations indiquent qu'il est difficile d'atteindre la représentation dans certaines régions du monde en raison d'un faible taux de candidats qualifiés, des préjugés lors de la sélection des candidats, une réduction des effectifs, le nombre faible de femmes issues des pays en développement et une limite quant aux connaissances linguistiques (ICSC, 2021, p. 51-53). Voici les recommandations émises par la Commission afin de réduire cette problématique : la mise en œuvre de politiques et de directives internes, la coordination des actions, des campagnes de communication ciblées, l'utilisation des réseaux professionnels, les publications d'orientations internes et la prise en compte de la diversité géographique dans les décisions de recrutement (ICSC, 2021, p. 53).

En somme, la Commission énonce l'intérêt d'avoir une fonction publique représentative à la hauteur des valeurs que l'organe prône. Les discussions révèlent des observations importantes, notamment une discrimination systémique envers les pays en développement. Tel qu'il a été cité dans ce rapport, la question de la parité est interdépendante à celle de la représentation, d'où l'intérêt de fixer des quotas qui prennent en compte les deux éléments. Donc, les deux éléments sont centraux à l'instauration d'un système équitable et égalitaire envers tous les groupes indépendamment du genre et de l'ethnie. D'ailleurs, il est important de noter que les organisations doivent faire preuve de transparence afin de mener à bien ce mandat (ICSC, 2021, p. 53-56). Les recommandations de la Commission sont les suivantes :

- Augmenter le nombre de postes soumis au principe de répartition géographique équitable dans les organisations qui ont des objectifs ou des fourchettes souhaitables,
- Établir des indicateurs clairs pour suivre les progrès de la représentation géographique équitable pour les organisations sans objectifs spécifiques,
- Publier des informations plus détaillées sur la diversité, telles que le genre, l'âge et l'origine géographique du personnel,
- Suivre les tendances en matière de répartition géographique et présenter ceci dans le prochain rapport (ICSC, 2021, p. 56).

5.2.3 Analyse des politiques en lien avec le multilinguisme du personnel : Rapport annuel de la Commission pour 2022

Les six langues officielles de l'ONU sont l'anglais, le français, l'arabe, l'espagnole, le chinois et le russe. Les deux langues les plus récurrentes sont le français et l'anglais. Néanmoins, il est important de mentionner que la recherche interne démontre que l'anglais prédomine dans l'ensemble des organisations. Les témoignages prouvent que bien qu'un grand nombre de personnes maîtrise au minimum deux langues, la majorité communique plus aisément en anglais. Donc, les offres d'emploi et le travail interne sont majoritairement en anglais, étant la langue qui domine à l'ONU et dans les organisations affiliées.

La Commission souligne l'importance du multilinguisme pour une organisation impliquant plusieurs États. Cette notion permet à l'ONU de préserver la diversité linguistique et culturelle mondiale et améliorer l'efficacité, les résultats et la transparence de ses actions. Pour ce faire, les organisations du régime commun ont un devoir quant à l'application du multilinguisme. Ainsi, pour rester efficace, l'ONU devrait adopter des approches linguistiques

plus diversifiées et inclusives pour faciliter le transfert de connaissances et la participation de tous, notamment en établissant des liens avec les États membres, la société civile et les secteurs public et privé (ICSC, 2022, p. 34-36). Les résultats démontrent que le multilinguisme progresse lentement dans l'ensemble du régime commun. Les représentants indiquent que les employés devraient maîtriser au minimum les deux langues, à savoir l'anglais et le français. Également, une troisième langue est un avantage considérable pour les employés internationaux (ICSC, 2022, p. 36-41).

En somme, l'ONU se distingue des autres organisations en raison d'une embauche qui repose sur la promotion de la diversité ethnique et linguistique. Cependant, l'analyse prouve que la problématique est similaire à l'enjeu de représentation et de genre puisqu'il y'a une surreprésentation des pays d'Europe occidentale. Nous pouvons affirmer qu'il y'a présence de limites touchant l'embauche du personnel puisque le processus est long et complexe. D'ailleurs, une des critiques de ce système reste sa rigidité tant au niveau des réformes qu'au niveau du système de recrutement. Malgré les qualifications d'une personne pour un poste, elle peut rencontrer de grandes difficultés à intégrer l'organisation en raison de sa nationalité, de son origine ethnique et de sa langue maternelle.

Dans cette section, nous avons présenté les résultats obtenus lors du stage à travers l'analyse interne et l'observation des données. Le mandat confié au début du stage comportait une analyse organisationnelle de la Commission ainsi que l'influence sur le système commun. Tel qu'il a été mentionné, la Commission a été créée par l'Assemblée générale afin de mener à bien sa mission quant à la gestion des ressources humaines. Les enjeux cités dans ce rapport sont des éléments fondamentaux pour l'organe, permettant d'évaluer le travail du secrétariat. Les résultats obtenus sont concluants puisqu'ils nous permettent d'avoir un aperçu du régime commun et des politiques institutionnels. Quant à la question de recherche, nous pouvons émettre les conclusions suivantes.

- Les compensations du régime commun incitent davantage de professionnels à intégrer le système et assurent la fidélisation.
- On observe des limites dans la promotion de la représentation géographique, du genre et du multilinguisme. Les résultats montrent une certaine nuance, car les principes d'équité et d'égalité ne peuvent pas toujours être appliqués uniformément. Il est nécessaire que les organisations mettent en place des politiques et des mesures plus efficaces pour atteindre les objectifs fixés, notamment en garantissant une représentation équitable, un recrutement juste et des opportunités de progression professionnelle pour tous les employés, quels que soient leur origine ethnique, leur langue ou leur sexe.

6. DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Dans cette section, nous présenterons les recommandations issues de nos études internes, des observations et des revues de la littérature présentées dans ce rapport. Tel qu'il a été cité précédemment, le travail de la Commission s'applique à l'ensemble du régime commun, ce qui implique 29 organisations dont les sièges sont répartis géographiquement. Notre mandat initial était d'effectuer une analyse organisationnelle du travail de la Commission. Nous avons identifié plusieurs enjeux importants promus par les Nations Unies en tant qu'employeurs, tels que l'équité, l'égalité, la représentativité et la question des compensations. Les observations faites durant le stage nous ont permis de formuler plusieurs recommandations organisationnelles en lien avec l'objectif établi. En ce qui a trait à la question des compensations, celle-ci est plutôt concurrentielle puisque les résultats démontrent que les Nations Unies restent un employeur de choix. Néanmoins, nous pouvons émettre une seule

recommandation à savoir la simplification du programme. Les observations démontrent qu'il s'agit d'un système plutôt complexe, et donc une réunification de l'ensemble des composantes permettrait de faciliter son application.

Dans la suite de l'analyse, nous nous concentrerons sur les enjeux d'équité et d'égalité impliquant la représentation géographique, multilingue et de genre.

6.1. Les recommandations quant à l'équité et l'égalité organisationnelle entre les hommes et les femmes

Le rapport émit par ONU Femmes en 2017, présente des stratégies quant à l'atteinte de la parité dans les organisations du régime. Étant une organisation qui dépasse le seuil de 50 % de femmes en poste, il est pertinent de prendre en considération la stratégie de l'organisation. Dans la même logique, ONU Femmes propose des politiques en gestion des ressources humaines assurant une culture organisationnelle reflétant les valeurs qu'elle cherche à promouvoir. Afin d'assurer la conformité de l'application des politiques, celle-ci propose un suivi quant à la mise en œuvre. Également, la transparence des organisations lors des enquêtes est importante puisque cela permet à la Commission d'évaluer la progression de l'enjeu pour l'ensemble du régime. Un autre élément pertinent cité dans le rapport concerne la déconstruction de certaines idées limitant les opportunités aux femmes. Ici, nous faisons référence à l'augmentation des opportunités d'embauche dans des postes majoritairement masculins et des régions où elles sont sous-représentées. Enfin, le dernier élément implique une plus grande flexibilité et ouverture lors du processus d'embauche. Pour ce faire, une communication stratégique et des formations sur la question incitent les employeurs à davantage prendre en compte cet aspect. Nous pouvons citer cinq recommandations essentielles à la survie de la parité au niveau organisationnelle (ONU Femmes, 2017, p. 6-19) :

- Garantir un suivi annuel de la mise en œuvre des politiques ;
- Proposer des directives claires quant aux attentes de l'organe ;
- Préserver la transparence entre les différents acteurs permet d'émettre des recommandations lorsque cela est nécessaire ;
- Imposer des quotas pour les organisations avec un nombre d'employés élevé ;
- Assurer des formations sur la parité aux employeurs afin de limiter les biais inconscients.

L'analyse du système commun révèle que bien que le nombre de femmes en emploi progresse, il est difficile d'atteindre un échelon supérieur en raison d'une discrimination systémique du genre. Donc, l'élaboration d'une progression professionnelle est aussi à promouvoir afin d'assurer une équité et une égalité pour tous. Nous observons un écart important entre les différentes organisations, d'où l'intérêt d'une coopération interne permettant de réguler le système. En effet, les études sont du même avis quant à l'importance de la transparence et du partage des connaissances dans le but d'exporter des pratiques qui fonctionnent dans le temps. L'Organisation internationale du Travail émet des recommandations afin de soutenir les femmes d'affaires et les femmes cadres (OIT, 2020, p. 61).

Voici les propositions de l'OIT :

1. Un engagement actif de la part de l'entreprise ;
2. Diversifier les talents des entreprises et le vivier de cadres ;
3. Adopter une approche d'amélioration continue ;
4. Mettre l'accent sur la communication et la transparence ;
5. Promouvoir l'entrepreneuriat féminin et combler le fossé entre les genres en matière de financement (OIT, 2020, p. 61).

Les études démontrent que l'adoption de bonnes pratiques de gestion et d'une culture organisationnelle équitable favorise un environnement de travail favorable. Cependant, ces recommandations ne peuvent être efficaces sans une sensibilisation à certaines problématiques telles que la prévention contre la violence et le harcèlement. De plus, les mesures d'accommodement en matière d'emploi jouent un rôle essentiel dans la promotion de l'égalité, en facilitant l'intégration professionnelle ou le retour à l'emploi des mères de famille. En effet, la promotion d'un équilibre entre vie familiale et vie professionnelle, la flexibilité des horaires, le travail à distance et la souplesse dans l'application de certaines directives augmente les chances de réussite professionnelle. Comme il est mentionné dans ce rapport, la parité implique une répartition égale entre hommes et femmes dans tous les domaines professionnels, quel que soit le niveau hiérarchique (OIT, 2020).

6.2. Les recommandations quant à la diversité géographique

L'analyse de la question de diversité géographique est centrale pour l'organe, celle-ci doit refléter l'ensemble des États membres. Comme nous l'avons indiqué, nous observons plusieurs limites, notamment une sous-représentation des régions telles que l'Asie, l'Afrique et l'Amérique Latine. Pour y remédier, l'imposition de quotas aux organisations encourage une embauche juste et équitable. Ici, nous faisons référence à la région de l'Asie et du Pacifique dont les pays non représentés s'élèvent à 17 et sous-représentée à 8 (ICSC, 2021, p. 51-52). Bien que les organisations notent plusieurs obstacles à l'embauche, notamment le faible nombre de candidats en raison d'un faible taux de candidats qualifiés, il est essentiel de remédier à cette problématique afin d'assurer un des principes fondamentaux de l'ONU. La Commission propose les mesures suivantes :

- Formulation de politiques appropriées ;

- Développement de directives internes ;
- Organisation de campagnes de communication ciblées et efficaces ;
- Mise en place de directives assurant la prise en compte de cet aspect lors des décisions de recrutement (ICSC, 2021, p. 51-53).

En résumé, la Commission, en collaboration avec les organisations du régime commun, doit prendre les mesures nécessaires pour garantir la diversité géographique pour tous les postes. Il est crucial d'inclure des femmes racisées à des postes de haut niveau. Pour assurer l'égalité et l'équité, les employeurs doivent ouvrir davantage de postes à la diversité. Sensibiliser les personnes responsables permet de réduire les biais inconscients, d'où l'importance de former les employés à ce sujet. Imposer des quotas et offrir des formations encouragent une embauche favorisant la diversité géographique, renforçant ainsi les principes de l'ONU. De même, comme pour les recommandations sur la parité, les organisations doivent assurer la transparence et la publication des données internes avec la Commission. La communication des données internes et de la composition exacte des employés permet de suivre la progression de l'organisation sur cette question. Les observations montrent que l'imposition de politiques et la rétroaction entre les organisations et l'organe encouragent la réalisation des objectifs fixés. Des mesures plus strictes, telles que des sanctions, devraient être promues pour encourager davantage d'organisations à atteindre une représentation géographique et de genre équilibré (ICSC, 2021, p. 51-56).

6.3. Les recommandations quant au multilinguisme

Tel qu'il a été mentionné dans le rapport annuel de la Commission, « le multilinguisme était le reflet de la diversité culturelle et linguistique du personnel. Il permettait également à

l'ONU d'être plus accessible et plus transparente pour tous les citoyens et citoyennes du monde, ce qui était essentiel pour assurer le succès de la mission de l'Organisation » (ICSC, 2022, p. 35).

Pour garantir cela, les services de ressources humaines doivent tenir compte des compétences linguistiques des employés, en promouvant et en publiant les postes dans plusieurs langues pour respecter les normes linguistiques établies. Comme il s'agit d'une organisation internationale, il est crucial de maîtriser au moins deux langues. De plus, proposer des cours de langues favorise un environnement multilingue et encourage l'apprentissage de plusieurs langues. Dans le cas où l'organe est limité en raison d'un manque d'employés spécialisés maîtrisant plusieurs langues, l'organisation devrait offrir une formation spécialisée en langue seconde. D'ailleurs, la promotion d'une langue autre que l'anglais et le français devrait être privilégiée en raison de la multitude de localisations des bureaux des Nations Unies (ICSC, 2022, p. 35-41). Les recommandations citées ont pour but d'atteindre les normes linguistiques d'une organisation internationale. Enfin, la recherche démontre que la formation continue des employés au niveau des compétences linguistiques assure un apprentissage enrichissant et motive l'ensemble des acteurs sur la question.

CONCLUSION

Au terme de ce rapport, nous avons émis une analyse organisationnelle de la Commission de la Fonction publique internationale ainsi que de son rôle dans la gestion des ressources humaines pour l'ensemble du régime commun. Il a premièrement été question de décrire l'organe, à savoir les Nations Unies et les différentes organisations qui lui sont affiliées. L'objectif étant de délimiter les enjeux fondamentaux, à savoir l'équité, l'égalité, la représentativité et les compensations, il est vrai que nous observons aujourd'hui des limites quant à ces principes en raison d'un manque de réforme et de flexibilité du système. Ensuite,

nous avons décrit la structure de l'organisation hôte ainsi que son mandat. Sous son mandat, la Commission propose des politiques en gestion des ressources humaines applicables à l'ensemble du régime commun. Quant à la question des compensations, celle-ci émet un suivi rigoureux du coût de la vie de chaque lieu d'affectation des fonctionnaires et propose des ajustements salariaux. La recension des écrits a permis d'en apprendre davantage sur le fonctionnement organisationnel et les principes qui le régissent. Les études sur le sujet sont fort intéressantes, ce qui nous a permis d'émettre une analyse comparée entre les différentes organisations tant internationales qu'étatiques. La recherche qualitative est principalement basée sur les données antérieures de la bibliothèque d'ICSC, l'analyse de données internes et de la session de mars 2024. Ce qui mène à des résultats intéressants puisque le travail de la Commission est principalement centré sur la proposition de politiques à l'Assemblée générale. En effet, les deux sessions sont des événements importants menant à des décisions qui impacteront le rapport annuel et donc les propositions qui seront émises à l'Assemblée générale à la fin de l'année en cours. À travers l'analyse des études théoriques et des résultats obtenus, nous avons formulé plusieurs recommandations afin de répondre aux mandats émis et assurer l'atteinte des objectifs organisationnels.

Ce stage nous a mené à ce bien livrable qui présente les résultats obtenus durant une période d'un peu plus de trois mois. Enfin, la principale réforme que nous pourrions proposer à l'organe est d'assurer une plus grande flexibilité quant au processus d'embauche, notamment une plus grande diversification des acteurs. D'ailleurs, l'ouverture à la nouvelle génération, aux femmes et à l'ensemble des citoyens, quelle que soit leur origine, permettrait de renforcer les enjeux promus lors de sa création. Tel qu'il a été mentionné par le Secrétaire général des Nations Unies António Guterres, l'organisation doit mettre en place un modèle de gestion simple et performant tout en assurant la transparence et la réussite des mandats dans un temps raisonnable (Nations Unies, 2018, paragr. 3). Cette recommandation souligne les limites que

nous avons identifiées lors de notre analyse du rapport de la Commission. Il est crucial que la culture organisationnelle évolue pour refléter la diversité de la société actuelle et assurer un fonctionnement optimal. Bien qu'elle fut créée en 1945, l'Organisation des Nations Unies doit s'adapter pour répondre aux défis contemporains et refléter l'évolution de la société.

BIBLIOGRAPHIE

Alves, S. (2009). La place des managers dans les processus ressources humaines. *Management & Avenir*, 21, 244-260. <https://doi.org/10.3917/mav.021.0244> [présentation Vidéo]. Athenap.

Barth, I. et Mahieu, C. (2011). La fabrique de la diversité et de l'organisation. *Humanisme et Entreprise*, 305, 5-20. <https://doi.org/10.3917/hume.305.0005>

Barthélémy, J. (2021, 24 novembre). Pourquoi y a-t-il aussi peu de diversité dans les entreprises ? *Harvard Business Review*. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/10/39850-pourquoi-y-a-t-il-aussi-peu-de-diversite-dans-les-entreprises/>

Bertholet, J-F. et Gaudet, M-C. (2022, 8 janvier). Fidélisation ou rétention: pourquoi vos employés restent-ils ? *HEC Montréal gestion*. <https://www.revuegestion.ca/fidelisation-ou-retention-pourquoi-vos-employes-restent-ils>

Bryant, Tammy. (2023, 17 mai). Le débat sur l'égalité et l'équité en milieu de travail : pourquoi il est important de comprendre la différence. *Syntrio*. <https://www.syntrio.com/fr/Articles/le-d%C3%A9bat-entre-l%27%C3%A9galit%C3%A9-et-l%27%C3%A9quit%C3%A9-en-milieu-de-travail-pourquoi-il-est-important-de-comprendre-la-diff%C3%A9rence/>

Chanlat, J-F., Dameron, S., Dupuis, J-P., Ester, M. et Ozbilgin, M. (2013). Management et Diversité : lignes de tension et perspectives. *Management international*, 17, 5-13. <https://doi.org/10.7202/1015807ar>

Charbonneau, É. et Boulet, M. (2024, 29 février). *La motivation pour le service public*.

Ciuk, S., Śliwa, M., et Harzing, A. W. (2023). Implementing the equality, diversity, and inclusion agenda in multinational companies: A framework for the management of (linguistic) diversity. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 868-888.

Département de la communication globale de l'Organisation des Nations Unies. (2023). *Le système des Nations Unies*. https://www.un.org/fr/pdf/un_system_chart.pdf

Devin, G. et Placidi, D. (2011). Les évolutions de l'ONU : concurrences et intégration. *Critique internationale*, 53, 21-41. <https://doi.org/10.3917/crii.053.0021>

Eid, P. (2012). Les inégalités « ethnoraciales » dans l'accès à l'emploi à Montréal : le poids de la discrimination. *Recherches sociographiques*, 53(2), 415-450. <https://doi.org/10.7202/1012407ar>

Emploi et Développement social Canada.(2022). *Comment améliorer l'équité sur le lieu de travail. Actions fondées sur des données probantes pour les employeurs*. <https://www.canada.ca/content/dam/canada/employment-social-development/corporate/portfolio/labour/programs/employment-equity/reports/Comment%20améliorer%20l%27équité%20sur%20le%20lieu%20du%20travail.pdf>

Espace Stratégies. (2019, 20 mars). Le développement organisationnel, l'évolution des ressources humaines. <https://espacestrategies.com/le-developpement-organisationnel-evolution-des-ressources-humaines/>

International Civil Service Commission. (2013). *Standards of Conduct for the International Civil Service*. <https://icsc.un.org/Resources/General/Publications/standardsE.pdf>

International Civil Service Commission. (2021). *United Nations Common System of salaries, allowances and benefits*. <https://icsc.un.org/Resources/SAD/Booklets/sabeng.pdf>

International Civil Service Commission. (2022). *Rapport de la Commission de la fonction publique internationale pour 2022. Assemblée générale Documents officiels Soixante-dix-septième session Supplément n° 30*. https://icsc.un.org/Resources/General/AnnualReports/AR2022_F.pdf?r=07506877

International Civil Service Commission. (2023). *Rapport de la Commission de la fonction publique internationale pour 2023. Assemblée générale Documents officiels Soixante-dix-huitième session Supplément n° 30*. https://icsc.un.org/Resources/General/AnnualReports/AR2023_F.pdf?r=02780572

International Civil Service Commission. (2024). *Strategic HR Management in the UN Common System*. <https://commonsystem.org/hrframework/strategic.htm?d=1>

International Civil Service Commission. (2024). *Who we are: ICSC in Brief, mandate, history, the Commission, ICSC Secretariat, ACPAQ, UN Common System*. <https://icsc.un.org/Home/CommonSystem>.

International Labour Organization. (2024). *ILO and gender equality*. <https://www.ilo.org/gender/Aboutus/ILOandGenderEquality/lang--en/index.htm>

Kickert, W. (2010). Comment gérer le changement émergent et complexe: le cas de l'agencification néerlandaise. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 76, 515-541. <https://doi.org/10.3917/risa.763.0515>

Kohn, L. et Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LIII, 67-82. <https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067>

Leboucher, M. (2022, 25 janvier). POL2120-Méthodes qualitatives : Épistémologie de la recherche, éthique et rapports de pouvoir. [présentation PowerPoint]. Studium.

Lee-Gosselin, H. et Ann, H. (2011). Modèle d'analyse de la culture organisationnelle et diversité des genres. *Humanisme et Entreprise*, 305, 65-80. <https://doi.org/10.3917/hume.305.0065>

McKinsey et Company. (2022, august 17). *What is diversity, equity, and inclusion ?* <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion>

Mohamed, Shihana. (2023, 7 novembre). *UN-ANDI: eradicating systemic racism within the UN. Reports from a survey on racism and racial discrimination in the UN system.* <https://untoday.org/un-andi-eradicating-systemic-racism-within-the-un/>

Mohamed, Shihana. (2024, 1 mars). UN-ANDI's work on 'making the UN Charter a reality' within the UN. Promoting a more diverse and inclusive culture through awareness. *UNtoday.* <https://untoday.org/un-andis-work-on-making-the-un-charter-a-reality-within-the-un/>

Nations Unies. (2018). *Cinquième Commission: la répartition géographique du personnel de l'ONU au cœur du débat sur la stratégie globale des ressources humaines 2019-2021.* <https://press.un.org/fr/2018/agab4302.doc.htm>

Nations Unies. (2024). *17 objectifs pour sauver le monde.* <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

Nations Unies. (2024). *Création des Nations Unies.* <https://unric.org/fr/ressources/lonu-en-bref/pourquoi-et-comment-lonu-a-t-elle-ete-creee/>

Nations Unies. (2024). *Le Système des Nations Unies.* <https://www.un.org/fr/about-us/un-system>

Nations Unies. 2018. *Unis pour la réforme.* <https://reform.un.org/fr>

OECD. (2009). *Fostering Diversity in the public service.* <https://www.oecd.org/gov/pem/paper-fostering-diversity-public-service.pdf>

ONU Femmes. (2013). *Un objectif autonome en faveur de la réalisation de l'égalité des sexes, des droits et de l'autonormalisation des femmes : Impératifs et composantes clefs.* https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2013/10/UNWomen_post2-15_positionpaper_French_final_web%20pdf.pdf

ONU Femmes. (2017). *System-wide Strategy on Gender Parity.* <https://www.unwomen.org/en/how-we-work/gender-parity-in-the-united-nations/system-wide-strategy>

Organisation de coopération et de développement économiques. (2018). *Des emplois de qualité pour tous dans un monde du travail en mutation : la Stratégie de l'OCDE pour l'emploi.* https://www.oecd.org/els/emp/short%20booklet_FR.pdf

Organisation de coopération et de développement économiques. (2024). *Pourquoi travailler à l'OCDE.* <https://www.oecd.org/fr/carrieres/travail/>

Organisation de coopération et de développement économiques. (2023). *Contribution de l'OCDE à la promotion de l'égalité des genres.* <https://www.oecd.org/mcm/documents/Contribution-OCDE-a-la-promotion-de-l-egalite-des-genres.pdf>

Organisation de coopération et de développement économiques. (2024). *Écart entre les genres dans la population active Comprendre la situation actuelle.* <https://www.oecd.org/stories/genre/egalite-des-genres-et-emploi>

Organisation internationale du Travail. (2020). *Autonomiser les femmes au travail : Politiques et pratiques des entreprises en faveur de l'égalité de genre*. https://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/WCMS_760555/lang--fr/index.htm

Organisation internationale du Travail. (2024). *Équité salariale : Facteur clé de l'égalité des genres*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/briefingnote/wcms_438285.pdf

Peretti, J. (2020). La présentation des politiques « diversité et inclusion » des entreprises à travers leurs déclarations de performance extra-financière (DPEF). *Management & Sciences Sociales*, 29, 6-20. <https://doi.org/10.3917/mss.029.0006>

Ponchut, M. et Barth, I. (2012). La place minorée des femmes dans les organisations. Exploration d'un facteur explicatif : la culture organisationnelle. Cas d'une entreprise de transport public. *@GRH*, 4, 11-31. <https://doi.org/10.3917/grh.123.0011>

Qualtrics. (2024). Guide ultime pour développer sa culture d'entreprise. *Gestion de l'expérience*. <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/culture-entreprise/>

UN System Chief Executive Board for Coordination. (2024). *Personnel by gender and grade*. <https://unsceb.org/personnel-gender-and-grade>

Union européenne. (2024). *Travailler dans l'Union européenne*. https://european-union.europa.eu/live-work-study/working-eu_fr

United Nations Office of Human Resources Management. (2006). *Common System*. https://www.un.org/Depts/OHRM/salaries_allowances/common.htm#:~:text=The%20common%20system%20represents%20common,a%20number%20of%20other%20international

United Nations. (2024). *Resolutions adopted by the General Assembly on 30 December 2022*. Seventy-seventh session agenda item 145. United Nations common system.

Université du Québec à Montréal. (2024). *Équité, diversité et inclusion*. <https://edi.uqam.ca/lexique/equite-diversite-inclusion/>

World Health Organization. (2024). *Diversity, equity and inclusion*. <https://www.who.int/careers/diversity-equity-and-inclusion>

Annexe 1 : Les organisations du régime commun des Nation Unies

	United Nations (UN)	New York
	United Nations Development Programme (UNDP)*	New York
	United Nations Population Fund (UNFPA)*	New York
	United Nations Office for Project Services (UNOPS)*	Copenhagen
	United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR)*	Geneva
	United Nations Children's Fund (UNICEF)*	New York
	United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA)*	Gaza
	International Trade Centre (ITC)*	Geneva
	International Labour Organization (ILO)	Geneva
	Food and Agriculture Organization (FAO)	Rome
	World Food Programme (WFP)*	Rome
	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO)	Paris
	World Health Organization (WHO)	Geneva
	International Civil Aviation Organization (ICAO)	Montreal
	Universal Postal Union (UPU)	Bern

Annexe 1 : Les organisations du régime commun des Nation Unies

	International Telecommunication Union (ITU)	Geneva
	World Meteorological Organization (WMO)	Geneva
	International Maritime Organization (IMO)	London
	World Intellectual Property Organization (WIPO)	Geneva
	International Fund for Agricultural Development (IFAD)	Rome
	United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)	Vienna
	International Atomic Energy Agency (IAEA)	Vienna
	World Tourism Organization (UNWTO)	Madrid
	UN Women (UNWomen)*	New York
	International Seabed Authority (ISA)	Kingston
	United Nations Programme on HIV/AIDS (UNAIDS) *	Geneva
	International Tribunal for the Law of the Sea (ITLOS)	Hamburg
	The Preparatory Commission for the Comprehensive Nuclear-Test-Ban Treaty Organization (CTBTO)	Vienna
 Pan American Health Organization	The Pan American Health Organization (PAHO)	Washington,D.C

Annexe 2 : Le système des Nations Unies

