

# PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE

Rapport de l'Équipe spéciale du  
Secrétaire général pour l'éradication du  
racisme et la promotion de la dignité  
de toutes et tous au Secrétariat de  
l'Organisation des Nations Unies



UNIS  
Contre le  
Racisme :

Dignité pour tous  
sur notre lieu de travail



# PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE

## Rapport de l'Équipe spéciale du Secrétaire général pour l'éradication du racisme et la promotion de la dignité de toutes et tous au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies



UNIS  
**Contre le  
Racisme :**

Dignité pour tous  
sur notre lieu de travail

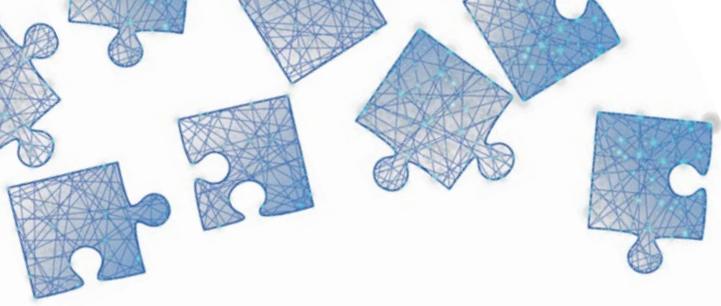
Rapport de l'Équipe spéciale du Secrétaire général pour l'éradication du racisme et la promotion de la dignité de toutes et tous au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies

New York, États-Unis, décembre 2021  
Tous droits réservés.

Le rapport est accessible en ligne à l'adresse <https://iseek.un.org/fr/unis-contre-le-racisme>

Crédits : Toutes les photographies utilisées dans ce rapport sont sous licence ou proviennent du système de gestion des ressources photographiques numériques des Nations Unies. Sauf indication contraire, toutes les données utilisées dans le présent rapport émanent de l'Organisation des Nations Unies.

Couverture du rapport : Pour faire progresser la diversité raciale, l'équité et l'inclusion, les gens ont du travail à faire, séparément et ensemble.



# AVANT-PROPOS

Chers collègues,

Le Secrétaire général nous a demandé de condamner le racisme à chaque fois que nous en rencontrons des manifestations, sans réserve, sans hésitation et sans modulation. Cela veut dire également que nous devons sonder nos propres cœurs, nos propres idées.

Le climat d'indignation générale qui a marqué l'année 2020 nous a poussé à faire un travail sur nous-mêmes et à reconnaître que pour combattre le racisme, il faut être activement antiraciste. C'est la raison pour laquelle le Secrétaire général a créé l'Équipe spéciale pour l'éradication du racisme et la promotion de la dignité de toutes et tous à l'Organisation des Nations Unies, que j'ai eu l'honneur de présider. Je remercie tous les membres de l'Équipe spéciale et ses groupes de travail pour leur excellente collaboration, en particulier lors des discussions poussées et approfondies qu'ils ont eues et des divers projets qu'ils ont menés au cours de l'année écoulée.

Notre organisation a pour fondements les principes de la dignité et de la valeur des êtres humains, proclamant le droit de chacune et chacun de jouir de tous les droits humains et de toutes les libertés fondamentales, sans distinctions de race, de couleur ou d'origine nationale. Nous avons toujours reconnu l'existence du racisme et de la discrimination raciale dans la société et nous avons joué un rôle clef pour aider les États Membres à développer des instruments juridiques pour s'attaquer à ce fléau. Grâce à une action cohérente et ciblée, l'Organisation a également progressé dans la lutte contre la discrimination, le harcèlement et l'abus d'autorité en s'attaquant aux conduites prohibées, telles qu'elles ont été définies au fil des ans.

Si la discrimination fondée sur la race est considérée comme une conduite interdite, les normes de l'Organisation ne donnent pas de définition du « racisme » et ne disent rien de précis sur la manière dont ce comportement peut se manifester sur les lieux de travail de l'Organisation. Il est donc impératif de réexaminer la circulaire ST/SGB/2019/8 afin d'améliorer la capacité de l'Organisation de lutter contre le racisme et la discrimination raciale, de faciliter les signalements et de soutenir les victimes.

Il est tout aussi urgent de réexaminer les structures et les institutions de l'Organisation afin de déterminer la meilleure façon de promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion raciales pour toutes les catégories de personnel et à toutes les classes. Nous devons également renforcer nos mécanismes internes de responsabilité pour favoriser un climat de confiance afin d'enquêter sur les plaintes pour discrimination raciale, en application des politiques et pratiques de l'Organisation en matière de ressources humaines.

Le racisme et la discrimination raciale sont l'opposé de notre humanité et des principes consacrés dans notre Charte. La lutte contre le racisme au sein de l'Organisation nécessitera une action collective de la part de l'ensemble du personnel et l'on ne peut laisser seuls face à ce fléau celles et ceux qui sont touchés. J'engage tous les membres du personnel, quelle que soit leur race, leur couleur de peau, leur ascendance ou leur origine nationale ou ethnique, à se réunir dans un esprit de collégialité et à faire preuve de décence pour s'informer sur la façon dont le racisme peut s'insinuer, dans la société et sur les lieux de travail de l'Organisation. Je vous encourage toutes et tous à participer au dialogue en cours et aux campagnes de sensibilisation afin de mieux comprendre comment le racisme se manifeste sur le lieu de travail et comment nous pouvons empêcher de tels comportements et venir en aide aux personnes qui en sont victimes.

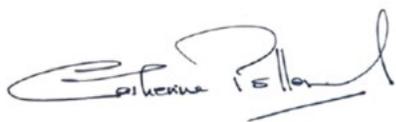
C'est ce même esprit de collégialité qui a présidé à la méthodologie et aux processus suivis par l'Équipe spéciale, qui a organisé un vaste processus de participation et de consultation des membres du personnel et de diverses parties prenantes dans nos nombreux lieux d'affectation de par le monde. Les discussions, tables rondes, manifestations et analyses ont été l'occasion d'un dialogue très riche et ont donné jour à de nombreuses idées et recommandations sur les meilleurs moyens de lutter contre le racisme sur le lieu de travail.

La plupart des recommandations de l'Équipe spéciale figurant dans le Plan d'action stratégique relève de l'autorité du Secrétaire général, mais d'autres devront peut-être être affinées et examinées plus avant par les organes délibérants. D'autres encore ne figurent pas dans le plan et seront peut-être incluses dans des propositions soumises aux organes délibérants.

Le plan élaboré par l'Équipe spéciale procède d'une approche visant à lutter contre le racisme au sein du Secrétariat dans l'immédiat, mais aussi à moyen et à long terme, sachant que la lutte contre le racisme prendra du temps et exigera une démarche volontaire, systématique, progressive et coordonnée. Deux types de mesures sont proposées : des mesures réactives, pour remédier au racisme lorsqu'il se produit, et des mesures proactives, pour l'empêcher.

En fin de compte, les progrès dans la lutte contre le racisme et la discrimination raciale exigeront un engagement sans faille de la part de l'équipe de direction et la pleine participation du personnel des Nations Unies pour que chacun ait une chance égale de participer aux travaux de l'Organisation et soit traité avec respect et dignité.

Face au racisme, soyons solidaires.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Catherine Pollard', with a horizontal line underneath.

## Catherine Pollard

La Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité

Présidente de l'Équipe spéciale pour l'éradication du racisme et la promotion de la dignité de toutes et tous du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies



# TABLE DES MATIÈRES

---

Avant-propos.....	1
Résumé.....	5
Concepts clés.....	7
Section 1. Introduction.....	10
Section 2. L'ONU, lieu de travail unique.....	14
Section 3. Approche et méthodologie.....	20
Section 4. Principales constatations et évaluation.....	25
Section 5. Principales constatations et domaines d'action stratégiques.....	31
Section 6. La voie à suivre.....	36
Section 7. Liste de mesures relatives à l'application du plan d'action.....	49
Section 8. Suivi et évaluation du plan d'action stratégique.....	67
Section 9. Risques et obstacles potentiels et mesures d'atténuation.....	70
Annexes.....	74

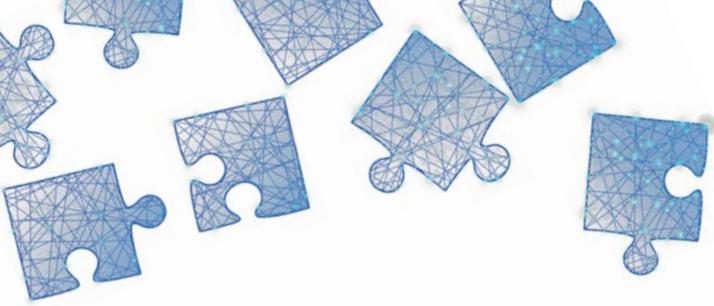
“

Le racisme est la répudiation de notre humanité – de la Charte des Nations Unies – de tout ce que nous sommes et de tout ce que nous faisons. Nous devons rejeter le racisme. Mais la route sera longue. Nous sommes aux prises avec un véritable défi. Le racisme et l'inégalité raciale imprègnent encore les institutions, les structures sociales et la vie quotidienne.

”



Le Secrétaire général de  
l'Organisation des Nations Unies  
**António Guterres**



# RÉSUMÉ

L'Équipe spéciale du Secrétaire général pour l'éradication du racisme et la promotion de la dignité de toutes et tous (« l'Équipe spéciale ») a examiné les moyens de lutter contre le racisme et la discrimination raciale et de promouvoir la diversité raciale, l'équité et l'inclusion.

Le plan d'action stratégique de l'Équipe spéciale recense des mesures propres à lutter contre le racisme et à faire évoluer la culture institutionnelle à l'Organisation des Nations Unies pour qu'elle devienne un lieu de travail inclusif, où le problème du racisme soit activement abordé, où les comportements racistes soient sanctionnés et où toutes les personnes soient traitées de manière digne. Ce plan d'action est assorti d'objectifs, il offre un cadre pour concevoir des grilles de résultats et des mesures efficaces de lutte contre le racisme, et définit des indicateurs de succès. Un des objectifs clés du plan d'action consiste à améliorer le vécu des membres du personnel qui sont victimes de discrimination raciale.

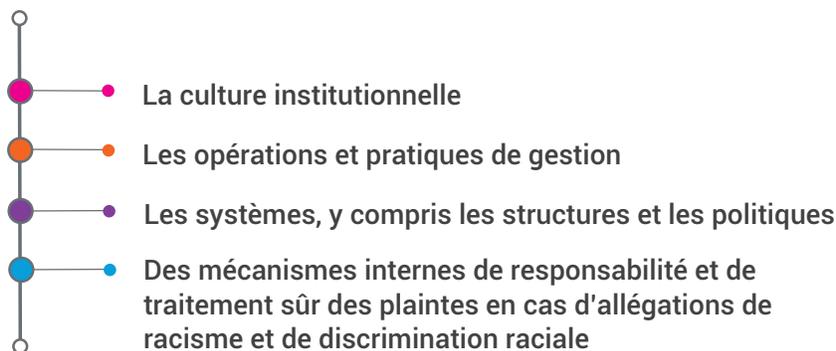
La bonne application des recommandations figurant dans ce plan nécessitera un plan global de gestion du changement reposant sur une mobilisation sans faille des équipes de direction et du personnel, associée au renforcement du principe de responsabilité, à des initiatives de communication et de sensibilisation solides et durables, à des activités de renforcement des capacités, à la collecte et à l'analyse des données, à une bonne communication de l'information et à des cadres d'évaluation.

L'Équipe spéciale souligne le besoin urgent d'une action stratégique pour :

- S'attaquer au racisme et à la discrimination raciale de manière plus directe et plus efficace au sein du Secrétariat en encourageant les signalements et en renforçant le suivi, le respect du principe de responsabilité et la transparence par la communication régulière d'informations sur les mesures prises à la suite de signalements de conduites prohibées ou d'actes de discrimination par des membres du personnel qui en sont victimes ou témoins. Celles et ceux qui sont victimes de racisme devraient être protégés contre toutes formes de représailles.
- Accélérer les progrès accomplis sur la voie de la diversité raciale, de l'équité et de l'inclusion pour toutes les catégories de fonctionnaires et de non-fonctionnaires et dans tous les lieux d'affectation, en levant les obstacles dus au racisme personnel, interpersonnel, structurel et institutionnel et à la discrimination raciale au sein de l'Organisation.

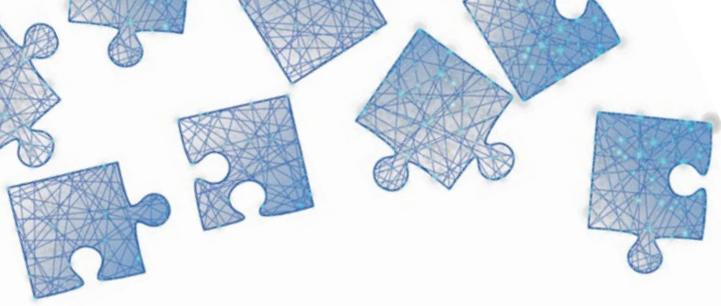
- Examiner les politiques et pratiques des ressources humaines, y compris en ce qui concerne les recrutements, la mobilité et les promotions, afin de déterminer s'il existe des dispositions ou des pratiques, y compris dans la prise de décisions, qui risquent d'avoir des effets différents sur les membres du personnel à cause de distinctions de race, de couleur de peau ou d'origine ethnique ou nationale.
- Préciser quels sont les mécanismes de signalement, les processus d'appui et les ressources disponibles pour les membres du personnel victimes de racisme et de discrimination raciale.
- Poursuivre le dialogue, l'apprentissage et la gestion des perceptions, étant donné le peu de confiance manifesté par le personnel, car ce seront des éléments importants pour faire évoluer la culture sur le lieu de travail en s'attaquant aux manifestations interpersonnelles et institutionnelles du racisme sur le lieu de travail.

Le plan d'action stratégique est axé sur des mesures ciblées visant à lutter contre le racisme personnel, interpersonnel, structurel et institutionnel dans quatre grands domaines du changement :



Les mesures qui doivent être prises ont été recensées dans un tableau pour permettre une transition sans heurt et une interruption minimale des services, tout en tirant parti des initiatives porteuses de changement qui sont en cours au sein du Secrétariat, telles que l'application du modèle de valeurs et de comportements pour l'Organisation des Nations Unies, le cadre de leadership du système des Nations Unies et les engagements pris par les hautes et hauts responsables, les dialogues en cascade de 2020 et la campagne de 2020 concernant la dignité sur le lieu de travail, la réforme des piliers Développement, Gestion et Paix et sécurité, qui a été menée en 2019 et Notre Programme Commun.





# CONCEPTS CLÉS

Plusieurs concepts clés sont utilisés dans le plan d'action stratégique. La définition qui en est donnée ci-après n'est valable que dans ce contexte spécifique.

Par « **discrimination raciale** », on entend « toute distinction, exclusion, restriction ou préférence fondée sur la race, la couleur, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique, qui a pour but ou pour effet de détruire ou de compromettre la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice, dans des conditions d'égalité, des droits de l'homme et des libertés fondamentales dans les domaines politique, économique, social et culturel ou dans tout autre domaine de la vie publique ». ([Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale](#), art. 1, par. 1).

La discrimination raciale est interdite au regard du droit international. Elle concerne non seulement l'intention ou le but des actes considérés, qui peuvent être formellement neutres, mais aussi leurs effets. La discrimination raciale peut être directe ou indirecte. Chaque individu ou groupe d'individus doit être traité de manière comparable aux autres personnes ou groupes de personnes. Toutefois, des mesures différentes peuvent être légitimes si l'objectif et le but poursuivis sont raisonnables. Une mesure est discriminatoire si elle a des effets différents injustifiables sur un groupe isolé à cause de la race, de la couleur de peau, de l'ascendance ou de l'origine nationale ou ethnique.

Le **racisme** comprend des attitudes, des pratiques et des croyances ancrées dans des idées ou des théories de supériorité, réseau complexe de facteurs qui produisent de la discrimination et de l'exclusion. Le racisme peut revêtir de nombreuses formes : stéréotypes, harcèlement, commentaires négatifs ou encore crimes haineux. Il peut également être profondément ancré dans la culture, l'éducation, les valeurs et les croyances des individus, ce qui peut affecter la culture et les comportements sur le lieu de travail.

La **discrimination** s'entend de « tout traitement injuste ou distinction arbitraire fondés sur la race, le sexe, le genre, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'expression du genre, la religion, la nationalité, l'origine ethnique, le handicap, l'âge, la langue, l'origine sociale ou toute autre caractéristique ou attribut commun à tel ou tel groupe de personnes ». La discrimination est interdite. « Il peut s'agir d'un acte isolé visant une personne ou un groupe de personnes ayant en commun une même caractéristique, ou de faits de harcèlement ou d'abus d'autorité. » (ST/SGB/2019/8, intitulée « Lutte contre la discrimination, le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et l'abus d'autorité », sect. 1.2).

Par « **préjugé** », on entend une préférence ou une inclination, en particulier lorsqu'elle empêche un jugement impartial.

L'**égalité** désigne l'état ou la qualité d'être égal. C'est une question d'équivalence en quantité, en degré, en valeur, en rang, en capacités ou en possibilités, comme pour la promotion de l'égalité des chances sur le lieu de travail. Il y a égalité sur le lieu de travail lorsque chaque individu ou groupe de personnes se voit offrir les mêmes ressources ou possibilités.

Lorsque l'on recherche l'**équité**, on reconnaît que des personnes ou groupes de personnes connaissent des circonstances différentes, et on alloue exactement les ressources et les possibilités nécessaires à chaque individu ou à chaque groupe pour atteindre un résultat équitable. L'équité consiste à être juste et à prendre des mesures délibérées pour lever les barrières et les obstacles qui limitent les possibilités offertes et ont une incidence sur le bien-être. Dans les institutions, l'équité est atteinte par l'identification et l'élimination des politiques, pratiques, attitudes et cultures qui créent ou renforcent des résultats injustes ou déséquilibrés.

Un **préjugé implicite** désigne une préférence ou une inclination tacite, indirecte ou intégrée, parfois inconsciente, qui se développe à travers les croyances, les valeurs, la culture, le milieu, l'éducation, les normes sociétales, les stéréotypes ou les expériences personnelles. Ce préjugé peut donner lieu à la préférence ou la distinction de personnes ou de groupes de personnes en raison de leur race, de la couleur de leur peau, de leur ascendance ou de leur origine nationale ou ethnique.

L'**inclusion** est un état dynamique de sentiment, d'appartenance et de fonctionnement dans lequel la diversité est valorisée et gérée pour créer une institution équitable et axée sur les résultats. Une culture et un environnement de travail inclusifs offrent à tous les fonctionnaires et membres du personnel des possibilités équitables d'accès aux ressources et aux possibilités. Cela permet également aux fonctionnaires et aux membres du personnel de sentir que la diversité est valorisée et gérée afin de créer un lieu de travail équitable où ils se sentent en sécurité, motivés et respectés.

Le **racisme institutionnel** renvoie aux politiques, procédures et pratiques institutionnelles qui produisent des résultats inéquitables pour les fonctionnaires et les membres du personnel, notamment selon la race, la couleur de peau, l'ascendance, ou l'origine nationale ou ethnique.

Le **racisme interpersonnel** est un racisme entre individus qui a cours lorsque les croyances personnelles se manifestent dans les interactions avec autrui, par exemple lors d'expressions publiques ou d'agissements trahissant des préjugés, dans des comportements excluants, et dans des préjugés liés à la race, à la couleur de la peau, à l'ascendance ou à l'origine nationale ou ethnique.

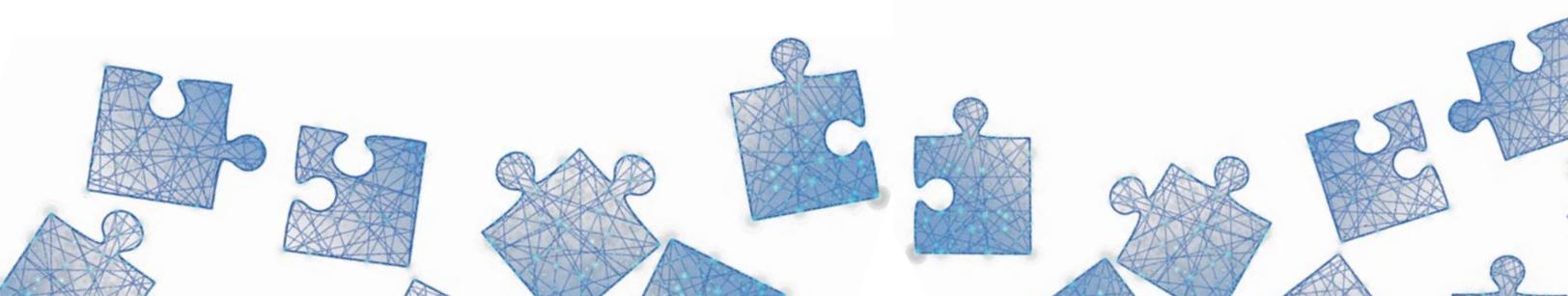
Une **microagression** est une interaction consciente ou inconsciente, verbale ou non verbale, qui trahit l'existence de préjugés à l'égard d'une personne ou d'un groupe de personnes, par exemple en rapport avec la race, la couleur, l'ascendance, la religion ou l'origine nationale ou ethnique. C'est une agression non physique.

Le **racisme personnel** renvoie aux croyances, aux préférences et aux préjugés d'une personne concernant la race, la couleur, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique.

Le **racisme structurel** concernant les préjugés raciaux au sein des institutions et dans la société. Il renvoie aux effets cumulatifs et conjugués d'un ensemble de facteurs sociétaux, comme l'histoire, la culture, l'idéologie et les interactions des institutions et des politiques qui privilégient systématiquement un groupe dominant et

désavantagent les membres d'un groupe marginalisé, notamment en raison de la race, de la couleur de peau, de l'ascendance ou de l'origine nationale ou ethnique.

La **théorie du changement** est une méthodologie de planification, de participation et d'évaluation utilisée pour élaborer des plans d'action stratégiques à long terme, qui soient porteurs de multiples changements. Les mesures structurées qui y sont prescrites doivent permettre d'atteindre les objectifs fixés.

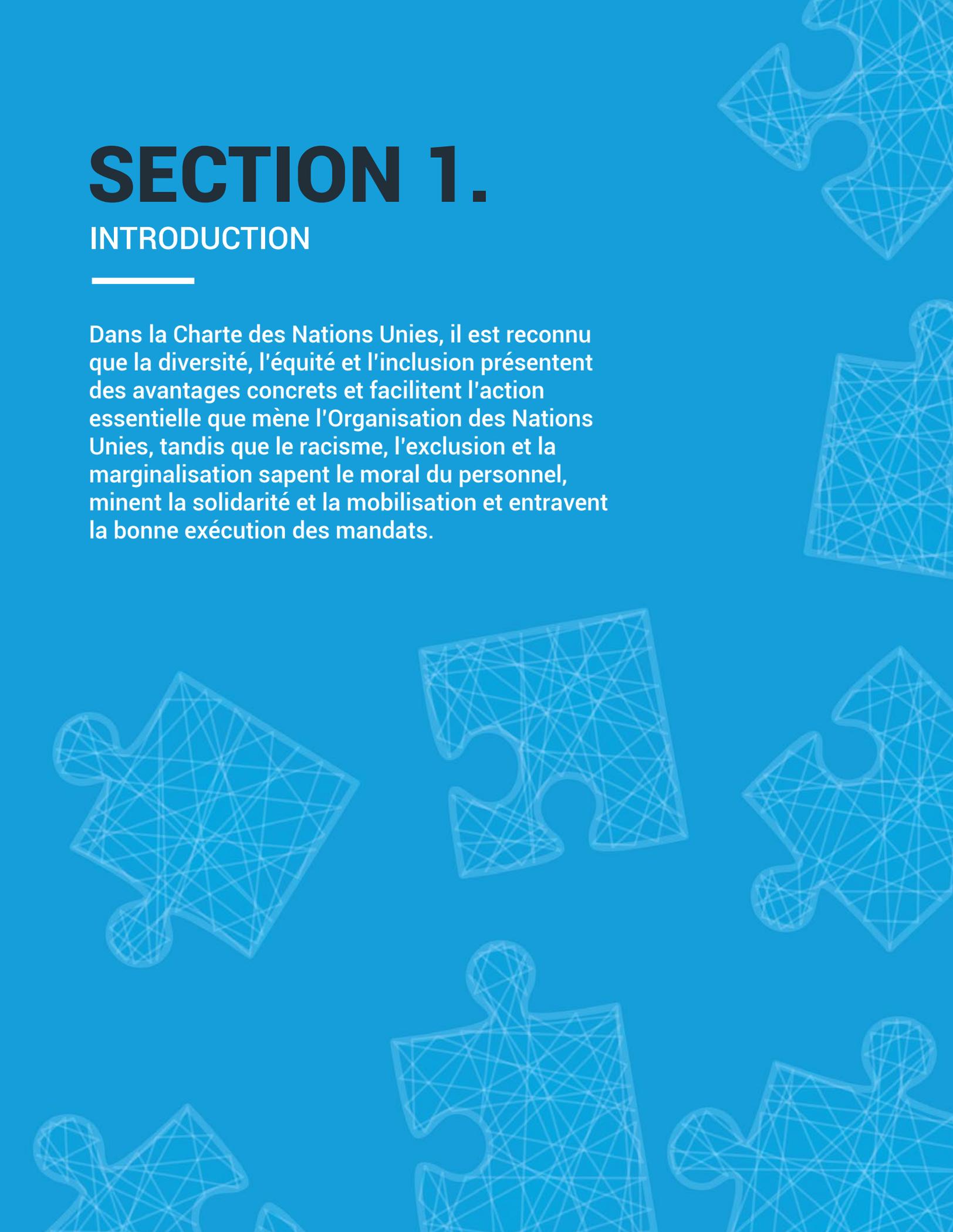


# SECTION 1.

## INTRODUCTION

---

Dans la Charte des Nations Unies, il est reconnu que la diversité, l'équité et l'inclusion présentent des avantages concrets et facilitent l'action essentielle que mène l'Organisation des Nations Unies, tandis que le racisme, l'exclusion et la marginalisation sapent le moral du personnel, minent la solidarité et la mobilisation et entravent la bonne exécution des mandats.





# INTRODUCTION

L'Organisation des Nations Unies a vu le jour grâce à l'affirmation des principes de la dignité et de la valeur de la personne humaine, en proclamant le droit de chacune et de chacun de jouir de tous les droits humains et de toutes les libertés fondamentales, sans distinction de race, de sexe, de langue ou de religion.

Dans la Charte des Nations Unies, il est reconnu que la diversité, l'équité et l'inclusion présentent des avantages concrets et facilitent l'action essentielle que mène l'Organisation des Nations Unies, tandis que le racisme, l'exclusion et la marginalisation sapent le moral du personnel, minent la solidarité et la mobilisation et entravent la bonne exécution des mandats.

Au cours de ses 75 années d'existence, l'ONU a observé la prévalence du racisme et de la discrimination raciale dans les sociétés et elle a joué un rôle de premier plan en aidant les États Membres à élaborer des instruments juridiques pour pallier et atténuer ses répercussions.

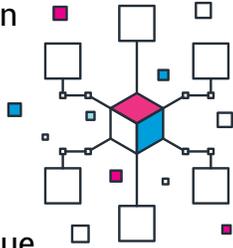
En 2020, alors que le monde entier prenait conscience de la prévalence du racisme et de la discrimination raciale, le Secrétaire général a reconnu que l'Organisation des Nations Unies elle-même n'était pas à l'abri du racisme et de la discrimination raciale et il s'est engagé à examiner et à combattre ce fléau sur les lieux de travail de l'Organisation

aux niveaux personnel, interpersonnel, structurel et institutionnel. Le Secrétaire général a également affirmé que le racisme et la discrimination raciale portaient atteinte à la Charte des Nations Unies et qu'ils étaient en contradiction flagrante avec l'idée de l'Organisation, selon laquelle chaque membre du personnel doit pouvoir s'épanouir pleinement au travail, en évoluant dans un environnement caractérisé par son professionnalisme, par l'inclusion, par l'égalité, par la dignité et par la promotion de la diversité.

Au cours de l'année écoulée, l'Équipe spéciale du Secrétaire général pour l'éradication du racisme et la promotion de la dignité de toutes et tous à l'Organisation des Nations Unies a examiné les manifestations du racisme et de la discrimination raciale au sein de l'Organisation, en réfléchissant à la meilleure façon d'y remédier et de renforcer la diversité raciale, l'équité et l'inclusion dans tous ses lieux de travail à travers le monde. Dans son plan d'action stratégique, l'Équipe spéciale fait des recommandations pour rendre possibles les changements qui s'imposent de sorte que l'ONU devienne un lieu de travail où le racisme n'est pas toléré, où il existe une obligation de rendre des comptes et où toutes et tous puissent travailler dans la dignité et bénéficier de la diversité des perspectives, des compétences et des expériences de vie des membres du personnel. Même si cela prendra du temps, il est important de s'attaquer à ce fléau et de

changer les choses. L'Organisation doit envoyer un message clair, étayé par des actions et des résultats, sur le fait qu'elle appliquera une tolérance zéro.

Dans son plan d'action stratégique, l'Équipe spéciale fait des recommandations pour rendre possibles les changements qui s'imposent de sorte que l'ONU devienne un lieu de travail où le racisme n'est pas toléré, où il existe une obligation de rendre des comptes et où toutes et tous puissent travailler dans la dignité et bénéficier de la diversité des perspectives, des compétences et des expériences de vie des membres du personnel.



Les questions de diversité et d'inclusion ont été au cœur du programme de réforme de la gestion de l'Organisation, l'objectif étant de faire en sorte que chaque membre du personnel – indépendamment de la race, de l'origine nationale ou ethnique, de la couleur, du genre, de l'existence d'un handicap, de la religion, des croyances ou de l'orientation sexuelle – ait un sentiment d'appartenance et de sécurité et bénéficie de chances égales de participer aux travaux de l'Organisation à tous les niveaux. Ces dernières années, la stratégie sur la parité des sexes, la stratégie en faveur de la diversité géographique et la stratégie pour l'inclusion du handicap ont été mises en œuvre au sein du Secrétariat. Mais il faut aussi un plan d'action opportun qui s'attaque aux manifestations du racisme sur le lieu de travail et étudie la meilleure façon d'appuyer la diversité raciale, l'équité et l'inclusion.

La force de l'Organisation des Nations Unies réside dans la diversité de son personnel. À ce moment de l'histoire, l'Organisation doit transformer fondamentalement ses systèmes, ses politiques, ses pratiques, ses processus et sa culture afin de donner pleinement chair aux principes consacrés dans la Charte à l'égard de son propre personnel. En tant qu'employeur, l'ONU doit garantir la liberté des possibilités, et ses lieux de travail doivent être exempts d'obstacles, de discrimination, d'indignité, de harcèlement et de peur. Ce plan d'action stratégique sera une rampe de lancement.

Pour rendre possible cette transformation, un état des lieux institutionnel sera suivi de l'adoption de mesures correctives afin de permettre à l'ensemble des membres du personnel de réaliser pleinement leur potentiel.

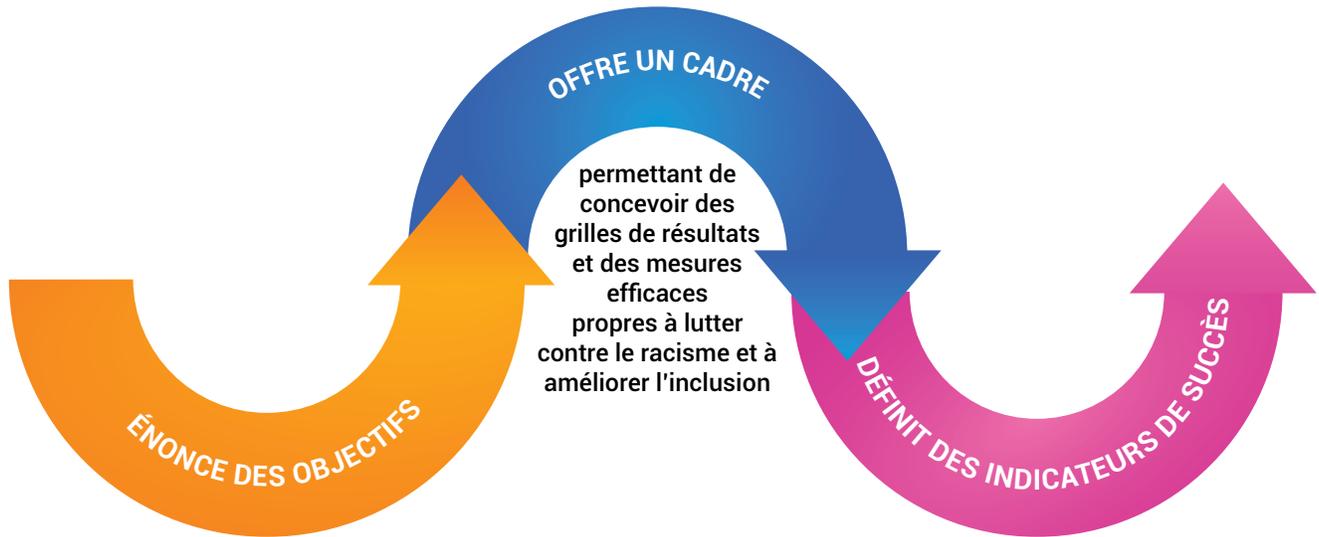
Le plan d'action stratégique égrène des recommandations dont la mise en œuvre relève largement de l'autorité du Secrétaire général. L'Équipe spéciale a également formulé des recommandations dont l'application ne relève pas de son autorité, mais celles-ci seront examinées plus en détail avant d'être éventuellement présentées aux États Membres pour examen et décision.

La bonne application du plan d'action stratégique dans les délais suggérés pourrait être compromise par un certain nombre de risques et de défis auxquels on devra faire face en ayant recours à des mesures progressives et novatrices. La pleine mobilisation de l'ensemble des membres du personnel des Nations Unies, indépendamment de leur race, de la couleur de leur peau, de leur ascendance ou de leur origine nationale ou ethnique, et celle des

États Membres, seront d'une importance cruciale pour le succès du Plan d'action. En outre, la mise à disposition de ressources financières et humaines spécialement à

cet effet sera un facteur primordial dans l'opérationnalisation du Plan d'action pour que puissent être obtenus les résultats souhaités.

**Le plan d'action stratégique voit recommandée l'adoption d'un ensemble de mesures concrètes et pratiques. Ce plan :**



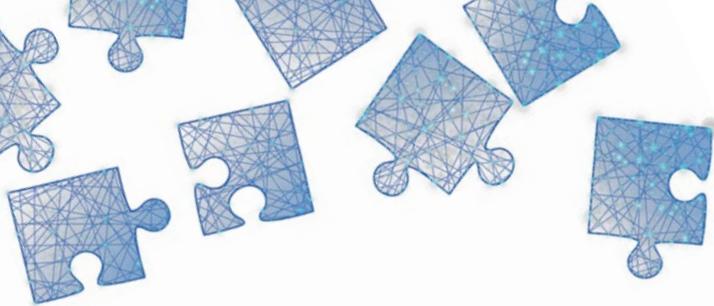
# SECTION 2.

## L'ONU, LIEU DE TRAVAIL UNIQUE

---

Cette formidable diversité, qui passe par une approche inclusive et globale de la gestion des lieux de travail, est l'une de ses forces.





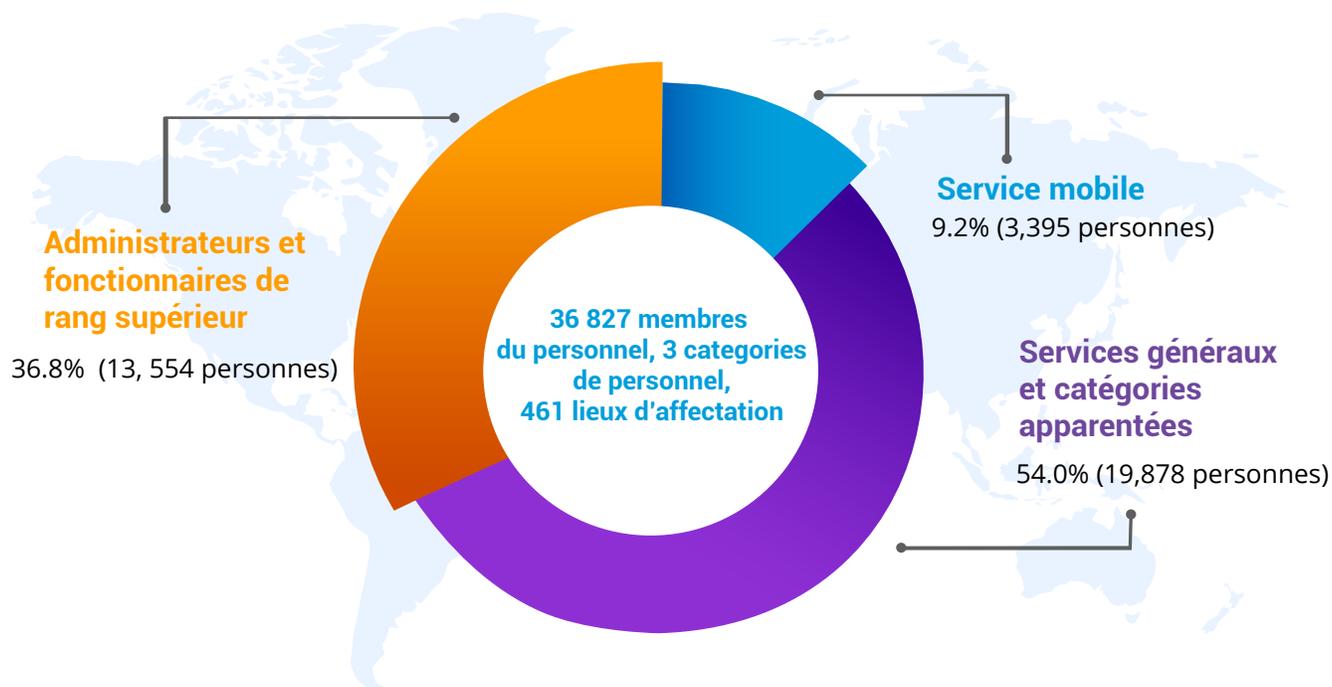
# L'ONU, LIEU DE TRAVAIL UNIQUE

L'Organisation des Nations Unies se caractérise par des effectifs très divers, multi-raciaux, multiculturels et multilingues. Cette formidable diversité, qui passe par une approche inclusive et globale de la gestion des lieux de travail, est l'une de ses forces.

Au cœur de l'exécution de ses mandats et activités, souvent complexes et tels que le

personnel déployé s'en voit demandé beaucoup, on trouve une fonction publique internationale de plus de 36 000 fonctionnaires opérant depuis 461 lieux d'affectation et répartis en trois catégories de personnel au Siège et dans les autres lieux d'affectation de par le monde.

## Répartition de l'ensemble du personnel du Secrétariat, par catégorie, au 31 décembre 2020



## Caractère international de l'Organisation des Nations Unies

Le recrutement des membres du personnel des Nations Unies est régi par l'Article 101 3) de la Charte, qui dispose que « la considération dominante dans le recrutement et la fixation des conditions d'emploi du personnel doit être la nécessité d'assurer à l'Organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité. Sera dûment prise en considération l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible ». Le Statut et le Règlement du personnel rendent ces critères opérationnels dans le recrutement et la sélection des membres du personnel.

Par conséquent, la dotation en personnel des Nations Unies est basée sur un système de mise en compétition dans lequel la considération principale est le mérite, même si la nécessité d'un équilibre géographique et les questions de genre sont aussi prises en compte.

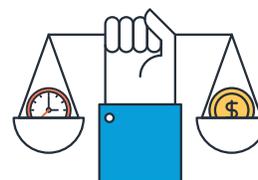
L'Organisation des Nations Unies poursuit également une politique de multilinguisme, compris comme gage d'une communication harmonieuse entre les peuples, catalyseur de la diplomatie multilatérale et favorisant une plus grande transparence, une plus grande efficacité et de meilleurs résultats dans les travaux de l'Organisation. L'anglais, l'arabe, le chinois, l'espagnol, le français et le russe sont les langues officielles de l'Organisation des Nations Unies. L'anglais et le français sont les langues de travail du Secrétariat de l'Organisation et sont employés dans les échanges professionnels au quotidien. Depuis 1995, l'Assemblée générale a adopté

plusieurs résolutions sur le multilinguisme afin de remédier à la disparité observée entre l'usage de l'anglais et celui des cinq autres langues officielles et d'assurer « un traitement complet et équitable de toutes les langues officielles ».

## Représentation géographique équitable et diversité raciale

Pour maintenir le caractère international de l'Organisation, le principe de la représentation géographique équitable est appliqué lors du recrutement des administrateurs et administratrices et fonctionnaires de rang supérieur. Cette démarche vise à éviter la prédominance induite des pratiques nationales et à faire en sorte que les politiques et les méthodes administratives du Secrétariat reflètent les atouts des différentes cultures et les compétences techniques des États Membres et en tirent le meilleur parti.

### Fourchettes souhaitables



Concept selon lequel est donnée une fourchette de postes qui permettrait de représenter adéquatement chaque État Membre pour guider les priorités en matière de recrutement. Ce système n'est appliqué qu'aux postes inscrits au budget ordinaire (à l'exclusion des postes linguistiques) dans les catégories des administrateurs et administratrices et fonctionnaires de rang supérieur.



En vertu de la résolution [42/220 A](#) de l'Assemblée générale, le Secrétaire général doit, lorsqu'il procède à des nominations à des postes soumis à la répartition géographique, s'efforcer de recruter des ressortissants d'États Membres non représentés ou sous-représentés. Pour ce faire, c'est le système des fourchettes souhaitables, établi à la suite de l'adoption de cette résolution, qui est appliqué. Le système ne s'applique pas aux postes non soumis au principe de la répartition géographique, qui constituent la majorité des postes d'administrateurs et d'administratrices et de fonctionnaires de rang supérieur.

Bien que l'Organisation ait placé la diversité, l'équité et l'inclusion au cœur de son programme de réforme, en ce qui concerne la représentation géographique, le genre et le handicap, une stratégie globale pourrait être renforcée pour lutter contre le racisme et la discrimination raciale et faciliter la réalisation de la diversité raciale, de l'équité et de l'inclusion dans la représentation des membres du personnel du Secrétariat, qu'ils aient ou non qualité de fonctionnaires.

Si une représentation géographique équitable est pertinente pour assurer la diversité raciale, il est clair que les facteurs de race, de couleur de peau, d'ascendance, d'origine nationale ou ethnique ne sont pas toujours en corrélation avec la géographie

ou la région. En outre, la plupart des États Membres ne sont pas homogènes mais se caractérisent par une certaine diversité.

## Cadre juridique des Nations Unies régissant la conduite et les comportements

Outre la Charte, il existe des règles et règlements qui interdisent explicitement le racisme et offrent un cadre juridique régissant les droits et les obligations du personnel des Nations Unies.

D'après l'[article 1.2 a\)](#) du Statut du personnel, les fonctionnaires doivent respecter et appliquer les principes énoncés dans la Charte, ce qui suppose notamment qu'ils aient foi dans les droits fondamentaux de l'homme, dans la dignité et la valeur de la personne humaine et dans l'égalité des droits des hommes et des femmes. En conséquence, les fonctionnaires doivent se montrer respectueux de toutes les cultures ; ils ne doivent faire aucune discrimination à l'encontre de tout individu ou groupe d'individus quels qu'ils soient, ni abuser de quelque manière que ce soit du pouvoir et de l'autorité qui leur sont conférés, et en vertu de la disposition 1.2 f) du Règlement du personnel, toute forme de discrimination est interdite.

Dans la circulaire du Secrétaire général [ST/SGB/2019/8](#), intitulée « Lutte contre la discrimination, le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et l'abus d'autorité », la discrimination est qualifiée de « conduite prohibée » au paragraphe 1.1 et définie comme « tout traitement injuste ou distinction arbitraire fondé sur la race, le sexe, le genre, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'expression du genre, la religion, la nationalité, l'origine ethnique, le handicap, l'âge, la langue, l'origine sociale ou toute autre caractéristique ou attribut commun à tel ou tel groupe de personnes. Il peut s'agir d'un acte isolé visant une personne ou un groupe

de personnes ayant en commun une même caractéristique, ou de faits de harcèlement ou d'abus d'autorité ».

L'instruction administrative intitulée « Conduite répréhensible : enquête et instance disciplinaire » ([ST/AI/2017/1](#)), les [Normes de conduite de la fonction publique internationale](#) et le nouveau [référentiel de valeurs et de comportements de l'ONU](#) fournissent également des normes intéressantes la conduite, les décisions, les actions et le comportement des membres du personnel du Secrétariat.



## Mécanismes des Nations Unies visant à lutter contre les conduites prohibées, y compris la discrimination raciale

L'Organisation des Nations Unies dispose également de mécanismes internes (le [Bureau des services de contrôle interne](#)) et externes (le [Corps commun d'inspection](#) et le [Comité des commissaires aux comptes](#)) chargés d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion et des opérations, de favoriser une meilleure coordination et d'assumer des fonctions de contrôle concernant la gestion des ressources humaines, financières et autres.

Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) est chargé d'exercer un contrôle

indépendant et objectif sur toutes les activités de l'ONU, et le Corps commun d'inspection est un organe de contrôle indépendant de l'ONU chargé de mener des évaluations, des inspections et des enquêtes à l'échelle du système. Ces deux entités sont compétentes pour faciliter la transformation des politiques et pratiques de gestion, des structures et des systèmes de l'Organisation, ainsi que celle des mécanismes de plaintes et de la gestion des processus en ce qui concerne la lutte contre le racisme et la promotion de l'inclusion sur le lieu de travail.

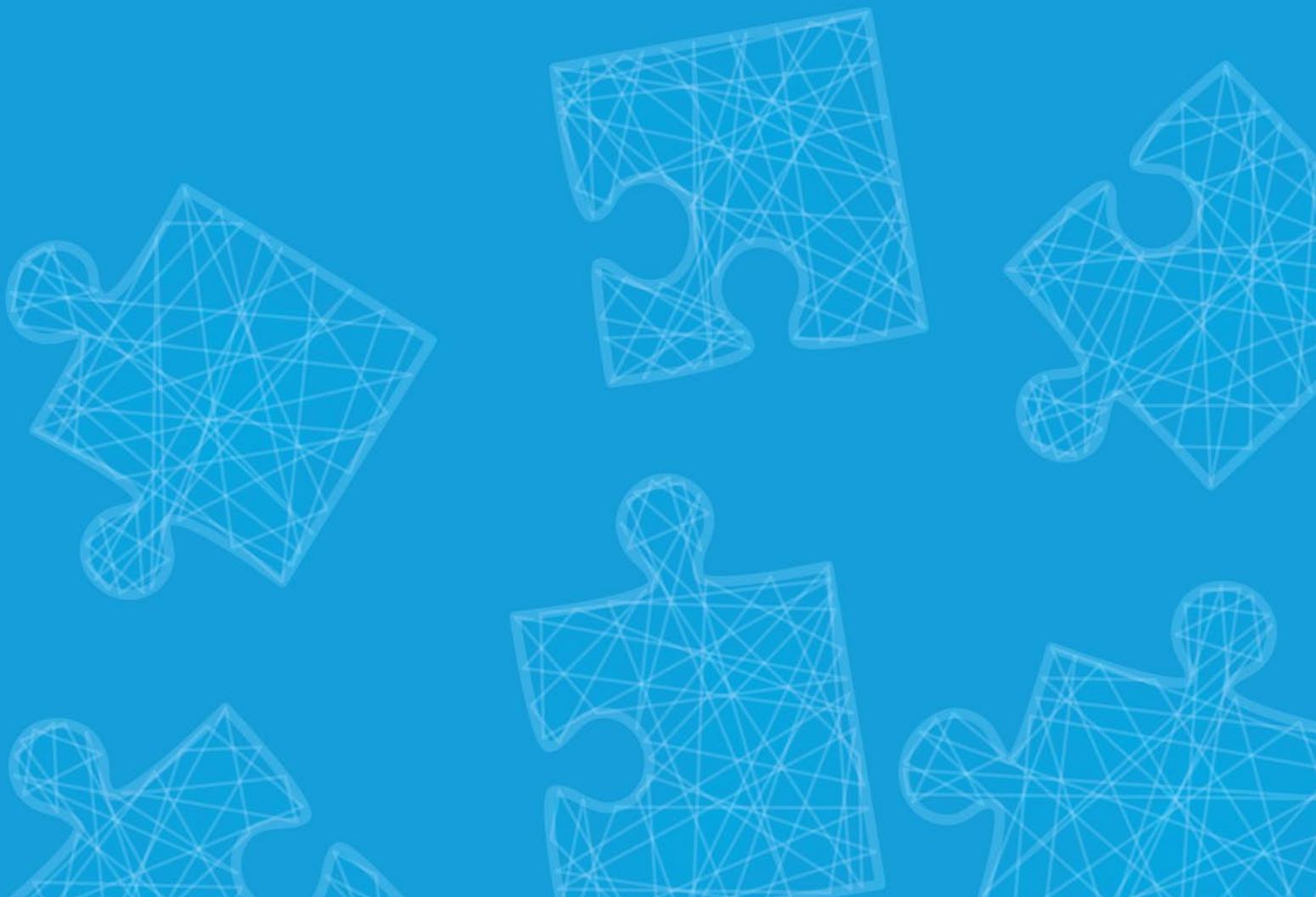
L'ONU dispose également d'un système interne d'administration de la justice qui permet au personnel de régler de manière informelle les litiges en matière d'emploi, ainsi que de moyens formels de résoudre ces différends.

# SECTION 3.

## APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

---

Le Secrétariat a administré sa première enquête sur le racisme à la fin de 2020 afin d'évaluer les perceptions du personnel sur l'ampleur du phénomène du racisme et de la discrimination raciale au sein de l'Organisation.





# APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

Le Secrétaire général a chargé l'Équipe spéciale d'élaborer un plan d'action stratégique et de lui faire des recommandations sur les mesures à prendre pour assurer l'égalité de traitement et la pleine participation de tous les membres du personnel de l'ONU à l'exécution des mandats de l'Organisation et aux activités menées par celle-ci. La théorie du changement a été appliquée pour développer ce plan en prévoyant des mesures structurées pour atteindre ses objectifs.

Le Secrétariat a administré sa première enquête sur le racisme à la fin de 2020 afin d'évaluer les perceptions du personnel sur l'ampleur du phénomène du racisme et de la discrimination raciale au sein de l'Organisation, d'orienter les activités de l'Équipe spéciale dans les campagnes de sensibilisation et d'action, et de soutenir le

développement du plan d'action stratégique pour transformer l'Organisation à long terme. L'enquête distincte menée auprès des non-fonctionnaires a obtenu un taux de réponse de 1 %.

Pour élaborer le plan d'action stratégique, l'Équipe spéciale a identifié le contexte et les conditions préalables au changement, évalué et analysé les données factuelles, effectué une analyse comparative avec des entités et des institutions comparables, mené des consultations pour obtenir des informations qualitatives supplémentaires, engagé des discussions avec des représentantes et des représentants du personnel de différents groupes dans divers lieux d'affectation et réalisé des études documentaires sur les bonnes pratiques et les politiques et stratégies existantes à l'échelle du

## Domaines thématiques clés





Secrétariat en matière de promotion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. L'Équipe spéciale a conçu des recommandations et défini les résultats attendus dans des domaines thématiques clés. La méthodologie adoptée a également permis de concevoir un mécanisme de suivi, d'évaluation, de responsabilité et d'apprentissage pour le plan d'action.

L'Équipe spéciale a également procédé à un examen comparatif des stratégies et plans d'action pertinents de l'Organisation des Nations Unies, notamment en ce qui concerne [la diversité géographique](#), [la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles](#), le handicap et la [parité des genres](#), afin d'en tirer des enseignements et de garantir la cohérence de l'approche suivie et de favoriser les synergies aux fins de la mise en œuvre.

Une stratégie de communication interne a aussi été mise en œuvre par l'Équipe

spéciale pour tenir le personnel informé, favoriser une meilleure compréhension et faire œuvre de sensibilisation sur le racisme et la discrimination raciale à l'Organisation des Nations Unies et à promouvoir la participation du personnel aux travaux de l'Équipe spéciale. Cette stratégie est venue compléter les dialogues facilités par le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies à la faveur d'autres tables rondes sur le racisme. L'Équipe spéciale a également organisé des webinaires, des réunions générales, des conversations, des articles et d'autres activités à l'échelle mondiale afin de faire participer le personnel à des discussions et des échanges enrichissants et pour se faire une idée de ce que les membres du personnel pensent des problèmes de race et de racisme sur le lieu de travail de l'ONU. Des activités connexes par les départements, les entités et les groupes d'intérêt, y compris les différents syndicats du personnel, ont également été organisées.

# VOIX DU PERSONNEL

## Dialogues sur le racisme sur le lieu de travail de l'ONU

Dans le cadre de l'appel du Secrétaire général à la sensibilisation et à l'action pour lutter contre le racisme et promouvoir la dignité de toutes et tous à l'ONU, le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies a organisé et facilité 48 dialogues sur le racisme sur le lieu de travail de l'ONU entre le 10 novembre 2020 et le 8 novembre 2021. Au total, 1 788 membres du personnel venus de pas moins de 22 entités du Secrétariat de par le monde ont participé aux dialogues, assurant ainsi la représentation de groupes divers à plusieurs titres (lieux d'affectation, entités, classes, genre et langues).

Les dialogues sur le racisme sur le lieu de travail de l'ONU avaient pour objectif de

faire œuvre de sensibilisation sur l'existence du racisme à l'ONU ; de créer des espaces sûrs où les individus sont invités et encouragés à parler de leurs connaissances sur la question et à partager leur point de vue sur le racisme ; et de mieux comprendre les diverses manifestations du racisme au sein de l'Organisation et de recueillir des suggestions sur la manière de prévenir, d'identifier et de traiter le racisme systémique sur le lieu de travail. Le Bureau des services d'ombudsman et de médiation a utilisé un modèle qui a permis aux conversations de se dérouler en petits groupes autour de questions soigneusement formulées, le « rapporteur » ou la « rapporteuse » de chaque petit groupe pouvant ensuite partager ses idées avec le groupe au complet réuni en plénière.



Les processus de recrutement, de sélection et de promotion ont été spécifiquement mentionnés comme des domaines pouvant être entachés de racisme institutionnel ou systémique au sein de l'Organisation.

Il apparaît souhaitable d'organiser davantage de dialogues ouverts à différents niveaux de l'Organisation, jusqu'à l'unité de l'équipe ou du service, pour faire œuvre de sensibilisation mais aussi pour repérer les problèmes selon une approche ascendante.

Certains participants ont déclaré qu'ils ne ressentaient/expérimentaient/observaient aucune forme de racisme au sein de l'Organisation.

Les points de vue concernant le racisme sur le lieu de travail sont très divers : certaines personnes croient qu'il n'existe pas, d'autres en ont fait l'expérience, d'autres encore sont très sceptiques quant à la possibilité que ce problème soit un jour traité au sein de l'Organisation. Plusieurs participants ont indiqué que le racisme se manifestait différemment d'un lieu d'affectation à l'autre.

Le personnel a indiqué que la multiplication des initiatives visant à lutter contre le racisme au sein de l'Organisation des Nations Unies avait contribué à faciliter l'ouverture d'un dialogue réel sur le racisme. Il s'est aussi dit satisfait qu'un espace sûr ait été aménagé pour qu'il soit possible de partager des expériences vécues de racisme.

Le racisme peut souvent s'insinuer de manière subreptice et s'exprimer par des microagressions (également appelées « actes subtils d'exclusion ») dans la vie professionnelle quotidienne. Bien qu'elles aient peut-être été moins souvent mentionnées, les formes ouvertes de racisme ont aussi évoquées.

L'adoption d'un message antiraciste au sommet de la hiérarchie a été vue comme utile pour lancer la discussion et commencer à instiller le changement au sein de l'Organisation.

Les participantes et participants ont demandé qu'une définition du racisme soit formulée, étant donné la grande diversité des expériences évoquées à la faveur des dialogues. Des sous-groupes sur les langues ont noté qu'il fallait prêter davantage attention à l'utilisation des langues officielles de l'ONU, qui pouvaient parfois inclure des mots ayant des accents racistes ou coloniaux, parfois sans que la personne s'exprimant en ait conscience.

Les membres du personnel ayant fait l'expérience du racisme ou ayant été témoins de comportements racistes ne semblaient pas vraiment savoir à qui ils devaient s'adresser au sein de l'Organisation pour partager leur expérience ou signaler/réparer un comportement raciste. Certaines des personnes qui ont été amenées à demander de l'aide ont dit avoir souffert d'un manque de compréhension ou déploré l'absence de résultats.



**Points de vue  
exposés par les  
membres du personnel  
lors des dialogues et  
retour d'information**

# SECTION 4.

## PRINCIPALES CONSTATATIONS ET ÉVALUATION

---

Une analyse approfondie des effectifs du Secrétariat a révélé un manque important de diversité dans les postes de direction.





# PRINCIPALES CONSTATATIONS ET ÉVALUATION

## Enquête du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies sur le racisme

Avec un taux de réponse de 22 % (un peu plus de 8 000 répondants sur plus de 36 000 membres du personnel au Secrétariat), l'enquête de l'ONU a atteint le seuil statistique requis pour permettre de déterminer quelles sont les perceptions du racisme au sein de l'Organisation. C'est au Siège, à l'Office des Nations Unies à Genève et à l'Office des Nations Unies à Nairobi que les taux de participation ont été les plus forts.

Le taux de participation reflète un équilibre entre femmes et hommes, avec 53 % de répondants et 44 % de répondantes, les taux de participation les plus élevés ayant été enregistrés parmi le personnel du Groupe des États d'Europe occidentale et autres États, du Groupe des États d'Afrique et du Groupe des États d'Asie et du Pacifique.

À la fin de 2020 et au début de 2021, une enquête distincte sur le racisme a été administrée aux non-fonctionnaires, avec un taux de réponse de 1 %.

Les résultats de l'enquête auprès du personnel étaient largement conformes aux tendances identifiées dans la récente enquête

sur le racisme au travail conduite par le Syndicat du personnel des Nations Unies (New York), ainsi que dans l'enquête du Syndicat du personnel à Genève, le rapport de l'Équipe centrale sur la lutte contre le racisme et la discrimination raciale du PNUD au Groupe exécutif, le rapport du consultant indépendant du Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires et l'enquête de l'Organisation des Nations Unies pour les personnes d'ascendance africaine sur la perception du racisme dans le système des Nations Unies.

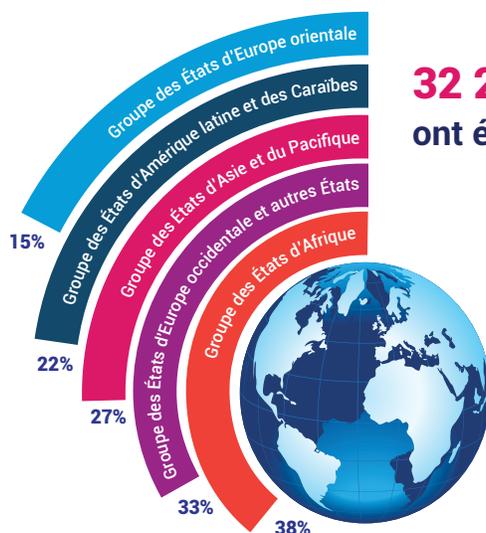
### Les neuf domaines couverts dans les questions de l'enquête



Les questions de l'enquête ont été regroupées en neuf domaines. Les aspects les moins favorables sont l'«Application des règles et règlements en matière de ressources humaines et pratiques de recrutement et d'embauche de l'Organisation », un tiers des personnes interrogées déclarant que les règles

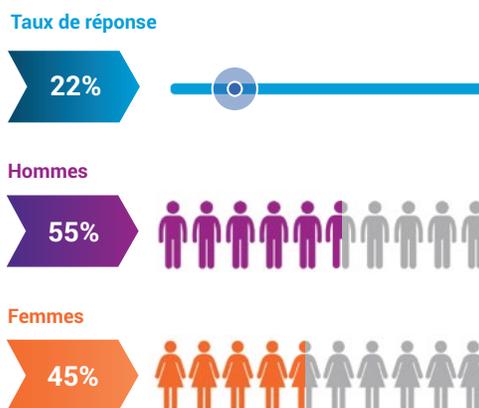
et règlements de l'Organisation en matière de ressources humaines sont parfois appliqués de manière injuste en fonction de la race, de la nationalité ou de l'origine ethnique. Le domaine le plus positif est la « Gestion de la performance », suivie de près par « Confiance et respect » au sein de l'Organisation.

### Pourcentage de répondants qui ont indiqué avoir été victimes de discrimination, par région



Le taux de participation est basé sur le nombre total de membres du personnel dans chaque groupe régional d'États Membres dans la composition du Secrétariat.

### 32 276 membres du personnel ont été invités à répondre à l'enquête



Après analyse de près de 84 000 commentaires, il apparaît que les retours les plus négatifs concernaient la progression des carrières, l'équipe de direction et les processus. Parmi les microagressions les plus courantes qui ont été signalées figurent le traitement préférentiel des personnes issues de certains milieux ainsi que des déclarations discriminatoires sur des emplois ou des missions spécifiques.

Une personne sur trois a indiqué avoir été victime de discrimination. Au total, 49 % des personnes ayant vécu une telle discrimination ont déclaré l'avoir subie occasionnellement, et 21 %, fréquemment. Les formes de discrimi-

nation le plus souvent signalées étaient liées à l'origine nationale (49 %), à l'identité raciale (38 %) et à la couleur de peau (31 %). Parmi les personnes qui ont choisi de ne pas signaler des faits de discrimination raciale, 72 % ont dit qu'elles avaient décidé de ne rien faire car elles pensaient que cela n'aurait aucun résultat, car elles n'avaient pas confiance ou qu'elles craignaient de subir des représailles. Quant à celles qui ont signalé un incident de discrimination raciale, 52 % se sont déclarées insatisfaites ou très insatisfaites de la manière dont la situation était gérée, et seulement 13 % ont déclaré avoir trouvé une forme de soutien ou de protection contre les représailles.

Dans tous les domaines, la proportion de femmes ayant déclaré avoir été victimes de discrimination raciale sous diverses formes était plus élevée que celle des hommes. Dans huit des neuf domaines abordés dans l'enquête, ce sont les personnes qui se sont identifiées comme « noires/d'ascendance africaine » qui ont donné les réponses les plus négatives.

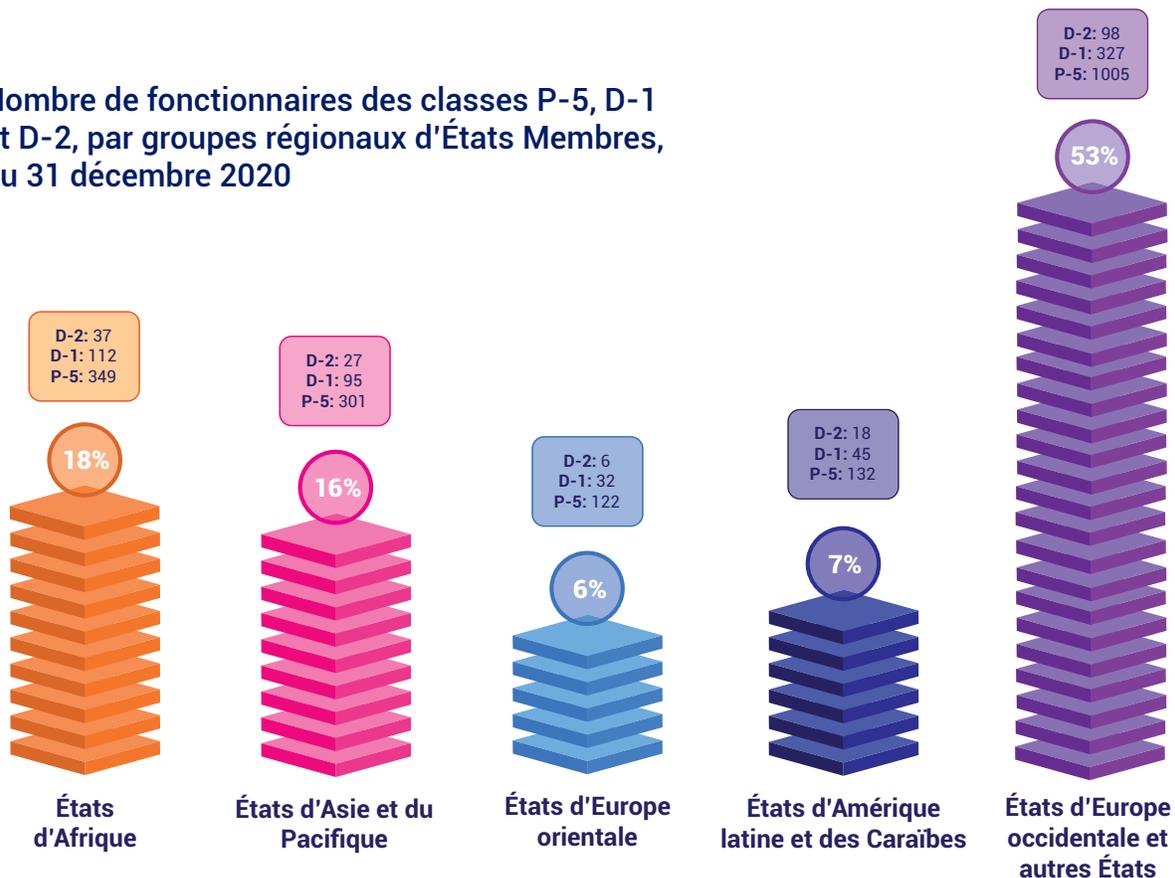
Parmi les personnes interrogées qui ont déclaré avoir été victimes de discrimination raciale, les ressortissants d'États d'Afrique étaient les plus nombreux (38 %), suivis des ressortissants d'États d'Europe occidentale et autres États (33 %), des ressortissants d'États d'Asie et du Pacifique (27 %), des ressortissants d'États d'Amérique latine et des Caraïbes (22 %), puis des ressortissants d'États d'Europe orientale (15 %). Le taux de

participation est basé sur le nombre total de membres du personnel dans chaque groupe régional d'États Membres dans la composition du Secrétariat.

## Analyse des effectifs

Une analyse approfondie des effectifs du Secrétariat (au 31 décembre 2020) a révélé un manque important de diversité dans les postes de direction, avec plus de la moitié des nominations provenant d'un groupe régional (Groupe des États d'Europe occidentale et autres États), soit nettement plus que les nominations provenant des quatre autres groupes régionaux. Ce déséquilibre semble également persister en ce qui concerne les promotions aux classes P5, D-1 et D-2 ou à des rangs supérieurs.

Nombre de fonctionnaires des classes P-5, D-1 et D-2, par groupes régionaux d'États Membres, au 31 décembre 2020

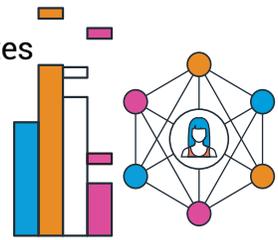


Une analyse de la liste d'aptitude de l'Organisation a également révélé que sauf pour la catégorie du Service mobile, un même groupe régional (le Groupe des États d'Europe occidentale et autres États) était davantage représenté que tous les autres groupes régionaux à toutes les classes, de P-1 à D-2. Si l'on considère les données figurant dans le rapport du Secrétaire général sur la composition du Secrétariat (A/75/591), il apparaît que la parité relative des ratios de candidatures provenant des différents groupes régionaux ne se retrouve pas dans les listes d'aptitude.

L'analyse des effectifs et les données des listes d'aptitude suggèrent également que les postes des niveaux professionnel, technique et décisionnel de l'Organisation sont occupés de manière disproportionnée par les membres du personnel d'un groupe régional. Il semble y avoir une tendance constante, au moins depuis 2013, conduisant à des inégalités structurelles dans le système des ressources humaines en matière de recrutement, de promotion P-5, D-1 et D2, de progression et d'avancement de carrière et de fichiers dans l'Organisation.

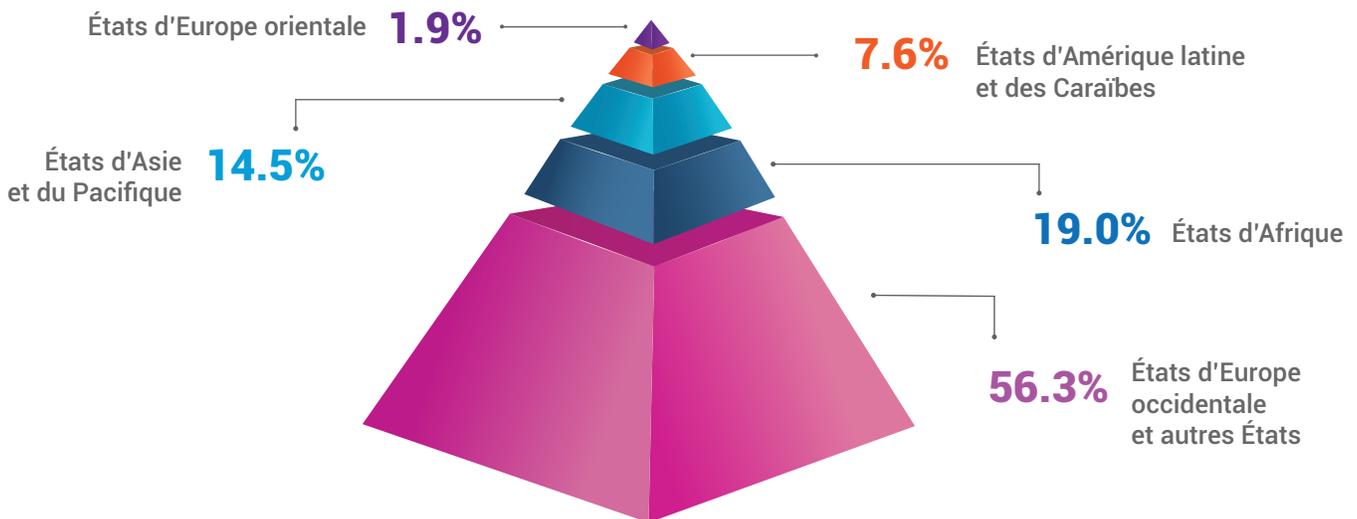
La stratégie du Secrétaire général sur la parité des sexes a permis de réaliser des progrès significatifs pour atteindre la parité entre les femmes et les hommes au sein du Secrétariat. Toutefois, l'analyse des données relatives aux effectifs, en tenant compte du sexe et de la représentation géographique, a révélé un déséquilibre important dans la mise en œuvre de la stratégie.

Sur l'ensemble des nominations aux postes d'administrateurs et administratrices et fonctionnaires de rang supérieur (P-1 à D-2) entre



2018 et 2020, 54,3 % des candidates nommées et 45,3 % des candidats nommés étaient issus d'un même groupe régional (Groupe des États d'Europe occidentale et autres États).

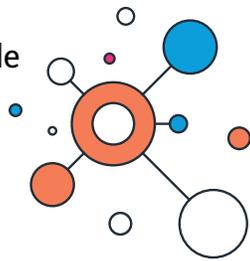
### Promotions aux classes P-5, D-1 et D-2, par groupes régionaux, 2018-2020 (en pourcentage)



Le manque de diversité et les écarts de représentation entre les groupes régionaux semblent persister à tous les niveaux de la catégorie des administrateurs et administratrices et fonctionnaires de rang supérieur au Secrétariat et pour tous les types de nominations (permanentes/à durée déterminée/temporaires), ce qui donne à penser que la diversité devrait également être prise en compte dans le recrutement et les nominations à des postes non soumis au principe de la répartition géographique, ainsi que pour les recrutements à titre temporaire.

L'analyse des données relatives aux effectifs, ainsi que les informations figurant dans le rapport du Secrétaire général sur la composition du Secrétariat (A/75/591) montrent bien qu'il est nécessaire d'évaluer les processus et les pratiques de recrutement du Secrétariat sous l'angle de la diversité, en cherchant à assurer la diversité sexuelle et la diversité géographique à chaque étape, y compris dans les décisions de sélection. Il est impératif de procéder à un examen complet et transparent des raisons des déséquilibres et différences observés.

Si une représentation géographique équitable est pertinente pour assurer la diversité raciale, il est clair que les facteurs de race, de couleur de peau, d'ascendance, d'origine nationale ou ethnique ne sont pas toujours en corrélation avec la géographie ou la région. En outre, la plupart des États Membres ne sont pas homogènes mais se caractérisent par une certaine diversité.

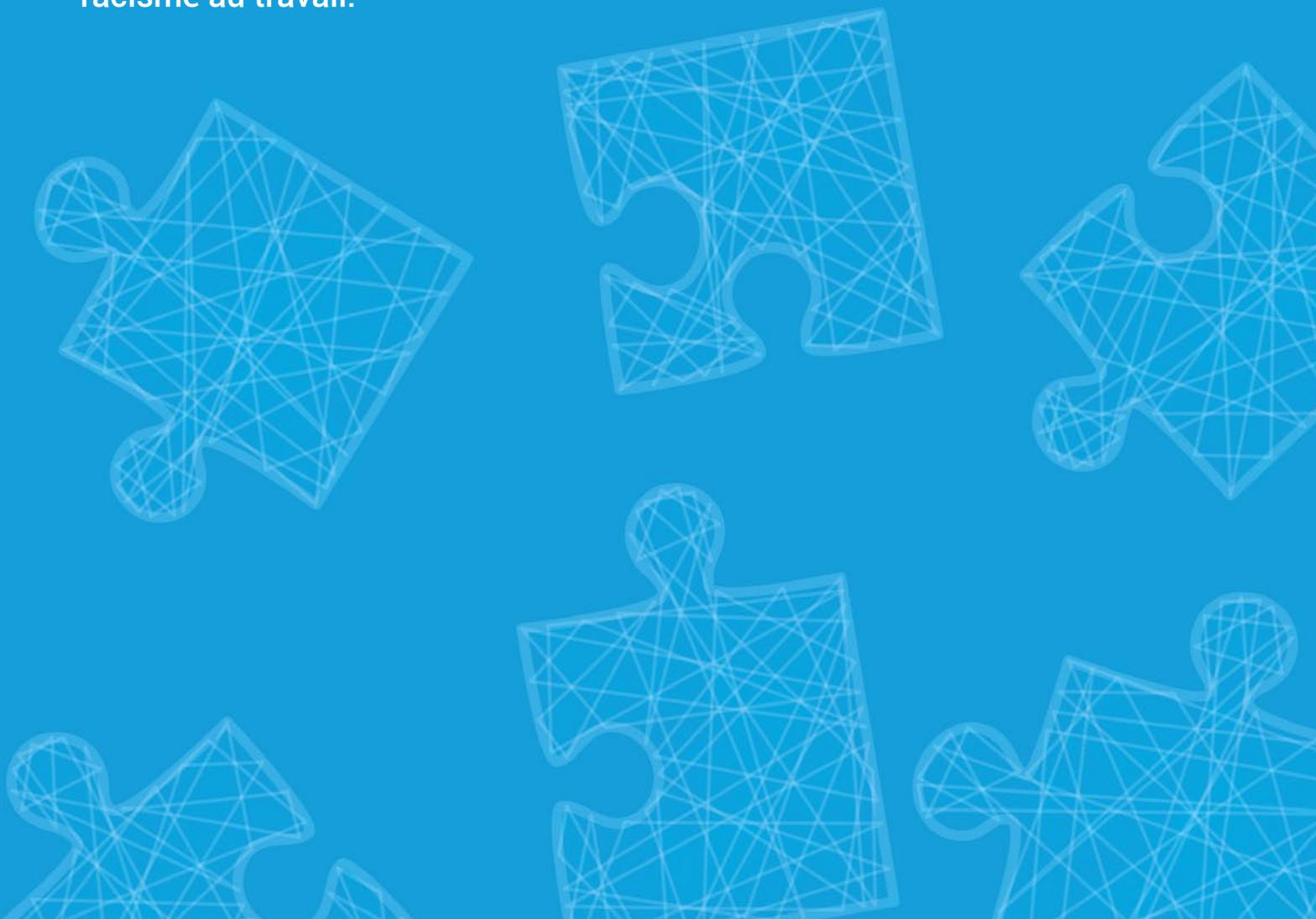


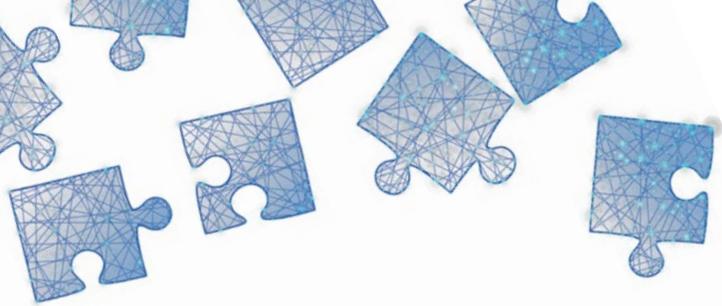
# SECTION 5.

## PRINCIPALES CONSTATATIONS ET DOMAINES D'ACTION STRATÉGIQUES

---

L'examen par l'Équipe spéciale des conclusions des différents groupes de travail, de l'enquête des Nations Unies, d'autres enquêtes récentes, de l'analyse des données sur les ressources humaines, de la recherche comparative, des diverses consultations des parties prenantes et des dialogues organisés dans le cadre de l'initiative "Voix du personnel" donne les indications suivantes sur le racisme au travail.





# PRINCIPALES CONSTATATIONS ET DOMAINES D'ACTION STRATÉGIQUES

## Principales constatations

L'examen par l'Équipe spéciale des conclusions des différents groupes de travail, de l'enquête des Nations Unies, d'autres enquêtes récentes, de l'analyse des données sur les ressources humaines, de la recherche comparative, des diverses consultations des parties prenantes et des dialogues organisés dans le cadre de l'initiative "Voix du personnel" donne les indications suivantes sur le racisme au travail :

Les membres du personnel perçoivent l'origine nationale ou ethnique comme le principal motif du racisme et de la discrimination raciale subis ou observés par des membres du personnel du Secrétariat.



- La discrimination raciale a des répercussions sur divers aspects de l'interaction des membres du personnel avec l'Organisation, notamment sur le recrutement, la progression de carrière, la formation et la mobilité.

Le racisme sur les lieux de travail de l'ONU peut également prendre la forme de harcèlement, d'abus d'autorité, d'exclusion, de marginalisation, d'indignités et de manque de respect, de préjugés implicites et de microagressions.



- Il y a parfois un manque de diversité linguistique et de multilinguisme sur les lieux de travail et dans les processus de l'Organisation, ce qui peut entraver l'accès et à l'information, aux recrutements et aux nominations, ainsi qu'aux possibilités de carrière, et nuire au sentiment d'appartenance et d'inclusion.
- Il existe des déséquilibres et un manque d'équité résultant des pratiques de recrutement et de sélection, et les préjugés implicites peuvent avoir un impact.

Les membres du personnel hésitent à signaler les faits de discrimination raciale dont ils sont témoins ou à agir parce qu'il pense que rien ne sera fait, qu'ils n'ont pas confiance, ou qu'ils craignent de subir des représailles, ce qui pourrait indiquer un faible niveau de solidarité avec les personnes victimes de discrimination raciale et un manque de confiance dans les mécanismes mis en place pour lutter contre ce fléau.



- Le cadre juridique et les orientations politiques doivent être renforcés pour permettre à l'Organisation de mieux lutter contre le racisme et la discrimination raciale.
- La discrimination raciale fondée sur l'origine nationale ou ethnique est souvent subie en conjonction avec d'autres motifs de discrimination, tels que la race, la couleur de la peau, le sexe et la langue, entre autres, ce qui souligne la nécessité de tenir compte des effets conjugués de la discrimination croisée.

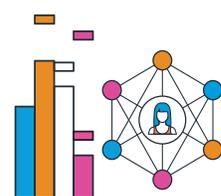


- Au cours des trois dernières années, les postes d'administrateurs et d'administratrices, les rôles organiques et les rôles décisionnels à l'Organisation semblent être revenus de manière disproportionnée à un groupe régional (les États d'Europe occidentale et autres États), ce qui pourrait être le signe de l'existence de biais structurels. Les personnes candidates venues de ce groupe régional sont inscrites en grand nombre sur les listes d'aptitude à tous les niveaux de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur de l'Organisation, parfois dans un rapport de 3 à 1 par rapport aux candidats venues d'autres groupes, preuve que les tendances observées ont toujours cours.
- Il est impératif d'apprendre à connaître le racisme sous toutes ses formes par divers moyens, notamment des conversations plus poussées, des possibilités d'apprentissage individuel

et des formations structurées. Un apprentissage et une éducation continus sur le problème du racisme seront nécessaires pour favoriser une prise de conscience et une culture antiracistes au sein de l'Organisation.

- Il y a des lacunes en ce qui concerne la connaissance commune du racisme et la sensibilisation à ce phénomène sur le lieu de travail, ainsi que sur ce qu'il faut faire pour y remédier. Le soutien offert aux membres du personnel confrontés au racisme laisse à désirer.

Les femmes semblent être plus touchées par la discrimination raciale et le racisme sur le lieu de travail que leurs collègues hommes.



## Domaines d'action stratégiques

Au vu de son évaluation globale, l'Équipe spéciale souligne le besoin urgent d'une action stratégique pour :

S'attaquer au racisme et à la discrimination raciale de manière plus directe et plus efficace au sein du Secrétariat en encourageant les signalements et en renforçant le suivi, le respect du principe de responsabilité et la transparence par la communication régulière d'informations sur les mesures prises à la suite de signalements de conduites prohibées ou d'actes de discrimination par des membres du personnel qui en sont victimes ou témoins. Celles et ceux qui sont victimes de racisme devraient être protégés contre toutes formes de représailles.

Accélérer les progrès sur la voie de la diversité, de l'équité et de l'inclusion raciales pour toutes les catégories de fonctionnaires et de non-fonctionnaires et dans tous les lieux d'affectation, en éliminant les obstacles dus au racisme personnel, interpersonnel, structurel ou institutionnel.

Examiner les politiques et pratiques des ressources humaines, y compris en ce qui concerne le recrutement du personnel, la mobilité et les promotions, afin de déterminer s'il existe des dispositions ou des pratiques, y compris dans la prise de décision, qui peuvent avoir des effets différents sur les membres du personnel à cause de distinctions de race, de couleur de peau ou d'origine ethnique ou nationale.

Préciser quels sont les mécanismes de signalement, les processus d'appui et les ressources disponibles pour les membres du personnel victimes de racisme et de discrimination raciale.

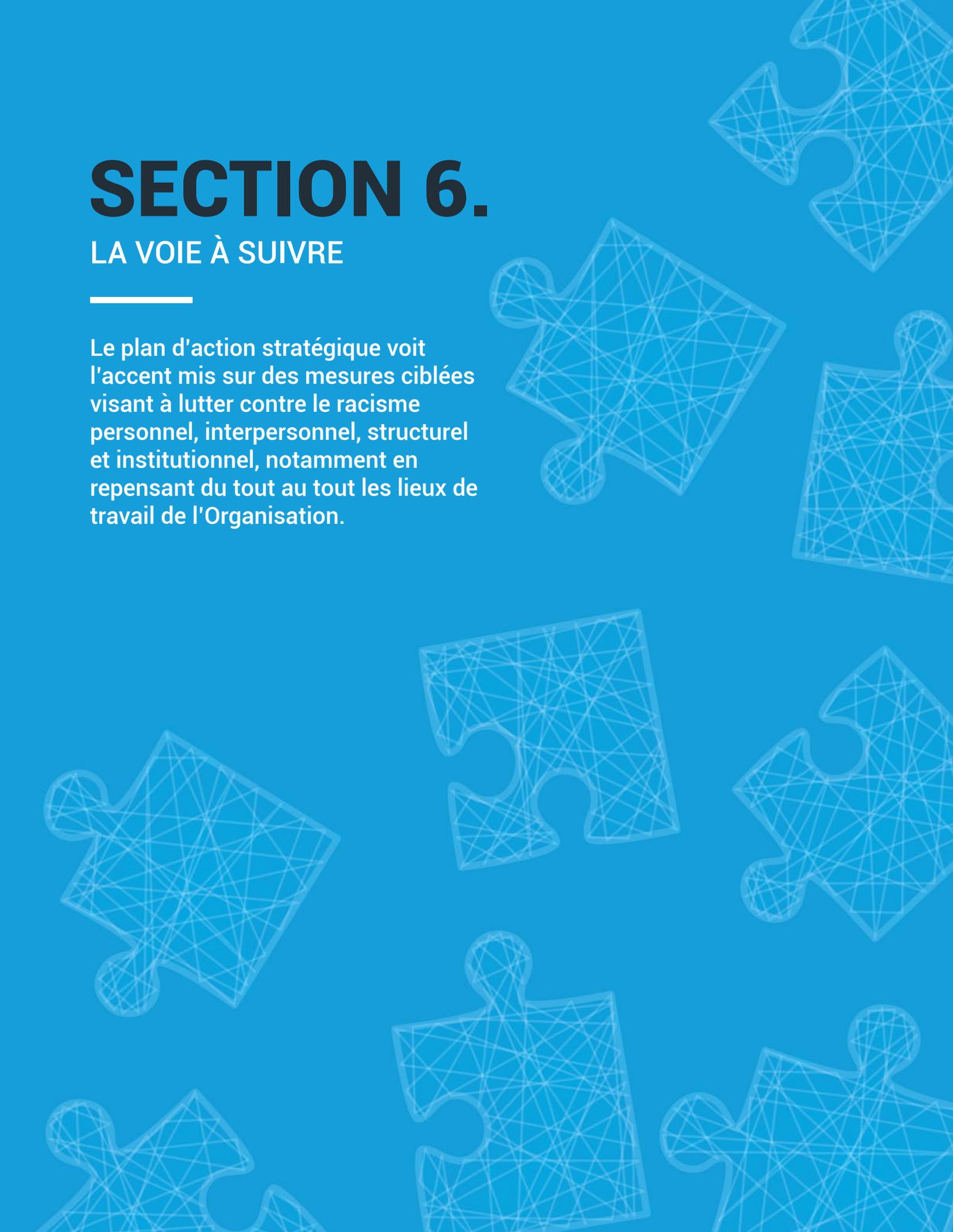
Poursuivre le dialogue, l'apprentissage et la gestion des perceptions, étant donné le peu de confiance manifesté par le personnel, car ce seront des éléments importants pour faire évoluer la culture sur le lieu de travail en s'attaquant aux manifestations interpersonnelles et institutionnelles du racisme sur le lieu de travail.

# SECTION 6.

## LA VOIE À SUIVRE

---

Le plan d'action stratégique voit l'accent mis sur des mesures ciblées visant à lutter contre le racisme personnel, interpersonnel, structurel et institutionnel, notamment en repensant du tout au tout les lieux de travail de l'Organisation.





# LA VOIE À SUIVRE

Le plan d'action stratégique voit l'accent mis sur des mesures ciblées visant à lutter contre le racisme personnel, interpersonnel, structurel et institutionnel, notamment en repensant du tout au tout les lieux de travail de l'Organisation. L'Équipe spéciale a formulé un certain nombre de

recommandations présentées ci-dessous, dont certaines nécessitent un examen et un développement plus approfondis en vue d'une éventuelle application. Les recommandations sont présentées en détail dans la liste de la section 7.

## La culture institutionnelle

concept englobant la culture institutionnelle, l'esprit d'équipe, les systèmes et pratiques informels, et le leadership, y compris les interactions interpersonnelles ainsi que l'évolution des comportements

## Les opérations et les pratiques de gestion

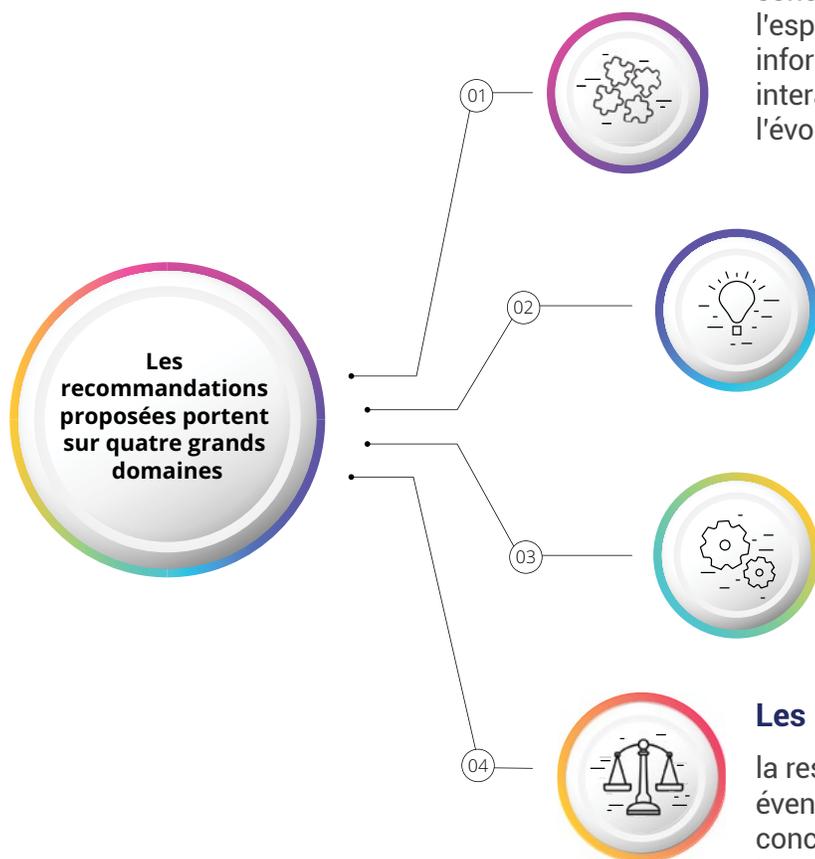
y compris les pratiques de gestion, les processus internes et la gestion des talents, qui peuvent être l'occasion d'aborder les questions relatives aux préjugés et aux obstacles implicites

## Les systèmes

qui englobent les structures, les politiques et les fonctions de haut niveau, y compris l'infrastructure qui étaye les opérations de l'Organisation

## Les mécanismes de justice interne

la responsabilité interne et les modifications éventuelles des mécanismes internes connexes concernant l'administration de la justice, les mécanismes et processus de plainte, l'environnement réglementaire, le traitement des plaintes du personnel dans les cas d'allégations de racisme et de discrimination raciale dans les conditions voulues et l'établissement de rapports axés sur les résultats





## A. CHANGEMENTS À APPORTER DANS LA CULTURE INSTITUTIONNELLE

Il faudra du temps pour venir à bout du racisme, qu'il soit direct ou indirect. Tous les membres du personnel, à tous les niveaux et dans tous les lieux d'affectation, doivent s'unir pour créer un lieu de travail et une culture de travail inclusifs et antiracistes, où les personnes touchées soient épaulées et où celles et ceux qui se livrent à des comportements répréhensibles doivent faire face à leurs responsabilités. Pour diffuser une culture inclusive et antiraciste sur le lieu de travail, il faut faire évoluer les comportements à l'échelle individuelle et collective, notamment en définissant les comportements attendus de la part des membres du personnel et des responsables pour faire progresser la diversité, l'équité et l'inclusion.

### Leadership

Le Secrétaire général est prié de continuer à réaffirmer sa volonté de lutter contre le racisme et la discrimination raciale en tant que partie intégrante de la stratégie et de la réussite de l'Organisation, à définir les responsabilités, à donner aux membres du personnel des moyens d'agir, à communiquer les progrès accomplis et à mettre l'équipe de direction face à ses responsabilités. À cet égard, le Secrétaire général est prié de faire de la réalisation de la diversité, de l'équité et de l'inclusion raciales une haute priorité de gestion et de l'inclure à l'avenir dans les contrats de mission des hauts et hautes fonctionnaires, en fixant des échéances claires. Les progrès devraient être mesurés deux fois par an en demandant au personnel quelles sont ses perceptions de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, ainsi qu'à la faveur des examens de la performance des cadres.

Un passage consacré au rôle et aux responsabilités des responsables dans la

lutte contre le racisme sur le lieu de travail devrait être inclus dans les contrats de mission des hauts et hauts fonctionnaires, qui doivent prévoir des mesures d'application du principe de responsabilité.

Le leadership est essentiel pour jeter les bases d'un changement culturel dans l'alignement des valeurs et des comportements de l'Organisation avec l'application de ce mandat. Il est donc impératif de renforcer les capacités de leadership en améliorant les programmes existants de formation initiale et de formation continue des hauts et hauts fonctionnaires afin d'y intégrer des éléments de lutte contre le racisme, de formation aux préjugés implicites et de diversité, d'équité et d'inclusion. Cette démarche devrait être complétée par l'application d'un programme de mentorat et d'accompagnement des dirigeants, comprenant des conseils sur l'accès équitable aux ressources d'apprentissage pour tous les cadres.



## Formation

En s'appuyant sur les plateformes existantes, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité (DMSPC) devrait élaborer, en collaboration avec le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH), un cadre de formation complet, notamment sur les préjugés implicites, en partant d'une sensibilisation et d'une compréhension de base pour déboucher sur un changement progressif et une application des principes de gestion de la diversité pour les différents rôles et responsabilités au sein de l'Organisation, à savoir la direction, les conseillers et conseillères pour la diversité et les membres du personnel, dans différents lieux d'affectation et à différents niveaux. Le DMSPC devrait envisager de rendre la formation sur les préjugés implicites obligatoire pour tout le personnel.

Le personnel d'encadrement devrait disposer des outils nécessaires et être

convenablement formé pour repérer le racisme et la discrimination raciale dans les équipes. En outre, des dispositifs d'application du principe de responsabilité devraient être mis en place pour que le personnel d'encadrement fasse preuve d'une tolérance zéro à l'égard du racisme et de la discrimination raciale ou de toute autre forme de discrimination.

Le DMSPC doit offrir des possibilités d'information et de formation aux conseillers et conseillères du personnel et aux autres membres du personnel dispensant un soutien (par exemple, soutien par les pairs), qui englobent la sensibilisation aux cultures, à la sécurité, à l'humilité et à l'antiracisme.

## Communication

Le DMSPC et le Département de la communication globale (DCG) doivent élaborer et déployer un plan de communication interne, avec la vaste participation des membres du personnel à tous les niveaux et dans toutes les régions, dans le cadre d'un solide plan de gestion du changement visant à promouvoir la sensibilisation et l'acquisition de connaissances et de capacités en vue de l'adoption d'une culture antiraciste sur le lieu de travail. Cela comprend des campagnes visant à encourager, éduquer et responsabiliser les membres du personnel pour qu'ils adoptent des comportements antiracistes, y compris l'inclusion et le respect de la diversité raciale, complétées par des campagnes de sensibilisation sur l'importance de défendre activement cet effort au niveau individuel et de développer une approche ancrée dans la solidarité.

Le DCG et le DMSPC doivent tenir à jour la page « Unis contre le racisme » qui est

consultable en interne sur iSeek et organiser un espace numérique (une communauté de pratique pour aborder la diversité et le racisme) pour que le personnel puisse faire des suggestions et donner son avis sur la mise en œuvre du plan d'action stratégique par l'Organisation.

Le DCG, le DMSPC et l'OMS doivent renforcer les communications avec les membres du personnel au sujet des mécanismes de justice interne existants, examiner les processus actuels et les adapter si nécessaire. En plus de ces processus formels, on peut également envisager de mettre en place des processus de réconciliation, de résolution informelle et de « conseil/soutien par les pairs ». Cela permettra d'améliorer le traitement des aspects interpersonnels, la gestion des préjugés intrapersonnels et l'application du principe de responsabilité dans les domaines des changements institutionnels et opérationnels.

Dans le cadre des efforts de communication, une attention particulière devrait être accordée au multilinguisme, à la terminologie et à la couverture dans les six langues officielles de l'Organisation des Nations Unies.

En collaboration avec les représentants du personnel, le DMSPC devrait dresser un calendrier des journées internationales des Nations Unies (déclarées par l'Assemblée générale) qui sont l'occasion de célébrer et de mettre à l'honneur la diversité du personnel des Nations Unies, et qui montrent que la diversité est un atout pour l'Organisation dans l'exécution de son mandat. La Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale (le 21 mars), la Journée internationale Nelson Mandela (le 18 juillet) et la Journée internationale pour l'abolition de l'esclavage (le 2 décembre) pourraient par

exemple être inscrites dans ce calendrier. De même, toutes les entités des Nations Unies devraient informer et éduquer les membres du personnel sur les journées nationales, les événements culturels et les jours fériés, la musique et la littérature, en utilisant les canaux de communication internes, pour faire œuvre de sensibilisation et favoriser l'appréciation de toutes les cultures sur les différents lieux d'affectation.

## Sensibilisation et promotion de l'inclusion

Toutes les entités doivent nommer des coordonnateurs ou coordonnatrices pour la diversité, l'équité, l'inclusion et l'antiracisme à des rangs de direction (D-1/D-2), qui seront chargés de montrer la voie, de défendre, de parrainer et de promouvoir activement et visiblement un comportement antiraciste et inclusif et de créer un environnement de travail favorable à l'application du plan d'action.

Pour faire œuvre de sensibilisation et favoriser une meilleure compréhension de la manière dont le racisme et la discrimination raciale se manifestent sur les lieux de travail de l'Organisation, l'OMS devrait faciliter la formalisation et l'intégration des dialogues et de la campagne de sensibilisation. Le personnel devrait être encouragé à participer aux dialogues et à se mobiliser, en acquérant des connaissances et une compréhension commune de la manière de traiter le racisme et la discrimination raciale et de favoriser la dignité et le respect de toutes les personnes.

Toutes les entités sont encouragées à promouvoir des efforts ciblés afin de mieux sensibiliser les membres du personnel et de créer des communications communes et des espaces sûrs pour renforcer la tolérance et la compréhension.

Le DMSPC devrait reconnaître officiellement le réseau des coordonnateurs et coordonnatrices volontaires pour la justice raciale et collaborer avec lui en travaillant avec les représentants du personnel de chaque entité pour aider le personnel d'encadrement dans les efforts qu'il déploie en matière de sensibilisation au racisme, à la diversité, à l'équité et à l'inclusion, et pour orienter les membres du personnel des Nations Unies qui sont victimes de racisme vers des services de soutien.

## Esprit d'équipe et cohésion

Le DMSPC explore la possibilité de fournir aux membres du personnel des Nations Unies des outils d'autoévaluation qui leur permettent d'examiner leurs propres préjugés. Grâce à ces outils, chacun et chacune pourra se rendre compte des préjugés qui sont les siens, ce qui permettra d'améliorer l'esprit d'équipe et la cohésion.

“ L'heure est venue d'agir, ensemble, pour parvenir à déconstruire le racisme, à concevoir des politiques antiracistes, à lutter contre les stéréotypes et à promouvoir la diversité.

La Vice-Secrétaire générale  
**Amina J. Mohammed**





## **B. CHANGEMENTS À APPORTER AUX OPÉRATIONS ET AUX POLITIQUES ET PRATIQUES DE GESTION DE L'ORGANISATION**

Les normes, procédures et consignes de l'Organisation en matière de ressources humaines affectent le personnel et son travail au quotidien. Il faut les examiner pour déterminer s'il existe des dispositions ou des pratiques, y compris dans la prise de décision, qui peuvent avoir des effets différents sur les membres du personnel en fonction de la race, de la couleur de peau ou d'une origine ethnique ou nationale particulière. Les politiques, pratiques et procédures en vigueur dans le domaine des ressources humaines qui ont un impact sur les possibilités de carrière et l'avancement des membres du personnel doivent être examinées afin d'inclure des processus et des pratiques qui fassent progresser la diversité, l'équité et l'inclusion et qui s'attaquent au problème du racisme. Cela suppose une professionnalisation et une rationalisation des fonctions et services liés aux ressources humaines.

### **Politiques et cadre réglementaire**

Le DMSPC doit examiner les documents stratégiques, processus et procédures des ressources humaines afin d'y inclure des éléments qui favorisent l'inclusion, la diversité, l'antiracisme et l'équité et qui luttent contre les préjugés, l'exclusion ou les obstacles rencontrés, y compris au niveau national ou local. Les pratiques de recrutement, telles que les exigences linguistiques, les tests, les jurys d'entretien et les évaluations, doivent être examinées afin de repérer les préjugés et de déterminer s'ils peuvent entraîner une exclusion injuste ou arbitraire fondée sur l'origine raciale, nationale ou ethnique.

### **Recrutement et promotion à des postes de plus haut niveau**

Le DMSPC, en collaboration avec le Département de l'appui opérationnel (DOS), devrait

examiner le cycle de recrutement dans sa totalité afin de déterminer s'il existe des dispositions ou des pratiques, y compris dans la prise de décision, qui risquent d'avoir des effets différents sur les membres du personnel en fonction de la race, de la couleur de peau, ou de l'origine nationale ou ethnique. Il faudra donc revoir le formulaire des notices personnelles, le libellé des avis de vacance de poste, le processus d'évaluation, y compris les entretiens et la composition des panels de sélection, la présélection des candidatures et les méthodes de sélection et la gestion des listes d'aptitude, tout en mettant en place des dispositifs d'application du principe de responsabilité pour le personnel des ressources humaines et les responsables du recrutement afin de garantir l'égalité des chances et l'équité au cours des processus de recrutement. Entre autres interventions possibles pour assurer la diversité et l'équité dans les pratiques de recrutement, l'accent sera mis sur l'application du principe de responsabilité dans les décisions de sélection et, par exemple, des phrases spécifiques seront incluses dans tous les avis

de vacance de poste pour définir et promouvoir une culture de l'antiracisme à l'Organisation des Nations Unies.

Le Cabinet du Secrétaire général et le DOS doivent prendre des mesures pour s'assurer que les exigences concernant les compétences linguistiques soient prises en compte comme il se doit dans la procédure de recrutement, y compris pour les nominations à des postes de haut niveau, et que la procédure de nomination des hautes et hauts responsables dans les bureaux hors Siège, y compris les missions, comporte une exigence linguistique afin de garantir la maîtrise de la langue principale du pays hôte et/ou de la langue officielle de l'Organisation des Nations Unies utilisée dans le pays hôte, selon les cas.

Pour améliorer la diversité des effectifs, le Secrétaire général est prié de continuer à plaider en faveur de la suppression de l'obligation faite aux fonctionnaires de la catégorie des services généraux et des catégories apparentées de démissionner avant de postuler et d'être pris en considération pour des postes de la catégorie des administrateurs et administratrices. Il est recommandé de donner à ces catégories de fonctionnaires les mêmes possibilités de concourir à ces postes qu'aux personnes qui présentent leur candidature en externe.

Il est également demandé au Secrétaire général d'encourager les pays contribuant au Programme des administrateurs auxiliaires d'accroître la diversité parmi leurs candidates et candidats nationaux en revoyant leurs propres processus internes de sensibilisation et de sélection.

## Services d'accompagnement des carrières

Le DMSPC doit développer un cadre d'accompagnement des carrières, qui prévoira toute une série de services pour aider les membres du personnel à former des plans de carrière réalistes, leur donner les outils qui leur permettront de prendre en charge leur parcours professionnel, et leur communiquer des informations qui les aideront à prendre des décisions individuelles éclairées concernant leur carrière.

## Entrée en fonctions

Le DMSPC et le DOS doivent introduire un module sur l'antiracisme dans le programme de formation initiale de tous les nouveaux membres du personnel des Nations Unies. Il convient également que soient communiquées à tous les nouveaux membres du personnel les coordonnées des personnes compétentes et des informations sur les mécanismes de soutien existants mis en place par l'administration, les syndicats du personnel et d'autres groupes d'intérêt pour qu'ils puissent signaler toutes les formes de discrimination qu'ils subissent ou constatent.

## Fidélisation et cessation de service

Le DMSPC et le DOS devraient procéder à un examen du cycle de motivation des membres du personnel à l'Organisation des Nations Unies, depuis le recrutement et l'embauche jusqu'au développement et à la rétention, en s'appuyant sur les données recueillies dans

le cadre de l'enquête sur la motivation du personnel et d'autres données d'enquête sur le personnel, afin d'avoir une vue claire de l'étendue du problème de la discrimination raciale au fil des carrières, et d'évaluer la manière dont la mise en œuvre de la stratégie sur la parité des sexes a affecté les membres du personnel de certains groupes régionaux.

## **Gestion de la performance**

Le DMSPC doit renforcer le système de gestion de la performance pour y inclure la

dimension de la discrimination raciale comme conduite prohibée et sujet de dialogue et de retour d'information, y compris dans le cadre du dispositif à 360°.

Le DMSPC doit veiller à la diversité des jurys d'examen et former leurs membres à la question des préjugés implicites, revoir les directives des jurys d'examen pour qu'il soit précisé que leur composition doit être diverse et inclusive, et collecter des données pour repérer d'éventuels préjugés.





## C. CHANGEMENTS À OPÉRER DANS LES SYSTÈMES INSTITUTIONNELS

Dans le cadre de l'examen des progrès réalisés grâce à l'initiative du Secrétaire général baptisée « Unis dans la réforme », il est demandé à l'Administration d'examiner et, le cas échéant, de modifier les systèmes organisationnels, les structures, les fonctions de haut niveau, les politiques et les processus de prise de décision stratégique afin de remédier aux déséquilibres, aux préjugés, à l'iniquité raciale et aux conduites prohibées et de créer des systèmes et des synergies permettant de soutenir et de faire progresser la diversité, l'équité et l'inclusion.

### Structures organisationnelles et gouvernance

Le Secrétaire général est prié de créer un bureau qui serait exclusivement chargé de coordonner l'application et la promotion du Plan d'action stratégique (PAS) sur la lutte contre le racisme. Ce bureau assurera la liaison avec toutes les entités, notamment avec le DMSPC, le DOS, le Bureau de l'Ombudsman, le BSCI et d'autres entités concernées du Secrétariat, et s'entretiendra avec les membres du personnel et ses représentantes et représentants, les hautes et hauts responsables de l'Organisation et des personnes extérieures à l'Organisation afin de garantir une approche intégrée pour jeter des bases solides et accompagner la transformation visée. Dans le cadre de son mandat, il sera doté d'un personnel chargé d'assurer les fonctions essentielles, notamment la gestion et la coordination du programme, le suivi et l'évaluation, la communication, la sensibilisation et la motivation, l'analyse et le suivi des données et l'auto-évaluation, afin de garantir que le Plan d'action reste sur la bonne voie, évolue de manière dynamique et devienne

un point de référence institutionnel. Pour garantir un suivi régulier, une évaluation satisfaisante, l'application du principe de responsabilité et un apprentissage réguliers, les progrès réalisés dans l'application du Plan d'action doivent être communiqués à un certain nombre d'organes, dont un « groupe directeur » composé d'un nombre restreint mais représentatif de hautes et hauts fonctionnaires. Ce groupe directeur aura un mandat limité dans le temps, lié aux différentes phases de l'application du Plan d'action.

Le nouveau Bureau devrait élaborer une méthodologie claire et suivre régulièrement des indicateurs spécifiques, pour la collecte et l'analyse des données, et l'évaluation des progrès par rapport à des objectifs et des critères de référence spécifiques qui devraient être adoptés à cette fin.

### Définitions, collecte des données, analyse et suivi

Dans un souci de transparence, toutes les entités doivent publier, sur les sites Web internes et externes, les noms, les photos,

les titres ainsi que le groupe régional et le niveau de toutes les hautes et tous les hauts responsables à la classe D-1 ou à un rang supérieur, et publier à terme des organigrammes détaillés des unités avec les noms et les titres des membres du personnel.

Le DMSPC devrait inclure dans l'enquête annuelle sur la motivation du personnel des questions sur la discrimination raciale, l'inclusion et la diversité. Le nouveau bureau devrait être le dépositaire d'une base de données regroupant les commentaires du personnel.

Toutes les entités doivent publier des rapports mensuels pour diffusion à l'ensemble du personnel par le biais de leurs canaux de communication internes sur tous les nouveaux recrutements, les réaffectations latérales, l'affectation à des projets ou des missions spéciales, les affectations temporaires (internes et externes), les promotions et les cessations de service.

Le DMSPC devrait envisager d'élaborer une série d'objectifs mesurables en matière de diversité et d'inclusion ainsi que des indicateurs de responsabilité de gestion afin de contrôler l'efficacité de chaque entité

du Secrétariat et l'impact du plan d'action stratégique.

Le DMSPC formulera une définition standard des termes « racisme », « discrimination raciale », « antiracisme » et « préjugés raciaux implicites ». Il élaborera également des cadres politiques et des formations et établira des processus de collecte, d'analyse et de suivi des données. Le DMSPC pourrait également travailler avec d'autres organisations du système commun des Nations Unies pour développer une terminologie à l'échelle du système.

En outre, le DMSPC examinera l'utilisation de termes tels que « siège » et « terrain », « national » et « international », et « en développement » et « développé », dans un souci d'inclusion. Une terminologie unifiée favorisera une compréhension commune de la capacité de l'Organisation à mesurer, surveiller et traiter les préjugés implicites sur le lieu de travail. Ce sera aussi l'occasion d'examiner les formules, les définitions et les termes ayant une incidence sur la culture institutionnelle, les pratiques opérationnelles et les procédures. Ces définitions devraient être spécifiques au Secrétariat, et tenir compte du contexte international, des cadres existants et de l'état de la recherche.





## D. CHANGEMENTS À APPORTER AUX MÉCANISMES DE JUSTICE INTERNE

### Dispositifs internes d'application du principe de responsabilité

En coordination avec le Bureau des affaires juridiques (OLA) et le BSCI, le DMSPC devrait examiner les processus d'application du principe de responsabilité et de justice interne en vigueur afin d'améliorer les procédures de signalement et d'enquête et les suites données aux plaintes pour racisme et discrimination raciale. Il sera également essentiel de mieux faire connaître les mécanismes de signalement et d'améliorer les outils de suivi, d'évaluation et de responsabilité, et de renforcer l'application de la politique relative aux conduites prohibées.

En coordination avec d'autres bureaux, le DMSPC doit publier un guide dans les langues officielles sur la voie à suivre et les services compétents pour signaler des cas de discrimination et de racisme au travail à l'Organisation des Nations Unies. La publication de ce guide dans d'autres langues parlées dans les lieux d'affectation de l'Organisation des Nations Unies devrait également être envisagée.

En coordination avec le BSCI et le Bureau de la déontologie, le DMSPC devrait entreprendre un examen par échantillonnage des allégations de racisme passées afin d'en tirer des leçons, informer l'administration des nouveaux cas et des mesures prises pour

faire appliquer le principe de responsabilité et s'attaquer au problème des représailles.

Si la politique en vigueur est qu'il n'y a pas de place pour la discrimination, il en va tout autrement dans les faits.

Un membre du personnel des Nations Unies

Source : Enquête de l'Organisation des Nations Unies sur le racisme

Pour remédier au manque de confiance (et à la peur des représailles) et s'attaquer au problème de la sous-déclaration des plaintes et aux questions concernant le traitement des griefs, le DMSPC devrait mettre au point, en consultation avec d'autres entités, une campagne de sensibilisation sur les plaintes et les réparations, afin de tenir le personnel des Nations Unies au courant des suites données aux plaintes pour racisme. Le DMSPC devrait compiler les expériences et les points de vue, apporter un soutien aux membres du personnel touchés par le problème du racisme au travail et explorer la

possibilité de dresser un tableau de bord interne pour suivre les allégations de racisme, promouvoir l'application du principe de responsabilité et exploiter les éléments concrets.

Le DMSPC et le BSCI doivent établir les faits et mener des enquêtes sur les allégations de racisme et envisager de renforcer les capacités internes ou d'engager des

spécialistes pour répondre aux allégations de racisme et de discrimination raciale.

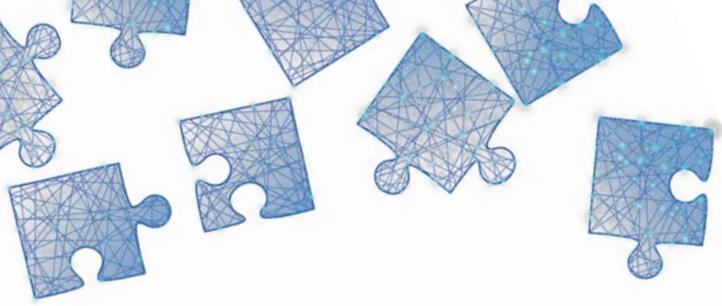
Le Cabinet du Secrétaire général, le DMSPC, le Bureau des affaires juridiques et le BSCI doivent réexaminer la circulaire du Secrétaire général ST/SGB/2019/8 pour mieux lutter contre le racisme et la discrimination raciale et promouvoir la diversité, l'égalité, l'inclusion et l'équité.

# SECTION 7.

## LISTE DE MESURES RELATIVES À L'APPLICATION DU PLAN D'ACTION

---

La bonne application des recommandations figurant dans le plan d'action stratégique nécessitera un plan global de gestion du changement reposant sur une mobilisation sans faille des équipes de direction et du personnel, associée au renforcement du principe de responsabilité, à des initiatives de communication et de sensibilisation solides et durables, à des activités de renforcement des capacités, à la collecte et à l'analyse des données, à une bonne communication de l'information et à des cadres d'évaluation.



# LISTE DE MESURES RELATIVES À L'APPLICATION DU PLAN D'ACTION

Il est proposé d'échelonner l'application des recommandations de la manière suivante : court terme (0 à 12 mois) ; moyen terme (12 à 18 mois) ; long terme (18 à 24 mois).



La lutte contre le racisme et la discrimination raciale sur le lieu de travail exige un leadership solide et continu à tous les niveaux. C'est une révolution culturelle à laquelle tout le monde doit prendre part dans un esprit de collaboration tandis que nous abordons cette importante question dans chaque lieu d'affectation.



**Catherine Pollard**

Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité  
Présidente de l'Équipe spéciale pour l'éradication du racisme et de la promotion de la dignité de toutes et tous au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies

# A. CHANGEMENTS À APPORTER DANS LA CULTURE INSTITUTIONNELLE

Mesure	Entité(s) responsable(s)	Mesure(s) connexe(s)	Résultats escomptés	Indicateurs	Échéance
<b>1. Leadership</b>					
1.1 Faire de la diversité et de l'inclusion de grandes priorités de l'Administration dans toutes les catégories de personnel et les inclure dans les contrats de missions que le Secrétaire général conclut avec les haut(e)s responsables	Cabinet du Secrétaire général, DMSPC et toutes les entités	Recueillir les impressions du personnel des Nations Unies sur les questions de diversité, d'équité et d'inclusion dans l'Organisation	Une amélioration sensible de la diversité, de l'équité et de l'inclusion est constatée dans toutes les catégories de personnel, y compris au niveau des postes de direction (P-5, D-1 et D-2)	Le personnel des Nations Unies juge positifs les efforts entrepris par l'Organisation pour combattre le racisme et la discrimination raciale et favoriser la diversité raciale, l'équité et l'inclusion dans toutes les activités relatives à l'exécution des mandats	Court terme
1.2 Inclure dans les contrats de mission que le Secrétaire général conclut avec les haut(e)s responsables des références au rôle et à la responsabilité qui incombent à ces derniers dans la lutte contre le racisme et la discrimination raciale au travail	Cabinet du Secrétaire général, DMSPC et toutes les entités	Lutter efficacement contre le racisme et la discrimination raciale au travail en renforçant les mesures déjà en place pour amener les haut(e)s responsables à s'acquiescer des obligations qui sont les leurs et à répondre de leur inaction, le cas échéant	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'ensemble des haut(e)s responsables sont les héritiers de l'antiracisme et d'équité et d'inclusion, en interne comme en public</li> <li>La confiance dans la détermination des haut(e)s responsables de combattre le racisme à l'ONU est renforcée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les allégations de racisme perçu sont traitées avec efficacité et diligence</li> <li>La confiance du personnel dans la détermination de l'Organisation à lutter contre le racisme est renforcée</li> </ul>	Court terme
1.3 Renforcer les capacités de direction	DMSPC et HCDH	Améliorer les programmes de formation destinés aux haut(e)s responsables en y intégrant des modules consacrés à l'antiracisme, aux préjugés implicites et aux principes de diversité, d'équité et d'inclusion	La culture antiraciste est incarnée par l'ensemble des haut(e)s responsables de l'ONU	La confiance du personnel dans la détermination de l'Organisation à lutter contre le racisme et à promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion au travail est renforcée	Moyen terme

Mesure	Entité(s) responsable(s)	Mesure(s) connexe(s)	Résultats escomptés	Indicateurs	Échéance
<b>2. Formation</b>					
2.1 Mettre au point un programme complet de formation de base propre à mieux faire connaître et mieux faire comprendre les principes de diversité, d'équité et d'inclusion	DMSPC et HCDH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre au point un programme de formation élémentaire, progressivement étoffé pour permettre le changement et favoriser, dans tous les rôles de l'Organisation, l'application de principes de gestion axés sur la diversité</li> <li>L'ensemble du personnel devrait être tenu de suivre une formation aux préjugés implicites, notamment au moment de l'entrée en fonctions</li> </ul>	L'ensemble du personnel de l'ONU sait comment appliquer les principes de diversité, d'équité et d'inclusion sur le lieu de travail et dans l'exécution des mandats	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'ensemble du personnel de l'ONU a suivi une formation sur les préjugés implicites</li> <li>L'obligation de rendre des comptes et la diversité raciale, l'équité et l'inclusion sur le lieu de travail sont renforcées</li> </ul>	Long terme
2.2 Mettre au point, à l'intention du personnel d'encadrement, un programme de formation relatif à la lutte contre le racisme sur le lieu de travail	DMSPC	Former comme il se doit le personnel d'encadrement à la détection et à l'élimination de la discrimination raciale au travail	La confiance dans la lutte contre le racisme à l'ONU et l'obligation de rendre des comptes en la matière sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un programme de formation à la lutte contre le racisme et la discrimination raciale est dispensé</li> <li>L'ensemble des responsables disposent des outils nécessaires pour lutter contre le racisme</li> </ul>	Long terme
2.3 Donner des opportunités d'éducation et de formation aux conseiller(ère)s du personnel et aux autres membres du personnel de soutien (soutien entre pairs, par exemple)	DMSPC	Mettre au point un cadre de formation destiné à sensibiliser le personnel concerné aux questions culturelles, à la sécurité, à l'humilité et à l'importance de la compréhension mutuelle, y compris en ce qui concerne les comportements et les comportements culturels	Le personnel concerné est mieux informé sur les questions culturelles, la sécurité, l'humilité et l'importance de la compréhension mutuelle dans le contexte de l'antiracisme, de la diversité et de l'inclusion	Les conseiller(ère)s du personnel et les collègues qui aident leurs pairs ont les connaissances et les compétences nécessaires pour apporter du soutien aux membres du personnel des Nations Unies confrontés au racisme	Long terme

Mesure	Entité(s) responsable(s)	Mesure(s) connexe(s)	Résultats escomptés	Indicateurs	Échéance
<b>3. Communication</b>					
3.1 Mettre au point et exécuter un plan de communication associant largement le personnel à tous les niveaux dans le cadre d'un solide plan de gestion du changement	DGC et DMSPC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre au point du matériel de communication pour encourager le personnel à cultiver les valeurs et les comportements voulus, et lui donner les moyens d'y parvenir</li> <li>Fournir au personnel un espace où il puisse donner son avis sur les questions de diversité, d'équité et d'inclusion (par exemple dans le cadre de l'initiative Voix du personnel)</li> </ul>	Promotion de la sensibilisation au racisme et de l'acquisition de connaissances et de capacités pour combattre ce fléau au Secrétariat	La culture, institutionnelle est empreinte de davantage de cohésion	Moyen terme
3.2 Ouvrir un canal permanent de communication électronique et un répertoire de matériel didactique à l'intention du personnel de l'ONU	DGC et DMSPC	Officialiser la page (Seek contre le racisme » et y centraliser les informations relatives à l'application du plan d'action stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les questions de diversité, d'équité et d'inclusion sont mieux connues et des ressources et des informations sont mises à disposition pour les faire progresser et combattre le racisme</li> <li>Des moyens sont mis à la disposition du personnel pour qu'il puisse donner son avis sur l'application du Plan d'action stratégique</li> </ul>	Les moyens de combattre le racisme au travail sont mieux connus et le personnel de l'ONU est tenu informé de l'application du plan d'action	Court terme

Mesure	Entité(s) responsable(s)	Mesure(s) connexe(s)	Résultats escomptés	Indicateurs	Échéance
<p>Mettre au point une campagne de communication novatrice pour mieux informer le personnel des mécanismes de justice interne existants, revoir les procédures, les moyens et les capacités actuels et les ajuster pour que des voies de recours spécifiques et simplifiées soient possibles en cas de discrimination raciale ou d'autres formes de discrimination. Au besoin, prévoir, outre la procédure formelle, des mécanismes supplémentaires pour appuyer le système actuel d'administration de la justice, par exemple une procédure de réconciliation, et des services de conseil/ soutien entre collègues</p>	<p>DCG, DMSPC et Bureau des services d'ombudsman et de médiation</p>	<p>Prendre l'initiative d'expliquer aux membres du personnel le rôle et le mandat des procédures formelle et informelle de l'administration de la justice et les renvoyer à d'autres ressources en précisant les moyens d'y accéder</p>	<p>Des mesures sont prises pour gérer les relations interpersonnelles et les préjugés intrapersonnels et faire appliquer le principe de responsabilité en ce qui concerne les changements institutionnels et opérationnels</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les procédures, moyens et capacités du Bureau des services d'ombudsman et de médiation, des services de soutien psychosocial et des autres services de soutien au personnel sont passés en revue, l'objectif étant de vérifier qu'ils permettent de traiter de manière adéquate les problèmes de discrimination, y compris de discrimination raciale. L'évaluation de chacun des services concernés sera menée par des spécialistes indépendant(e)s ou dans le cadre d'auto-évaluations</li> <li>Il est procédé à une évaluation pour déterminer si d'autres ressources ou procédures peuvent être mises en place pour renforcer les procédures de règlement informel et le personnel en est informé</li> </ul>	<p>Long terme</p>
<p>Établir un calendrier des journées internationales de l'ONU (déclarées par l'Assemblée générale) mettant la diversité à l'honneur</p>	<p>DMSPC et syndicats du personnel</p>	<p>Établir un calendrier des journées internationales</p>	<p>Des campagnes de sensibilisation et d'information concernant la diversité à l'ONU sont menées</p>	<p>Chaque année, le personnel célèbre les grandes dates dans les différents sièges et lieux d'affectation</p>	<p>Moyen terme</p>
<p>Faire mieux connaître et valoriser les diverses cultures dans tous les lieux d'affectation</p>	<p>Tous les lieux d'affectation</p>	<p>Tirer parti des canaux de communication interne pour informer le personnel des Journées nationales, des manifestations culturelles et des jours fériés célébrant la diversité et faire connaître la musique et la littérature des diverses cultures</p>	<p>On constate une meilleure compréhension et une meilleure connaissance de la diversité des lieux d'affectation et la diversité observée à l'échelon national est valorisée</p>	<p>Les membres du personnel sont tenus au courant des manifestations culturelles et ont une bonne compréhension de la diversité de leur lieu d'affectation</p>	<p>Court terme</p>

3.3

3.4

3.5

Mesure	Entité(s) responsable(s)	Mesure(s) connexe(s)	Résultats escomptés	Indicateurs	Échéance
--------	--------------------------	----------------------	---------------------	-------------	----------

#### 4. Sensibilisation et promotion de l'inclusion

<p>Nommer, dans chaque entité, un(e) coordonnateur(trice) pour la diversité raciale, l'équité et l'inclusion et l'antiracisme ayant rang de directeur(trice) (D-1/D-2)</p>	<p>DMSPC et toutes les entités</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le DMSPC, rédige le mandat des coordonnateurs(trices)</li> <li>Le chef de l'entité nomme un(e) coordonnateur(trice) pour la diversité raciale, l'équité, l'inclusion et l'antiracisme ayant rang de directeur(trice) (D-1/D-2) et informe le DMSPC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le plan d'action stratégique est appliqué au moyen de plans d'action de lutte contre le racisme établis à l'échelle des départements/bureaux</li> <li>Une plus grande attention est portée à la promotion et à l'institutionnalisation de l'inclusion, de la diversité, de l'antiracisme et de l'équité au travail</li> <li>Le principe de responsabilité est mieux appliqué et la communication de l'information est plus fluide</li> <li>Une relation de confiance plus étroite est établie entre la direction et le personnel</li> </ul>	<p>Tout le monde est solidaire de la lutte contre le racisme et la discrimination raciale au niveau des entités et la diversité raciale, l'équité et l'inclusion sont célébrées et mises en avant</p>	<p>Moyen terme</p>
--	------------------------------------	--	--	---	--------------------

4.1

<p>Poursuivre les dialogues et la campagne de sensibilisation relatifs au racisme au travail et commencer à les intégrer</p>	<p>Bureau des services d'ombudsman et de médiation et toutes les entités</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>À titre transitoire, le Bureau poursuit les dialogues et la campagne de sensibilisation jusqu'en 2022. Par la suite, comme pour les cafés de la civilité, il intégrera les dialogues à son portefeuille de services afin de promouvoir la dignité de toutes et tous</li> <li>En 2022, il commencera à procéder au transfert de connaissances et à former de nouveaux animateurs, comme convenu par l'Equipe spéciale. Mettre en commun les compétences et les orientations relatives à la tenue de tels dialogues dans des espaces sûrs. Continuer de fournir un retour d'informations systématique aux parties prenantes concernées dans l'Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les dialogues sont institutionnalisés (intégrés) au sein de l'Organisation</li> <li>Les formes sous lesquelles le racisme et la discrimination raciale se manifestent sont mieux connues et mieux comprises</li> <li>Les membres du personnel sont incités à bien maîtriser la question et sont tous au fait des moyens de combattre le racisme et la discrimination raciale. Le personnel participe davantage au dialogue et aux initiatives de sensibilisation</li> </ul>	<p>Le personnel est mieux informé et plus solidaire sur les questions de lutte contre le racisme et la discrimination raciale au travail</p>	<p>Moyen à long terme</p>
--	--	--	--	--	---------------------------

4.2

Mesure	Entité(s) responsable(s)	Mesure(s) connexe(s)	Résultats escomptés	Indicateurs	Échéance
Donner corps au Réseau des coordonnateurs et coordonnatrices volontaires pour la justice raciale	DMSPC	<ul style="list-style-type: none"> <li>En collaboration avec les syndicats du personnel et les autres groupes d'intérêts, reconnaître officiellement le Réseau des coordonnateurs et coordonnatrices volontaires pour la justice raciale</li> <li>Définir le mandat des coordonnateurs et coordonnatrices pour les aider dans l'exercice de leur fonctions</li> <li>Former les coordonnateurs et coordonnatrices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'entraide entre collègues est assurée et permet au personnel de tous les lieux d'affectation d'accéder à des services d'orientation ou de soutien, y compris en ce qui concerne la santé mentale et le bien-être</li> <li>Un comportement inclusif est encouragé et le climat de travail est propice à l'application du plan d'action stratégique du Secrétaire général</li> </ul>	Soutien accru au personnel qui subit toute forme de discrimination, y compris la discrimination raciale	Moyen terme
<b>5. Esprit d'équipe et cohésion</b>					
Envisager la possibilité de mettre à la disposition des membres du personnel des outils d'auto-évaluation visant à les aider à prendre conscience de leurs propres préjugés	DMSPC	Envisager la possibilité soit de mettre au point des outils confidentiels externes devant permettre aux membres du personnel de s'auto-évaluer et de prendre conscience de leur propres préjugés	Les préjugés personnels sont mieux compris et mieux connus	Le conscience de soi et l'esprit d'équipe sont renforcés	Long terme

4.3

5.1

# B. CHANGEMENTS À APPORTER AUX OPÉRATIONS ET AUX POLITIQUES ET PRATIQUES DE GESTION DE L'ORGANISATION

Mesure	Entité(s) responsable(s)	Mesure(s) connexe(s)	Résultats escomptés	Indicateurs	Échéance
<b>1. Politiques et cadre réglementaire</b>					
Inclure dans tous les documents stratégiques, processus et procédures des ressources humaines, selon qu'il convient, des dispositions visant à mettre en avant la diversité, l'équité et l'inclusion et à lutter contre le racisme	DMSPC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire en sorte que le cadre réglementaire des ressources humaines comprenne des indicateurs relatifs à la lutte contre le racisme, à la diversité, à l'équité et à l'inclusion</li> <li>Faire en sorte qu'il y ait dans toutes les stratégies des ressources humaines (stratégie sur la parité des sexes, stratégie pour l'inclusion du handicap, stratégie en faveur de la diversité géographique) des éléments se rapportant à la diversité, à l'équité et à l'inclusion ainsi qu'à la lutte contre le racisme</li> </ul>	Les principes de diversité, d'équité et d'inclusion se concrétisent, à tous les niveaux, dans l'application des règles et règlements relatifs aux ressources humaines	Le personnel estime que les normes relatives aux ressources humaines sont appliquées de manière juste et sont dénuées de tout préjugé racial	Long terme

1.1

Mesure

Entité(s) responsable(s)

Mesure(s) connexe(s)

Résultats escomptés

Indicateurs

Échéance

## 2. Recrutement et promotion à des postes de plus haut niveau

<p>Revoir l'ensemble du cycle de recrutement, y compris la gestion des listes d'aptitude, afin d'en éliminer les préjugés et de garantir la transparence et le respect du principe de responsabilité</p>	<p>DMSPC et DOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans le droit fil du « projet d'embauche inclusif », revoir la notice personnelle, les critères de rédaction des avis de vacance de poste, y compris les descriptifs de poste et l'évaluation (entretien et composition des jurys d'examen), les critères présidant à la présélection des candidatures et à la recommandation des lauréat(e)s, la constitution des listes d'aptitudes et les méthodes de sélection/décision</li> <li>Mettre en place des mécanismes devant amener les spécialistes des ressources humaines et les responsables des postes à pourvoir à rendre compte de leurs décisions à chaque étape du cycle de recrutement afin de garantir un accès équitable aux emplois et de veiller à lever d'éventuels obstacles et à faire respecter les principes de diversité et d'équité tout au long de la procédure de recrutement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le processus de recrutement et de nomination est plus juste, plus équitable et plus transparent</li> <li>Les listes d'aptitudes sont diverses et équitablement constituées</li> <li>Les principes de diversité, d'équité et d'inclusion sont davantage respectés dans toutes les catégories de personnel, y compris aux postes de direction (P-5, D-1 et D-2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le dispositif de sélection du personnel et la politique de mobilité sont actualisés et favorisent la diversité, l'équité et l'inclusion et permettent de s'attaquer aux préjugés racistes qui pourraient entacher le processus de recrutement</li> <li>Les directives relatives à l'inscription des candidat(e)s sur les listes d'aptitudes sont mises à jour et les étapes au cours desquelles les préjugés sont susceptibles de mettre à mal l'objectif de diversité et d'équité y sont répertoriées</li> </ul>	<p>Long terme</p>
<p>Contrôler régulièrement les décisions de sélection des entités</p>	<p>DMSPC</p>	<p>Contrôler les décisions de sélection prises par les entités afin de vérifier que la procédure de sélection s'est déroulée dans le respect des principes de diversité et d'équité, et ce pour toutes les catégories de personnel, y compris le personnel d'encadrement (P-5, D-1 et D-2)</p>	<p>Les décisions de sélection reflètent la diversité de la composition de l'Organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les responsables sont davantage amenés à répondre de leurs décisions de sélection</li> <li>Les décisions de sélection respectent les principes de diversité et d'équité</li> </ul>	<p>Moyen à long terme</p>

2.1

2.2

Mesure	Entité(s) responsable(s)	Mesure(s) connexe(s)	Résultats escomptés	Indicateurs	Échéance
2.3	Cabinet du Secrétaire général/DMSPC/DOS	Ajouter, le cas échéant, les aptitudes linguistiques parmi les compétences requises aux fins du recrutement	Le personnel maîtrise la langue du pays hôte lorsqu'il s'agit d'une langue officielle de l'Organisation	Les candidat(e)s aux postes affichés dans Inspira ont la possibilité de passer les épreuves de sélection en anglais ou en français	Court terme
<b>3. Services d'accompagnement des carrières</b>					
3.1	DMSPC	En s'appuyant sur les efforts en cours, établir un cadre d'accompagnement des carrières des membres du personnel à tous les niveaux, qui prenne en compte les principes de diversité, d'équité et d'inclusion et qui soit dénué de toute forme de discrimination raciale dans son application	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tous les membres du personnel se voient offrir, sur un pied d'égalité et d'équité, des perspectives de carrière dans l'Organisation, sans distinction de race, de couleur de peau, d'ascendance ou d'origine nationale ou ethnique</li> <li>Les perspectives de carrière offertes au personnel sont réalistes</li> </ul>	Le personnel éprouve un sentiment de satisfaction professionnelle et se sent valorisé et pleinement associé à l'action de l'Organisation	Moyen à long terme
<b>4. Entrée en fonctions</b>					
4.1	DMSPC et DOS	Mettre au point un module sur la lutte contre le racisme et l'intégrer dans tous les programmes d'initiation à tous les niveaux	Les nouvelles recrues sont informées de la politique de tolérance zéro de l'Organisation en ce qui concerne la discrimination sous toutes ses formes, y compris la discrimination raciale	Le programme d'initiation est mis à jour	Court à moyen terme

Mesure	Entré(e)s responsable(s)	Mesure(s) connexe(s)	Résultats escomptés	Indicateurs	Échéance
<p><b>4.2</b></p> <p>Expliquer à tous les nouveaux membres du personnel de l'ONU qu'il existe des mécanismes d'aide au personnel auxquels il est possible de s'adresser pour signaler et traiter les cas de discrimination au travail et leur en donner les coordonnées</p>	Toutes les entités	Donner aux nouveaux membres du personnel de l'ONU les coordonnées des services à contacter s'ils sont confrontés à des actes de discrimination, y compris de discrimination raciale, sur leur lieu de travail ou lieu d'affectation	Tous les nouveaux membres du personnel savent à quels services s'adresser pour obtenir du soutien s'ils sont confrontés à des actes présumés de discrimination	Un plus grand soutien est apporté aux membres du personnel confrontés à des actes de discrimination, y compris de discrimination raciale	Moyen terme
<b>5. Fidélisation et cessation de service</b>					
<p><b>5.1</b></p> <p>Analyser le cycle d'engagement des employé(e)s pour prendre toute la mesure de la discrimination raciale qui peut survenir en cours de carrière</p>	DMSPC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans le cadre du suivi de l'application, tirer parti des données pour déterminer s'il y a des moments précis, au cours de la carrière, où le taux d'attrition est plus élevé pour les membres du personnel de certaines nationalités ou de certaines origines ethniques ou raciales</li> <li>Recueillir des données pour analyser les causes de cessation de service, y compris les démissions, et mettre au point des stratégies de fidélisation du personnel adaptées</li> </ul>	Les membres du personnel de grande valeur restent en poste et toute forme de discrimination susceptible de pousser des membres du personnel à démissionner est combattue	Une étude est menée sur les causes de l'attrition, compte étant tenu des questions de genre, de race et de nationalité	Long terme
<b>6. Gestion de la performance</b>					
<p><b>6.1</b></p> <p>Renforcer le système de gestion de la performance pour inclure dans l'évaluation de la performance des critères objectifs permettant de mesurer les actions menées contre le racisme, l'idée étant de favoriser le dialogue continu et de donner un retour, y compris dans le cadre de l'évaluation à 360 degrés, sur les actions menées, de manière régulière (tout au long du cycle) et de combattre ainsi le racisme au travail</p>	DMSPC	Veiller à ce que le système de gestion de la performance favorise, à tous les niveaux, le dialogue sur les questions de racisme, de la diversité et de l'inclusion	Chacun et chacune, à tous les niveaux, rend davantage compte de sa contribution à la lutte contre le racisme et la discrimination sous toutes ses formes	L'engagement en faveur de la diversité, de l'inclusion et de la lutte contre le racisme est évalué dans le nouveau mécanisme d'évaluation à 360°	Moyen terme

Mesure	Entité(s) responsable(s)	Mesure(s) connexe(s)	Résultats escomptés	Indicateurs	Échéance
Veiller à la diversité des jurys d'examen et former leurs membres à la question des préjugés implicites	DMSPC	Revoir les directives relatives aux jurys d'examen pour faire en sorte que la composition de ces derniers soit conforme aux principes de diversité et d'inclusion et qu'ils puissent recueillir des données pour déceler les éventuels préjugés dans les dossiers dont ils sont saisis	La procédure de contestation est plus transparente et plus juste	Toutes les personnes siégeant dans un jury d'examen suivent une formation obligatoire sur les préjugés inconscients	Moyen terme

6.2

# C. CHANGEMENTS À OPÉRER DANS LES SYSTÈMES INSTITUTIONNELS

Mesure	Entité(s) responsable(s)	Mesure(s) connexe(s)	Résultats escomptés	Indicateurs	Échéance
--------	--------------------------	----------------------	---------------------	-------------	----------

## 1. Structures organisationnelles et gouvernance

<p>Créer un bureau pour coordonner l'application du plan d'action stratégique</p>	<p>Cabinet du Secrétaire général</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le bureau coordonnera la mise en œuvre intégrale du présent plan d'action</li> <li>Définir un ensemble d'objectifs clairs et mesurables se rapportant aux principes de diversité et d'inclusion ainsi que des indicateurs relatifs à l'action menée par le personnel d'encadrement afin d'évaluer l'efficacité et l'impact du plan d'action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tous les départements et bureaux du Secrétariat de l'ONU appliquent bien le plan d'action</li> <li>Toutes les entités du Secrétariat reçoivent des orientations pour mener leurs activités en application du plan d'action et le suivi des activités est assuré</li> <li>Des mesures sont prises en temps voulu pour surmonter les obstacles qui entravent ou font reculer l'application intégrale du plan d'action</li> </ul>	<p>Un bureau est créé à l'aide de ressources extra-budgétaires, puis est financé au moyen du budget ordinaire à partir de l'exercice suivant. Il est doté de tout le personnel dont il a besoin pour s'acquitter des tâches suivantes : a) coordonner l'application du plan d'action ; b) rédiger, à l'intention de toute entité qui en fait la demande, des directives relatives à la lutte contre le racisme ; c) mettre au point des objectifs clairs et mesurables se rapportant aux questions de diversité et d'inclusion et des indicateurs relatifs à l'action menée par le personnel d'encadrement ; d) revoir toutes les politiques et procédures des ressources humaines pour en éliminer les préjugés ; e) fournir des conseils techniques pour renforcer les mécanismes de justice interne et faire en sorte qu'ils permettent de traiter tout grief de racisme ou de discrimination raciale ; f) rendre compte au Secrétaire général, par l'intermédiaire du groupe de direction de l'application, de l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action</p>	<p>Court à moyen terme</p>
---	--------------------------------------	---	---	---	----------------------------

1.1

2. Définitions, collecte des données, analyse et suivi

2.1	Exiger de toutes les entités qu'elles publient sur leur sites Web internes et externes, le profil de tous les fonctionnaires de classe D-1 et de rang supérieur (photo, nom, titre, groupe régional et classe/rang)	Toutes les entités	Toutes les entités publient la liste des haut(e)s responsables sur leur sites Web internes et externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans un souci de transparence, des informations sont communiquées au personnel sur les membres de leur équipe de direction à tous les niveaux</li> <li>La responsabilité est renforcée</li> </ul>	Tous les départements et entités publient le profil de tous les fonctionnaires de classe D-1 et de rang supérieur (photo, nom, titre, groupe régional et classe)	Court terme
2.2	Inclure des questions sur le racisme, l'inclusion et la diversité dans l'enquête annuelle sur la motivation du personnel	DMSPC	La lutte contre le racisme étant une entreprise au long cours, inclure des questions sur le racisme dans les enquêtes sur la motivation du personnel pour évaluer le ressenti de ce dernier sur cette question	Faire en sorte que la direction et le personnel s'efforcent constamment, sur le long terme, de lutter contre le racisme au travail	Des enquêtes sont réalisées chaque année et comportent des questions qui permettent de se faire une idée du ressenti du personnel sur la question du racisme et sur les progrès accomplis pour combattre ce fléau	Court terme
2.3	Publier chaque mois les nouvelles nominations et les mouvements de personnel à tous les niveaux	Toutes les entités et DMSPC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans l'intervalle, toutes les entités publient chaque mois des rapports à l'intention de l'ensemble du personnel via les canaux de communication internes pour le tenir informé des embauches, des mutations latérales, de l'affectation de certains fonctionnaires à des projets spéciaux, des affectations temporaires (internes ou externes), des promotions et des cessations de service. Le DMSPC fournira aux entités un modèle pour les aider à publier les informations relatives aux embauches et aux mouvements de personnel</li> <li>À long terme, le DMSPC doit créer un mécanisme centralisé aux fins de la publication, sur iSeek, de toutes les nouvelles nominations et de tous les mouvements de personnel à tous les niveaux et dans tous les lieux d'affectation</li> </ul>	La transparence et le respect du principe de responsabilité sont renforcés et une tendance se dessine dans les pratiques de recrutement des entités, ce qui facilite le suivi des progrès	Chaque entité publie tous les mois les informations relatives aux nouvelles nominations et aux mouvements de personnel	Court/Long terme

Mesure	Entité(s) responsable(s)	Mesure(s) connexe(s)	Résultats escomptés	Indicateurs	Échéance
Revoir la nomenclature employée dans le système des Nations Unies	DMSPC et toutes les entités	Examiner et définir certains termes couramment utilisés, tels que « diversité », « équité » et « inclusion », et faire en sorte qu'ils soient employés à l'échelle du système des Nations Unies, dans les cadres normatifs, les formations et autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire en sorte que les termes utilisés dans la lutte contre la discrimination, y compris la discrimination raciale, soient mieux compris de toutes et tous</li> <li>Un langage et des termes inclusifs sont employés</li> </ul>	Un glossaire des termes relatifs aux principes de la diversité, de l'équité et de l'inclusion est publié sous la forme d'une instruction administrative applicable à tous les départements et à toutes les entités du Secrétariat	Long terme
Communiquer l'information et faire appliquer le principe de responsabilité	DMSPC	Mettre au point des objectifs mesurables de diversité et d'inclusion et des indicateurs relatifs à l'action menée par les responsables	Renforcement de la responsabilité en matière de lutte contre le racisme et d'amélioration de la diversité, de l'équité et de l'inclusion	Des objectifs mesurables en matière de diversité et d'inclusion ainsi que des indicateurs relatifs à l'action menée par les responsables sont élaborés par le nouveau bureau et font l'objet d'un rapport annuel au Comité exécutif et au Comité de direction	Moyen terme

2.4

2.5

# D. CHANGEMENTS À APPORTER AUX MÉCANISMES DE JUSTICE INTERNE

Échéance

Mesure	Entité(s) responsable(s)	Mesure(s) connexe(s)	Résultats escomptés	Indicateurs	Échéance
<b>1. Dispositifs internes d'application du principe de responsabilité</b>					
<p>Les entités qui sont chargées des questions disciplinaires, de faire appliquer le principe de responsabilité ou d'administrer la justice devraient prendre des mesures afin de renforcer leur capacité à recueillir, récupérer et analyser des données relatives à la discrimination, y compris le racisme et la discrimination raciale</p>	DMSPC, OLA, BSCI	<p>Évaluer la capacité de l'Organisation à enquêter sur les affaires de racisme, à les traiter, à les suivre et à communiquer sur ces affaires et sur la suite qui leur est donnée</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La capacité de l'Organisation à lutter contre le racisme est renforcée</li> <li>La confiance dans la lutte contre le racisme et l'obligation de rendre des comptes en la matière sont renforcées</li> </ul>	Les mécanismes de contrôle interne sont revus et renforcés	Long terme
<p>Mettre au point et publier, de manière coordonnée et dans toutes les langues officielles, un guide sur les services auxquels il convient de s'adresser pour dénoncer toute forme de discrimination au travail, y compris le racisme</p>	DMSPC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir au personnel des orientations claires pour que celui-ci sache à qui signaler des faits de discrimination, y compris de racisme et de discrimination raciale</li> <li>Les directives sur la procédure à suivre pour signaler des faits de discrimination doivent être simples, claires et publiées sur un site Web interne facilement accessible, tel que la page <a href="#">Seek de l'initiative « Unis contre le racisme »</a></li> </ul>	La confiance dans la lutte contre le racisme et l'obligation de rendre des comptes en la matière sont renforcées	Un guide sur les services auxquels s'adresser pour signaler les faits de discrimination et de racisme au travail est publié dans toutes les langues officielles et, éventuellement, dans les autres langues en usage dans les différents lieux d'affectation	Long terme
<p>Faire procéder à l'examen, par un organisme externe indépendant, d'un échantillon de plaintes pour racisme déposées par le passé</p>	DMSPC, en coordination avec le BSCI	<p>Tirer les enseignements des plaintes pour racisme déposées dans le passé pour mieux gérer les plaintes à l'avenir et prendre des mesures plus adaptées pour amener les auteurs à répondre de leurs actes et lutter contre les représailles</p>	Les plaintes sont traitées de manière plus adéquate, la communication est améliorée et la confiance dans la lutte contre le racisme et l'obligation de rendre des comptes en la matière sont renforcées	Une procédure bien définie est en place pour ce qui est des enquêtes en cas de plainte pour racisme ou discrimination raciale, la confiance dans les dispositifs de signalement des faits est renforcée et l'obligation de rendre des comptes l'est aussi	Moyen/long terme

Mesure	Entité(s) responsable(s)	Mesure(s) connexe(s)	Résultats escomptés	Indicateurs	Échéance
Revoir le cadre régissant les enquêtes d'établissement des faits et les investigations sur les plaintes pour racisme	DMSPC et BSCI	DMSPC et le BSCI revoient le cadre régissant les enquêtes d'établissement des faits et les investigations sur les plaintes pour racisme et envisagent de renforcer leur capacité interne ou de se doter de spécialistes pour traiter les allégations de racisme et de discrimination raciale	Les capacités d'enquête sur les cas de racisme et de discrimination raciale sont renforcées	La confiance dans la capacité du système de justice interne d'enquêter sur les plaintes pour racisme est renforcée	Moyen/long terme
Revoir la circulaire ST/SGB/2019/8 sur la lutte contre la discrimination, le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et l'abus d'autorité	Cabinet du Secrétaire général, DMSPC, OLA et BSCI	Donner une définition du racisme et de la discrimination raciale et préciser les formes que ces phénomènes prennent sur le lieu de travail	Il existe une définition normalisée du racisme et de la discrimination raciale et une approche est fixée pour déceler ces phénomènes et les combattre	Les cas sont davantage signalés et la confiance dans la lutte contre le racisme et la discrimination raciale à l'ONU est renforcée	Court/Moyen terme

1.4

1.5

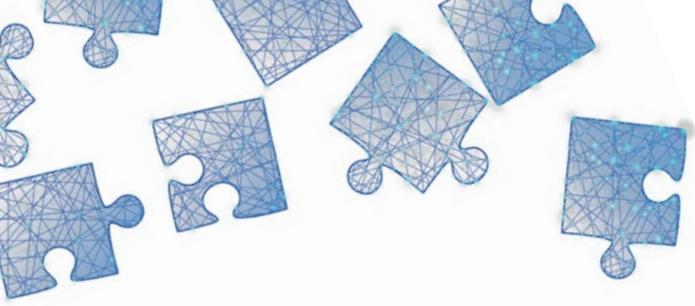
# SECTION 8.

## SUIVI ET ÉVALUATION DU PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE

---

Il est essentiel de veiller, dans la durée, au suivi et à l'évaluation du plan stratégique, de faire appliquer le principe de responsabilité et de tirer les enseignements de l'expérience pour faire en sorte que le plan soit pleinement appliqué et réponde à l'objectif voulu.



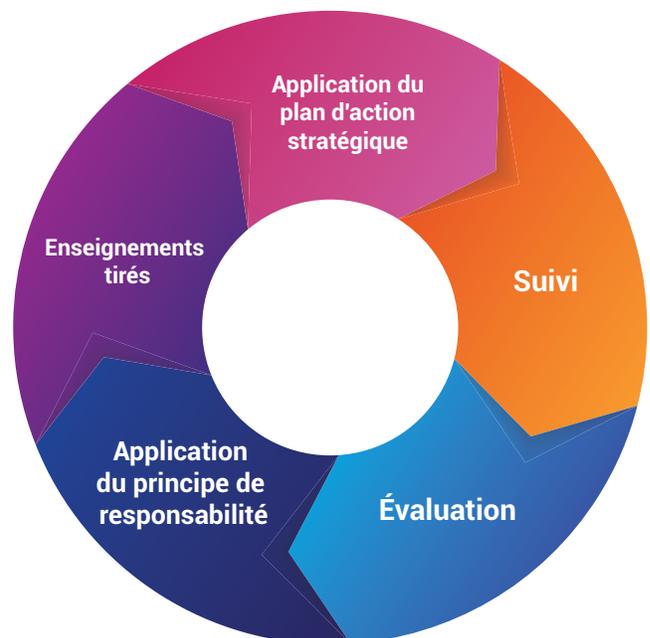


# SUIVI ET ÉVALUATION DU PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE

## Suivi, évaluation, application du principe de responsabilité et enseignements tirés

Il est essentiel de veiller, dans la durée, au suivi et à l'évaluation du plan stratégique, de faire appliquer le principe de responsabilité et de tirer les enseignements de l'expérience pour faire en sorte que le plan soit pleinement appliqué et réponde à l'objectif voulu. L'application du plan variera d'un lieu d'affectation à l'autre et d'une entité à l'autre, mais l'ensemble de l'équipe de direction, y compris les responsables et les superviseurs, devront prendre l'engagement ferme d'assurer le suivi de la mise en œuvre du plan, dans la mesure où un tel engagement est indispensable pour lever les obstacles et garantir l'égalité des chances pour l'ensemble du personnel et, partant, combattre le racisme.

Le suivi de l'application du plan se fera en plusieurs étapes :



Les objectifs du processus illustré ci-dessus sont les suivants :

- Garantir la transparence et le respect du principe de responsabilité dans l'application du plan d'action.

- Mesurer les progrès réalisés en vue de parvenir à la diversité, à l'équité et à l'inclusion, en y voyant un moyen de susciter un sentiment d'appartenance, de faire en sorte que les efforts entrepris s'inscrivent dans la durée et de combattre le racisme dans l'Organisation.
- Contrôler l'impact du plan en mesurant les premières réactions et réponses à la stratégie et ses effets immédiats à court terme.
- Veiller à ce que le plan soit appliqué dans les délais prescrits et fournir des conseils ou intervenir si nécessaire, en assurant le suivi des décisions de sélection et les activités qui favorisent la

diversité raciale, l'équité et l'inclusion et qui contribuent à combattre le racisme.

- Faciliter l'examen et la révision du plan tous les deux ans.

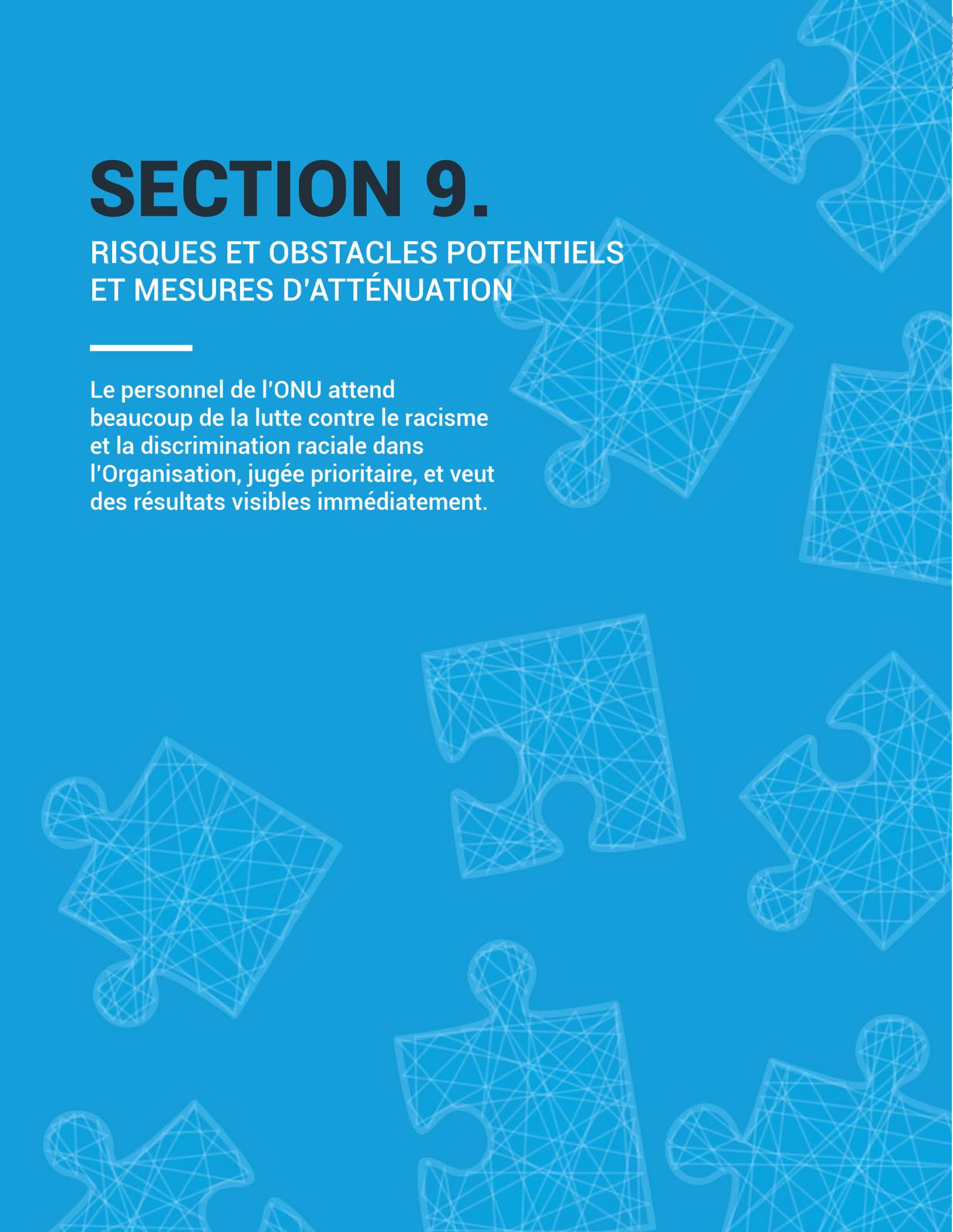
Il doit être rendu compte de l'état d'avancement de l'application du plan tous les trois mois au groupe de direction de l'application et tous les six mois au Comité exécutif et au Comité de gestion, ainsi qu'aux organes délibérants au moyen du rapport du Secrétaire général intitulé « Composition du Secrétariat et les données démographiques relatives au personnel ». Il convient également de tenir le personnel régulièrement informé de l'état d'avancement de l'application du plan.

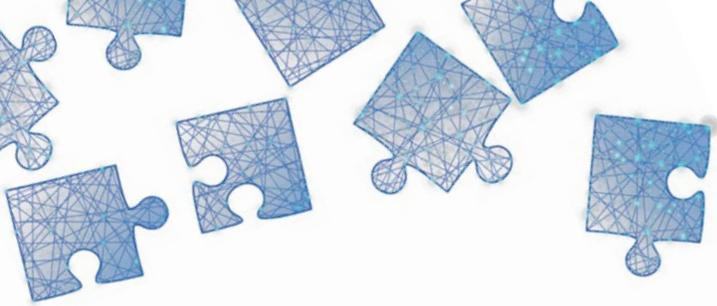
# SECTION 9.

## RISQUES ET OBSTACLES POTENTIELS ET MESURES D'ATTÉNUATION

---

Le personnel de l'ONU attend beaucoup de la lutte contre le racisme et la discrimination raciale dans l'Organisation, jugée prioritaire, et veut des résultats visibles immédiatement.





# RISQUES ET OBSTACLES POTENTIELS ET MESURES D'ATTÉNUATION



Plusieurs obstacles et risques, énumérés ci-après, sont susceptibles d'entraver l'application du plan d'action.

## ATTENTES ÉLEVÉES EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LE RACISME DANS L'ORGANISATION

**Risque :** le personnel de l'ONU attend beaucoup de la lutte contre le racisme et la discrimination raciale dans l'Organisation, jugée prioritaire, et veut des résultats visibles immédiatement.

**Mesures d'atténuation :** pour répondre aux attentes et garantir la transparence et mobiliser durablement le personnel dans la lutte contre le racisme, il est impératif de relier les objectifs généraux du plan à des résultats clés mesurables, d'expliquer très tôt qu'il s'agit d'une stratégie au long cours, de faire appliquer le principe de responsabilité à tous les niveaux au cours de l'application du plan, de chercher à obtenir un retour d'informations continu de la part du personnel et de tirer parti de tous les acteurs importants dans l'application de la stratégie et de tenir le personnel informé de l'état d'avancement de l'application du plan au moyen d'une solide stratégie de communication.



1

## 2

### CONFIANCE DANS LA DÉTERMINATION DE L'ORGANISATION À S'ATTAQUER AU RACISME INSTITUTIONNEL ET STRUCTUREL



**Risque :** il est possible que le plan d'action soit perçu comme une mesure symbolique ou court-termiste et donne l'impression que la direction se contente de faire le strict nécessaire pour la forme, sans chercher véritablement à entreprendre les changements institutionnels et structurels nécessaires pour combattre le racisme, ce qui risquerait d'alimenter la méfiance du personnel quant à la volonté de l'Administration de s'attaquer véritablement à cette question.

**Mesure d'atténuation :** La direction de l'Organisation doit constamment faire la preuve de son engagement inébranlable à mettre pleinement en œuvre le plan d'action stratégique. Ce dernier et la liste de mesures qui l'accompagne doivent faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation continus et être assortis de mesures de responsabilité, et des enseignements doivent être tirés de leur application. En outre, il est primordial que le plan soit appliqué en toute transparence pour susciter la confiance et pour dégager des grandes tendances en ce qui concerne les cas de racisme perçu et la suite qui y est donnée ainsi qu'en ce qui concerne l'application des normes relatives aux ressources humaines.

### COLLECTE, ANALYSE ET COMMUNICATION DE DONNÉES



**Risque :** l'Organisation ne recueillant pas de données raciales sur son personnel, il pourrait s'avérer difficile d'arrêter des résultats clés mesurables et de définir des actions ciblées visant spécifiquement à combattre le racisme et la discrimination raciale, de vérifier que les règles et règlements des relatifs aux ressources humaines sont appliqués de manière juste et équitable aux fins des nominations, des promotions et de la fidélisation du personnel et de mesurer l'inclusion raciale.

**Mesure d'atténuation :** la collecte et l'analyse de données relatives à l'exécution du plan et la communication de données raciales et ethniques seront des facteurs déterminants pour mesurer le succès de l'application du plan. L'Organisation devrait trouver des moyens novateurs d'inviter les membres du personnel à communiquer volontairement des données raciales, y compris dans le cadre de l'enquête sur la motivation du personnel.

## 3

# 4

## VISION PARTAGÉE ET APPROCHE COMMUNE DANS L'APPLICATION DU PLAN



**Risque :** les responsables d'entité sont susceptibles de travailler à contre-courant (résistance au changement) les uns des autres ou par rapport à ce que prévoit le plan s'ils ne sont pas unanimement convaincus du fait qu'il est important d'appliquer le plan dans son intégralité et ne partagent pas à cet égard la même vision.

**Mesure d'atténuation :** l'application du plan d'action stratégique devrait se faire selon la même approche que pour celle suivie pour appliquer la stratégie sur la parité des sexes. En particulier, le Secrétaire général devrait envisager d'informer l'ensemble des haut(e)s responsables que la lutte contre le racisme et la discrimination raciale est l'une des grandes priorités de l'Organisation. En parallèle, des outils adaptés doivent être mis à disposition des entités pour les aider à appliquer le plan et à tenir le personnel d'encadrement responsable de son application.

En outre, sachant qu'il faudra mobiliser l'ensemble du personnel pour arriver à bout du racisme, tou(te)s les haut(e)s responsables, qui doivent eux-mêmes s'associer à cette lutte, devraient encourager les membres du personnel de toute race, couleur de peau et origine ethnique ou nationale à participer au dialogue et à la campagne de sensibilisation pour s'informer et mieux comprendre les moyens de combattre ce fléau et favoriser un climat de travail porteur de dignité et de civilité.

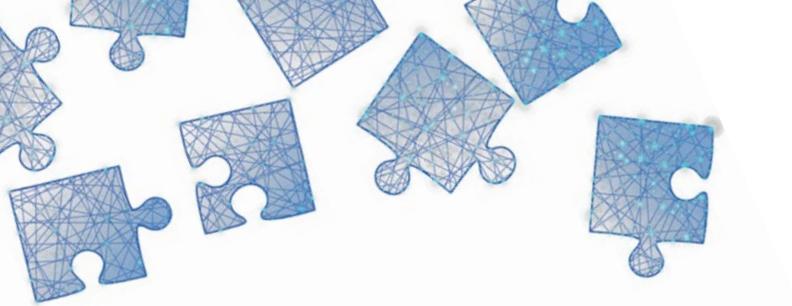
## RESSOURCES LIMITÉES



**Risque :** il est possible que les ressources financières et humaines disponibles pour appliquer le plan soient limitées, ce qui entraînerait des difficultés susceptibles de retarder la mise en œuvre immédiate du plan et la réalisation des objectifs visés

**Mesure d'atténuation :** il est impératif de mobiliser les fonds nécessaires à l'application du plan dès le départ par l'intermédiaire des organes délibérants, tandis que des fonds temporaires pourraient être utilisés dans l'intervalle. Il faudrait s'efforcer en priorité de mobiliser les ressources financières et humaines nécessaires pour appliquer immédiatement le plan dans son intégralité. Les actions qu'il est proposé d'entreprendre au titre du plan sont assorties d'échéances susceptibles d'évoluer en fonction de la disponibilité des ressources financières et humaines.

# 5



# ANNEXES

Les annexes suivantes au rapport sont disponibles sur le site Web à l'adresse :  
<https://iseek.un.org/fr/unis-contre-le-racisme>

Annexe 1. Composition de l'Équipe spéciale pour l'éradication du racisme et la promotion de la dignité de toutes et tous au Secrétariat de l'ONU

Annexe 2. Mandat de l'Équipe spéciale pour l'éradication du racisme et la promotion de la dignité de toutes et tous à l'ONU

Annexe 3. Résultats de l'enquête des Nations Unies sur le racisme (2020)



**Pour plus d'informations, s'il vous plaît visitez**  
<https://iseek.un.org/fr/unis-contre-le-racisme>