



Les facteurs explicatifs de la ségrégation verticale envers les femmes au sein de
l'Organisations des Nations Unies.

Par :

UWIMANA Jacqueline

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade

Maîtrise ès science - relations industrielles et en ressources humaines

Septembre, 2011

Présenté à un jury composé des personnes suivantes:

M. Normand Laplante
Directeur de recherche

M. Guy Bellemare
Président- rapporteur

Mme Denyse Côté
Membre du jury

DÉDICACE

A ma famille et à mon père,
Pour avoir été là au moment où le reste m'abandonnait,
Je vous dédie ce mémoire.

REMERCIEMENTS

A l'université du Québec en Outaouais et au corps professoral du Département de Relations Industrielles, pour m'avoir permis de réaliser cette formation.

A monsieur Normand Laplante pour sa patience, son soutien indéfectible et ses conseils tout au long de la rédaction de ce mémoire; je ne saurais suffisamment exprimer ma gratitude.

A tous mes amis, pour leur soutien tant moral que matériel tout au long de ma formation à l'Université du Québec en Outaouais.

RÉSUMÉ

De nombreuses recherches se sont penchées sur la problématique du travail des femmes vis-à-vis des différentes formes de ségrégations subies par celles-ci. D'autres recherches ont aussi été menées sur l'avancement hiérarchique des femmes au sein de l'entreprise. Beaucoup de chercheurs insistent sur la nécessité de prendre aussi en compte les obstacles invisibles auxquels se heurtent les femmes au courant de leurs carrières pour accéder aux postes les plus élevées. En dépit des contributions apportées par ces études au niveau national, la ségrégation verticale envers les femmes dans le contexte du travail à l'international persiste car, rares sont les études qui se soient penchées sur la problématique de la ségrégation verticale envers les femmes dans le travail à l'international.

La présente étude porte sur les facteurs explicatifs de la ségrégation verticale envers les femmes au sein de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Elle cherche à éclairer sur l'existence de la ségrégation verticale envers les femmes dans cet organisme et vise à comprendre les facteurs explicatifs de celle-ci. Les tests statistiques χ^2 basés sur les statistiques fournies par l'ONU sur son personnel international permettent de vérifier l'existence de la ségrégation verticale envers les femmes. De plus cette recherche s'est aussi effectuée au moyen d'une démarche qualitative, par le biais des entretiens semi structurés auprès de quelques femmes fonctionnaires à l'ONU. L'objectif de cette démarche fût de recueillir le vécu quotidien de ces femmes face à cette forme de ségrégation. Les résultats des deux démarches méthodologiques confirment l'existence de la ségrégation verticale à l'ONU et démasquent les facteurs, parfois invisibles de celle-ci. Aussi, cette étude tente de proposer des solutions transposables pour améliorer l'avancement hiérarchique des femmes à l'ONU.

Mots Clés: Travail, emploi, expatrié, avancement hiérarchique, carrière, international, discrimination, égalité, équité, plafond de verre.

Table des matières

DÉDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
RÉSUMÉ.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des figures.....	viii
Liste des tableaux.....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I PROBLEMATIQUE	5
1.1 LE MARCHÉ DU TRAVAIL, LES FEMMES ET L'ÈRE POSTINDUSTRIELLE	5
1.2 LE TRAVAIL DES FEMMES FACE À LA SÉGRÉGATION.....	8
1.3 LE TRAVAIL DES FEMMES À L'INTERNATIONAL.....	11
1.4 LE TRAVAIL DES FEMMES AU SEIN DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES (ONU)	16
1.4.1 L'Organisation des Nations Unies: Modes d'organisation et Mandat	17
1.4.2 Les principaux organes.....	18
1.4.2.1 Conseil de tutelle	19
1.4.2.2 Conseil de sécurité.....	19
1.4.2.3 Assemblée générale	20
1.4.2.4 Cour internationale de justice.....	20

1.4.2.5	Secrétariat.....	22
1.4.2.6	Conseil économique et social (ECOSOC)	22
1.4.2.7	Organisation Internationale du Travail (OIT).	23
1.4.2.8	ONU-Femmes	26
1.5	LA QUESTION DE RECHERCHE	27
1.6	LA PERTINENCE SOCIALE ET SCIENTIFIQUE DE CETTE RECHERCHE	28
1.7	LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	31
CHAPITRE II	CADRE OPÉRATOIRE	32
2.1	LE MODÈLE D'ANALYSE	32
2.1. 1	Les facteurs liés au genre et à l'individu	37
2.1. 2	Les facteurs organisationnels.....	38
2.1. 3	Les facteurs sociaux	40
CHAPITRE III	MÉTHODOLOGIE.....	43
3. 1	CONTEXTE DE LA RECHERCHE.....	43
3. 2	QUESTIONS DE RECHERCHE.....	46
3. 3	LA COMBINAISON DE MÉTHODES	48
3.3. 1	La méthode quantitative	50
3.3. 1. 1	Le Test de Khi-2	51
3.3. 2	Méthode qualitative.....	51
3.3. 2. 1	Études de cas et les entretiens semi-structurés	52
3.3. 2. 2	Instruments de collecte de données	52

3.3. 2. 3	L'échantillonnage	53
3.3. 2. 4	Le déroulement de l'étude.....	55
3.3. 2. 5	Méthode d'analyse et validité.....	56
CHAPITRE IV	ANALYSE DES DONNEES.....	58
4.1	ANALYSE DES DONNÉES QUANTITATIVES	58
4.1 .1	L'évolution des fonctionnaires féminins de 1996 à 2007.....	58
4.1 .2	Recrutement, promotions et nomination des fonctionnaires de l'ONU	61
4.1 .3	Les données statistiques	63
4.1 .4	Test de khi- 2 (χ^2).....	71
4.1 .5	Cessation de service pour les administrateurs ou fonctionnaires de rang supérieure.....	77
4.2	ANALYSE DES DONNÉES QUALITATIVES.....	80
4.2.1	Les facteurs liés au genre et à l'individu.....	80
4.2.2	Les facteurs liés au Fonctionnement de l'Organisation des Nations Unies.....	86
4.2.3	Les facteurs sociaux	91
4.2.4	Les politiques et les actions de l'ONU.....	95
CHAPITRE V	DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	100
5.1	PROPOSITIONS DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES.....	100
5.2	DISCUSSIONS DES RÉSULTATS QUANTITATIFS	100
5.3	DISCUSSIONS DES RÉSULTATS QUALITATIFS.....	104
5.3.1	Les facteurs explicatifs de la ségrégation verticale envers les femmes à l'ONU	104
5.3.1.1	Les facteurs liés au genre et à l'individu.....	105
5.3.1.2	Les facteurs liés au fonctionnement de l'ONU	107

5.3.1.3 Les facteurs sociaux.....	110
5.3.1.4 Actions de l'ONU contre la ségrégation verticale envers les femmes.....	112
CONCLUSION	119
BIBLIOGRAPHIE.....	124
ANNEXE A: TEST DE KHI- CARRE.....	138
ANNEXE B : LA GRILLE D'ENTREVUE	144
ANNEXE C : CERTIFICAT ETHIQUE	150
ANNEXE D : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	151

Liste des figures

Figure 1: Organigramme de l'organisation des Nations Unies	21
Figure 2: Les facteurs explicatifs de la ségrégation verticale (adaptée)	36
Figure 3: Le modèle conceptuel: L'avancement hiérarchique des femmes au sein de l'ONU (adapté).....	42
Figure 4: Proportion par sexe et par catégories du personnel de l'ONU (2007)	68

Liste des tableaux

Tableau 1: Comparaison de la distribution par sexe du personnel international de l'ONU (1996).....	64
Tableau 2: Comparaison de la distribution par sexe et par proportion du personnel de l'ONU (2007).....	66
Tableau 3: Répartition des fonctionnaires de l'ONU par grade et par sexe, de 1996 a 2007.....	69
Tableau 4: Proportion de femmes fonctionnaires de l'ONU par grade et par sexe, de 1996 a 2004.....	70
Tableau 5: Fréquences observée et théorique des femmes a l'ONU de 1996 a 2007	72
Tableau 6: Cessation de services pour les administrateurs ou fonctionnaires du rang supérieur (2004-2007).....	79

INTRODUCTION

Les ères industrielle et post industrielle ont porté en leur sein des mutations ayant laissé des marques indélébiles sur le marché du travail. Des mutations de renom se sont succédées à des rythmes effrénés. Ces changements ont affecté la presque totalité des secteurs d'activités humaines et les systèmes de valeurs qui y sont connexes. L'accès massif des femmes au marché du travail fait partie des événements importants de cette période. En effet, après la première guerre mondiale, les femmes se sont détachées du modèle de société patriarcale qui les cantonnait trop souvent dans des travaux domestiques au sein de la famille et leur a permis de rejoindre le marché du travail. Par travail ici, nous entendons toute activité qui a une dimension productive et joue donc un rôle économique, c'est-à-dire le travail rémunéré. Le travail en tant que tel, a lui aussi subi des conséquences de l'évolution industrielle et post industrielle.

Par ailleurs, les travailleurs ont été les premiers à subir l'expansion des retombées des avancées du progrès industriel. Les pratiques néolibérales ont entraîné des exclusions de plusieurs sortes touchant les différents -groupes -individus à des degrés divers. L'une des formes de cette exclusion reste la ségrégation en milieu du travail. Certains groupes dits à risques en sont plus touchés que d'autres. C'est ainsi que, malgré le nombre en masse de femmes qui ont rejoint le marché du travail, les conditions de leur travail n'ont pas évolué et les femmes continuent d'être victimes des différentes formes de ségrégation.

Il existe deux grandes formes de ségrégations professionnelles. Celles-ci consistent en la concentration des femmes et des hommes dans des types et niveaux d'activité et d'emploi différents, où un sexe est limité à une gamme restreinte d'occupations (ségrégation

horizontale) et à des niveaux inférieurs de responsabilité (ségrégation verticale). La première renvoie à la concentration des femmes dans certains secteurs d'activité et les exclue d'office des autres secteurs. Au fur et à mesure de l'évolution des sociétés industrielles, on constate une augmentation de la proportion de la population active féminine qui est concentrée dans le secteur tertiaire.

Quant à la ségrégation verticale, elle revient à la surreprésentation des femmes dans certains niveaux de la hiérarchie professionnelle, indépendamment du secteur d'activité concerné. Cette forme de ségrégation empêche les femmes d'obtenir des postes hiérarchiques en grand nombre tout au long de leur carrière.

Ce mémoire traitera de la problématique de la ségrégation verticale envers les femmes au sein de l'Organisation des Nations Unies. Le choix du sujet de recherche fait suite au constat que ce phénomène de la ségrégation verticale envers les femmes reste un sujet controversé. De plus les recherches qui se sont penchées sur la problématique, l'ont fait dans les paramètres nationaux dont les réalités diffèrent du travail des femmes à l'international. Or, le travail des femmes à l'international revêt des réalités qui lui sont propres et mérite qu'on s'y attarde.

Les conditions dans lesquelles se déroule le travail à l'Organisation des Nations Unies (ONU) sont en elles même contraignantes et le deviennent encore d'avantage lorsqu'il s'agit du travail des femmes. Celles-ci rencontrent entre autres, les contraintes pour gravir les échelons hiérarchiques. Par cette étude, nous voulons faire la lumière sur ces contraintes et les stratégies potentiellement possibles pour solutionner ce problème de ségrégation verticale envers les femmes au sein de l'ONU.

Cette recherche principalement qualitative a pour objectif primordial de creuser de plus près, en allant recueillir le vécu de certaines femmes qui travaillent à l'ONU afin de savoir les défis qu'elles rencontrent pour avancer dans leur carrière. Particulièrement, elle s'intéresse aux conséquences de la ségrégation verticale envers les femmes au sein de l'ONU, aux stratégies, s'il y lieu, que l'ONU met en pratique pour éradiquer ce problème. Pour mieux mettre en exergue la réalité de cette ségrégation verticale, nous avons rencontré également les femmes qui ont pu consolider leur carrière et obtenir des postes hauts gradés afin de nous renseigner sur des défis réellement rencontrés. Nous avons, afin de mieux cerner la problématique, effectué une recension de la littérature pertinente en rapport avec la représentativité des femmes dans les instances décisionnelles au sein de différentes organisations.

Dans le premier chapitre de ce mémoire, nous cernerons d'abord la problématique à l'étude. Nous y parlerons aussi de différents courants féministes ayant lutté pour le changement de la situation des femmes. Nous présenterons également les modes d'organisations de l'ONU ainsi que ses mandats. Il y sera aussi question de la pertinence sociale et scientifique de la recherche ainsi que des objectifs de la recherche. Le deuxième chapitre traite du cadre opératoire et du modèle d'analyse fondé sur trois catégories de facteurs : le genre, l'organisation et la société. Le troisième chapitre sera consacré à la méthodologie. Il dresse le portrait des méthodes utilisées, présente les propositions de recherche et le déroulement de la cueillette des données. Le quatrième chapitre sera constitué de l'analyse des résultats. Nous terminerons ce mémoire par une discussion des résultats et des tendances dégagées de l'analyse afin de répondre aux questions de recherches. Enfin,

après avoir signalé les limites de la recherche, nous essayerons de proposer les pistes de réflexions sur des aspects à approfondir à travers les recherches/études ultérieures.

CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE

Dans ce premier chapitre, nous allons élaborer la problématique qui fait l'objet de cette recherche à savoir: les facteurs explicatifs de la ségrégation verticale envers les femmes au sein de l'ONU. Nous aborderons dans un premier temps la notion de travail féminin dans le contexte industriel et postindustriel. Nous présenterons ensuite le phénomène du travail dans les organismes internationaux à l'instar de l'ONU. Par la même occasion nous présenterons la pertinence sociale et scientifique de cette recherche. Cette partie sera close par les objectifs de la recherche, dont découlent les questions qui constituent le cœur de notre démarche.

1.1 Le marché du travail, les femmes et l'ère postindustrielle

L'historiographie du travail des femmes a toujours été parallèle à celle du travail productif masculin (Battagliola, 2008, 1999). Elle est écrite de façon diverse selon les époques, suscitant des controverses et des ripostes selon les auteurs et les lieux. Cette multiplicité de l'histoire du travail des femmes en grande partie, est due à celle des formes de l'activité laborieuse masculine. Plusieurs logiques sociales qui en sont connexes sont parfois contradictoires et découlent de la division du travail sexuée (Rist et Battagliola, 2005). En effet, bien que l'intégration des femmes sur le marché du travail ait été d'un grand renfort à l'activité économique durant les périodes de guerres, beaucoup craignait que les hommes ne perdent leur place et leur autorité dans la société et dans le noyau familial. Ils suggérèrent ainsi que les femmes retournent dans le travail domestique.

« Revenu vainqueur, souffrirait-il de retrouver un foyer déserté, où son autorité si chèrement achetée ne serait plus reconnue? Lui dirait-on dès son retour qu'il n'y a plus civiquement, ni homme, ni femme, mais deux êtres égaux en droit, deux unités sociales? Déchu de son rôle séculaire de

protecteur au moment où il venait de mériter une fois de plus ce titre, supporterait-il de partager avec les femmes les luttes civiles et politiques? De la trouver partout rivale, compétitive aux emplois qu'il ambitionne, et où elle a déjà pris une sérieuse avance?... Ramener la femme au foyer, l'écarter des luttes politiques, n'est-ce pas là le programme qu'il faut suivre, si nous ne voulons pas d'ici quelque vingt ans compter des centaines de mille de Français de moins (Bard, 1999,p 160)¹.

Dans certaines circonstances, la présence des femmes sur le marché du travail était perçue beaucoup plus comme une menace plutôt qu'un renfort de la main d'œuvre sur le marché du travail. Ainsi, l'histoire du travail féminin, sera nuancée selon qu'elle est écrite par des féministes ou des antiféministes. C'est pour cela qu'il serait difficilement appréciable d'analyser le travail féminin sans le comparer au travail masculin dont il n'a cessé de se libérer. Ce rapport nous semble indispensable pour comprendre les fondements du travail féminin.

Il revient à l'industrialisation massive avec la production des biens et services, le mérite d'avoir introduit une nouvelle classe de salariat féminin avec une notion de régularité d'emploi. Les ères industrielle et postindustrielle furent donc des périodes importantes dans l'histoire du travail des femmes. Avec l'industrialisation, une approche «genrée» du travail a changé les perceptions de la place des femmes et des hommes sur le marché du travail (Schweitzer, 2002, 2009). Partie des métiers uniquement destinés aux femmes notamment dans le domaine de la santé et celui de l'éducation; l'industrialisation aura permis l'ouverture

¹Extrait du journal L'Horizon, déc. 1918, cité dans Bard, C., (1999) Un siècle d'antiféminisme. Paris. Fayard

du féminin ont été redéfinies. Les femmes ont du travailler d'arrache pied pour affirmer et conserver leur place sur le marché du travail. Elles ont rencontré une multitude de défis parmi lesquels, la ségrégation verticale.

1.2 Le travail des femmes face à la ségrégation

Le 19^{ème} siècle fut marqué par une forte croissance économique mondiale ayant pour origine le progrès technique, et l'industrialisation de pays tel que les États Unies d'Amérique, le Canada, la Grande Bretagne ou la France. Mais il a été remarqué que cette croissance mondiale a permis à des populations considérées comme minoritaires, à l'instar des femmes, d'intégrer le marché du travail; afin de se procurer plus de valeur dans la société. En effet, *«Travailler»*, pour de très nombreuses femmes, c'est, bon-gré malgré, atténuer leur marginalité par rapport à la valeur dominante qu'est le capitalisme (Sofer, 2003; Madden, 1973; Laufer, 2001). Le travail salarié, en plus de son utilité économique pour l'individu, procure un statut social dans la société capitaliste

Pour ces nombreuses femmes, avoir un travail a une signification double. En plus de réduire leur vulnérabilité économique, c'est aussi se donner une identité dans une société où *«l'humain»* est défini par rapport à son rôle fonctionnel et non à son identité. Le travail rémunéré, imposé par le salariat est un vecteur d'intégration dans la société et tend à déterminer la place socioéconomique de celui qui l'occupe.

C'est dans ces circonstances que les femmes ont massivement intégré le marché du travail, premièrement pour conquérir un rôle économique plus valorisant et deuxièmement, se défaire du rôle traditionnel de la femme au foyer. Il est à noter cependant que les

conditions du travail féminin n'ont pas tellement évolué. S'il est bien vrai que beaucoup de femmes ont gagné le marché du travail, très peu parmi elles parviennent à occuper les postes de responsabilités et à s'y maintenir. Les femmes continuent d'être cantonnées dans certains postes inférieurs et dans les professions considérées comme des professions féminines comme dans le domaine de services à la clientèle, et n'ont pas accès à d'autres (Ostry et Zaidi, 1979; Havet et Sofer, 2002; Madden., 1973; Laufer, 2001; Sofer, 2003; Sofer, 2005). Ainsi, à bien y regarder, ce n'est pas le travail des femmes en tant que tel qui a été longtemps problématique, mais l'accès à certaines professions, celles qui permettaient la décision et par transposition, pouvaient susciter le changement des mentalités et les mutations sociales.

Aussi, faut-il ajouter que le combat des mouvements féministes a contribué à obtenir la reconnaissance du travail de la femme, de l'égalité au travail qu'il soit représentatif ou salarial, bref l'élimination de toute forme de ségrégation en général, et de la ségrégation verticale en particulier envers les femmes et l'avancement de celles-ci. La typologie des théories du féminisme de Toupin (1997) montre comment les différents courants théoriques du mouvement féministe ont mené une lutte pour améliorer la situation de la femme dans la société en général et dans le domaine du travail en particulier.

Ainsi, pour le féminisme de tradition marxiste l'oppression des femmes prend racine dans la logique de la propriété privée. Le courant féministe marxiste orthodoxe trouve « *son ennemi principal dans le système économique et à la division sexuée du travail qu'il a instaurée: aux hommes la production sociale et le travail salarié, aux femmes le travail domestique et maternel gratuit à la maison, hors de la production sociale* » (Toupin, 1997, p14). Les féministes de tradition marxiste prônent avant tout la « lutte des classes » et la « lutte

des sexes». Les femmes doivent se battre simultanément contre les deux systèmes qui les oppressent, à savoir: le capitalisme et le patriarcat afin de lutter contre la ségrégation qui leur est faite.

Pour le féminisme libéral égalitaire, la thèse défendue est que la majorité des femmes a toujours été tenue à l'écart de la marche du monde. Ce fut un mouvement qui, avant tout, développa des arguments rationnels pour éduquer le public et mettre l'accent sur l'irrationalité de la ségrégation que subissent les femmes. Les féministes libérales recherchent plus que tout, l'égalité entre les deux sexes et non le renversement de la situation. Pour ce courant, le plus gros défaut des hommes, c'est de vouloir l'emporter sur l'autre. Et les femmes devraient éviter cela (Pedneault et al. 1984).

Le féminisme radical quant à lui apparaît de première vue comme extrême et considère le patriarcat comme ennemi principal de la situation des femmes dans la société. Il prône le renversement radical de la situation et propose que les femmes reprennent le dessus. Selon ce courant, pour lutter contre la ségrégation envers les femmes, il faudrait renverser ce système ancré qui fait des uns (hommes) des dominants tandis qu'il transforme les autres (les femmes) en dominées. Il propose la remise en questions des modes de fonctionnement existants et proposent l'attribution des moyens adéquats aux femmes.

Selon Toupin (1997), le féminisme transcontinental serait proche du courant du féminisme marxiste populaire. Il a été avant tout un mouvement occidental (Basu, 1995, 2004). Le féminisme transcontinental a donc émergé des critiques adressées à d'autres formes de théories féministes qui jusqu'alors, se lisaient à travers une vision binaire de la

problématique féministe occidentale. Cependant, une autre réalité de la vie du moment exigeait de poser un regard plus global, car un autre mode de vie se créait à l'horizon. Les politiques transcendaient les barrières ethniques pour incorporer d'autres réalités de la vie qui, bien que concernant les femmes, ne pouvaient pas s'inclure dans le féminisme ancien. Telles sont des réalités liées aux guerres, aux vies des femmes du tiers monde, au monde féminin rural, etc. (Corradi, 2001; Chan Tiberghien, 2004). Il ne serait pas faux de dire que le féminisme transcontinental étend ses ramifications aussi dans les modèles théoriques du développement (Chapova, 2001; Desai, 2002).

Quoi qu'il en soit, ces différentes théories du féminisme visent le même objectif d'améliorer la situation de la femme face à la ségrégation et la lutte pour le changement du statut social de la femme. Leurs différences résident d'une part, dans ce qu'ils considèrent comme facteurs explicatifs de la ségrégation; et d'autre part, la somme des stratégies de changement que chaque courant déploie pour arriver à cette fin. De par leurs luttes, les féministes ont démontré que la domination des hommes sur les femmes n'était nullement «naturelle», mais socialement construite et dès lors, susceptible d'être changée, voire abolie. Il en est de même pour la ségrégation verticale envers les femmes

Cependant, l'identification des facteurs explicatifs de la ségrégation verticale envers les femmes et surtout de la chaîne causale qui les relie entre eux demande par contre des analyses poussées.

1.3 Le travail des femmes à l'international

Depuis ses débuts, l'ONU est une organisation qui est déterminée par les pratiques et les intérêts économiques et politiques. Ses financements proviennent des cotisations des États

membres et ils s'assurent que les intérêts de leurs politiques gouvernementales soient strictement préservés. Aussi, faut-il considérer que depuis sa création et ce jusqu'aux environs des années 1989, plusieurs pays communistes en étaient membres. Ainsi, il arrive souvent que certaines de ses décisions ou recommandations soient bloquées parce qu'elles sont contradictoires avec les intérêts de tel ou tel pays membres, de surcroît si celui-ci dispose d'un droit de veto. Ces pays peuvent donc bloquer individuellement toute résolution qui ne leur convient pas, y compris si elle les concerne. En effet, dès ses débuts l'ONU ne pouvait accomplir sa mission sans se doter d'un caractère politique. Il est en effet un secret de polichinelle que les relations entre les membres permanents sont quant à elles construites autour du droit de veto et que ces mêmes pays l'utilisent pour défendre leurs intérêts politiques (Defarges, 2003; Dejammet, 2003).

De plus, certaines avancées dans le travail féminin tendent à faire croire que le combat est d'emblée gagné. La réglementation du travail de nuit pour les femmes, le congé de maternité, ou l'accès à des postes jadis masculins sont considérés tour à tour comme des progrès. Ceux-ci ont fait resurgir d'autres inégalités dont la perception est aussi changeante et subtile en l'occurrence, la ségrégation verticale. La perception de ces inégalités constitue un autre exemple d'éclatement: non seulement la sensibilité vis-à-vis de la question varie selon les espaces sociaux et selon les organisations, mais elle tend à diminuer avec la proximité et l'intimité, c'est-à-dire au moment où des relations deviennent plus personnalisées. Le risque étant de croire que s'il y a une petite minorité de femmes qui parvient à gravir les échelons et obtenir les postes de responsabilité au sein de l'ONU, le problème dans sa totalité est résolu. Or, la problématique de la ségrégation verticale tiendrait à d'autres facteurs qui ne sont pas d'ordre individuel.

Or, il y a par exemple des progrès mais qui ne le sont pas réellement, comme la féminisation du travail à l'international. Au sein de l'ONU, les femmes sont demeurées exclues des organes où se prennent les décisions mais aussi du «noyau dur» de la politique, c'est-à-dire de l'économie et des finances (UN, 2008). À cet égard, les louanges et la survisibilité qui entourent des femmes qui embrassent les carrières internationales en tant que nouvelles arrivées à cette catégorie de travailleurs jouent le rôle d'une loupe, qui amplifie et exagère «la réussite» de ces femmes. Elle camoufle en réalité les conditions dans lesquelles se passent ces carrières et les contraintes qui accompagnent cette féminisation, comme les sacrifices familiaux, la ségrégation verticale, etc.

Bien entendu, les mêmes facteurs produisent rarement des effets identiques pour les deux sexes. Si la carrière à l'ONU est considérée comme un bonus pour les hommes, elle a tendance à constituer un malus pour les femmes avec beaucoup de contraintes. Nous suggérons que la ségrégation verticale à l'ONU trouve explication à travers le féminisme marxiste dans ce sens qu'à cause de la subordination des femmes, comme le stipule ce courant, de même que la division sexuée du travail créée par le capitalisme, se créent et se reproduisent deux catégories de travailleurs. Il en est de même au sein de l'ONU, où les femmes se retrouvent dans des postes inférieurs et éprouvent des difficultés à grimper l'échelle promotionnelle.

En effet, embrasser une carrière à l'international pour un homme est souvent perçu comme normalement envisageable et socialement acceptable. C'est naturellement synonyme de gagner beaucoup et d'embrasser de nouveaux horizons. Or, pour une femme, travailler à l'international rime avec préjugés sur la personne. Ainsi, il apparaît plus normal pour un

homme d'émigrer pour les besoins du travail, tandis qu'une femme qui émigre pour travailler est souvent considérée comme extraordinaire voire puissante. Une solution à ce problème doit être trouvée au préalable dans les facteurs explicatifs de cette ségrégation verticale. Aussi, le «ticket d'entrée» n'équivaut en aucun cas à un accès à une bonne vie et encore moins à une base de promotion pour la carrière dans le monde du travail au sein de l'ONU.

Certes, des progrès notables ont été accomplis. Des métiers hier totalement interdits aux femmes leur sont désormais accessibles. La fonction de cadre peut désormais se conjuguer au féminin et ne relève plus totalement de la mission impossible. Mais, tout comme autrefois, il faut payer au prix fort le ticket d'entrée dans ce monde à caractère masculin. En réalité, ces femmes qui parviennent tant bien que mal à escalader ce mur, ont un «devoir d'excellence». Souvent appelées des «dames de fer», ou des «hommes en jupon»; il ne leur faut pas seulement passer la barre, il leur faut, en plus, la passer haut la main, pour qu'il n'y ait aucun doute possible sur elle et éventuellement sur leurs paires. Pourtant, même en acceptant de jouer les «Madame Plus», les femmes demeurent largement minoritaires dans les postes supérieurs.

Plusieurs métaphores ont d'ailleurs été utilisées pour décrire ces obstacles que rencontrent les femmes (Laufer, 2003). Tantôt, on va parler de «plafond de verre», ou ici on parlera de «mur de glace», tandis qu'ailleurs on le décrira de «ciel de plomb», mais tous ces termes désignent peu ou prou les mêmes phénomènes (Belghiti-Mahut, 2004). La métaphore du plafond de verre a permis d'attirer l'attention sur les obstacles durables et souvent invisibles auxquels se heurtent les femmes qualifiées pour accéder aux positions professionnelles les plus élevées.

Morrison et al. (1987) définissent la ségrégation verticale comme étant un «ensemble de barrières artificielles, créées par des préjugés d'ordre comportemental ou organisationnel, qui empêchent des individus qualifiés d'avancer dans leur organisation». Et malgré la différenciation des secteurs d'activités, ces barrières restent les mêmes pour les femmes nonobstant les stratégies apparentes dans les organisations et/ou les politiques nationales en la matière.

Ce phénomène de ségrégation verticale, trouve explication dans un nombre de barrières visibles et invisibles, créés par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder à des postes de responsabilité (Morrison et al. 1987). Ainsi, la ségrégation verticale envers les femmes qui travaillent à l'international doit être analysée en tenant compte de sa réalité propre. Il faut noter que l'Organisation des Nations Unies est l'un des employeurs qui compte en son sein un nombre important de travailleurs, notamment des femmes, à l'international.

Par ailleurs, les instruments que l'Organisation des Nations unies a mis en place pour lutter contre la discrimination envers les femmes, s'inscrivent beaucoup plus dans le cadre national et visent les mécanismes gouvernementaux. Pour sa part, l'ONU a mis sur pied certains mécanismes pour lui permettre de faire un suivi en rapport avec l'égalité et l'équité des sexes dans ses différentes agences, fonds et départements. De plus, les règles des Nations Unies sont établies au minimum sur les bases des conventions internationales applicables aux pays. Ces conventions couvrent plusieurs domaines de travail notamment, le droit d'association, les heures de travail, la protection de la maternité, l'égalité de traitement et de rémunération, la protection sociale, la discrimination, etc.

1.4 Le travail des femmes au sein de l'Organisation des Nations Unies (ONU)

L'égalité entre hommes et femmes est un objectif universel cher à de nombreux instruments internationaux, parmi lesquels *la Charte des Nations Unies*, *la Déclaration universelle des droits de l'homme* (1948) et la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (1979). La Déclaration et le Programme d'action de Beijing, adoptés par la quatrième conférence mondiale sur les femmes en 1995, définissent un certain nombre d'objectifs et d'initiatives stratégiques dans divers domaines, notamment en ce qui concerne le rôle des femmes dans l'économie, dans le développement et dans le processus de maintien de la paix.

La déclaration de Beijing souligne la nécessité d'analyser de façon plus approfondie, les incidences de la mondialisation sur la condition économique des femmes y compris sur le travail féminin. Parmi les nombreuses mesures visant à promouvoir les droits et l'indépendance économiques des femmes, il y a l'accès à l'emploi, des conditions de travail adéquates et le contrôle des ressources économiques.

En outre, l'ONU s'est formellement engagé à lutter contre toute forme de discrimination au sein de son personnel. La circulaire du Secrétaire général sur l'interdiction de la discrimination, du harcèlement, y compris du harcèlement sexuel, et de l'abus de pouvoir (UN, 2008) est entrée en vigueur en mars 2008 et s'applique à tous les fonctionnaires du Secrétariat. Elle définit les comportements prohibés que sont le harcèlement, le harcèlement sexuel, la discrimination et l'abus de pouvoir. Elle décrit les procédures formelles et non formelles que tout fonctionnaire qui estime être victime d'une conduite prohibée peut emprunter. Par ailleurs, l'ONU s'est aussi doté, d'un bureau spécifique chargé de s'occuper

du la problématique de l'égalité des sexes au sein de l'organisation afin d'intégrer une perspective d'égalité des sexes dans toutes ses politiques et programmes. De plus, un réseau inter-agences sur les femmes et l'égalité des sexes a été créé afin de suivre de très près la problématique de l'équité des sexes au sein de l'ONU et ses différents départements. L'ONU dispose donc des principaux points focaux dans les différentes entités du système des Nations Unies, à savoir les bureaux et les départements du secrétariat des Nations unies, les commissions régionales, les fonds et programmes ainsi que ses institutions spécialisées (figure1).

Pour ce qui est de notre étude, nous cherchons à savoir si dans les faits, la ségrégation verticale a disparu dans l'Organisation des Nations Unies, étant entendu que c'est une organisation qui se fait le promoteur de l'égalité des sexes et de la lutte contre toutes les formes de ségrégations en particulier envers les femmes. De plus l'historique, le mode de fonctionnement et les missions de l'ONU font de lui un lieu de travail spécifique qu'il importe de savoir comment il parvient à faire appliquer les mesures contre la ségrégation verticale envers les femmes.

1.4.1 L'Organisation des Nations Unies: Modes d'organisation et Mandat

L'Organisation des Nations Unies (ONU), a été fondée en 1945, après la Seconde Guerre mondiale, par 51 pays déterminés à maintenir la paix et la sécurité internationales, à développer des relations amicales entre les nations, à promouvoir le progrès social, à instaurer de meilleures conditions de vie et à accroître le respect des droits de l'homme (Gerbet et al. 1996).

En effet, en 1945 la Société des Nations (SDN), ultérieurement ONU, affirmait sa détermination envers les droits fondamentaux, l'égalité des droits entre les hommes et les femmes via son préambule: *«Nous peuples des Nations Unies, résolus à proclamer à nouveau notre foi dans les droits fondamentaux de l'homme, dans la dignité et la valeur de la personne humaine, dans l'égalité de droits des hommes et des femmes, ...»*²

En 1979, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes fut instaurée par l'assemblée générale dans sa résolution 34/180. Par ailleurs, l'article premier de cette convention spécifie que la discrimination à l'égard des femmes *« vise toute distinction, exclusion ou restriction fondée sur le sexe qui a pour effet ou pour but de compromettre ou de détruire la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice par les femmes, quel que soit leur état matrimonial, sur la base de l'égalité de l'homme et de la femme, des droits de l'homme et des libertés fondamentales dans les domaines politique, économique, social, culturel et civil ou dans tout autre domaine »*.³ (Art. 1)

1.4.2 Les principaux organes

L'organisation des Nations Unies est divisée en plusieurs organes qui s'occupent de plusieurs domaines d'activités. L'organigramme de l'organisation (Figure 1) montre ses

² Voir l'intégralité de la charte au: <http://www.un.org/fr/documents/charter/preamb.shtml>

³ Haut Commissariat des Nations Unies aux Droits de l'homme (1979), Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, art.1, résolution 34/180, New York, Nations Unies

principaux organes ainsi que les subdivisions et bureaux de chacun de ces principaux organes. Les principaux organes sont le conseil de tutelle, le conseil de sécurité, l'assemblée générale, le conseil économique et social, le secrétariat et la cour internationale de justice.

1.4.2.1 Conseil de tutelle

Le Conseil de tutelle a été institué en 1945 par la *Charte* des Nations Unies afin d'assurer la surveillance, à l'échelon international, de onze territoires sous tutelle placés sous l'administration de sept États membres et de garantir que des mesures appropriées étaient prises pour préparer les territoires à l'autonomie et à l'indépendance. En 1994, tous les territoires sous tutelle avaient acquis leur autonomie ou leur indépendance. Sa mission accomplie, le Conseil a modifié son règlement intérieur et ne se réunit que lorsque les circonstances l'exigent.

1.4.2.2 Conseil de sécurité

Le Conseil de sécurité est composé de quinze membres, dont cinq membres permanents (Chine, États-Unis, Fédération de Russie, France et Royaume-Uni) et dix membres élus par l'Assemblée générale pour un mandat de deux ans, en vertu de la Charte de l'ONU. Il a la responsabilité principale du maintien de la paix et de la sécurité internationale. Seuls les cinq membres permanents disposent d'un droit de veto. Une réforme du Conseil de sécurité et de sa composition est à l'étude et pourrait éventuellement augmenter le nombre de pays qui possèdent le droit de veto. C'est par ailleurs, le Conseil de sécurité qui décide de certaines résolutions en faveur de la paix et de la sécurité (Defarges, 2003).

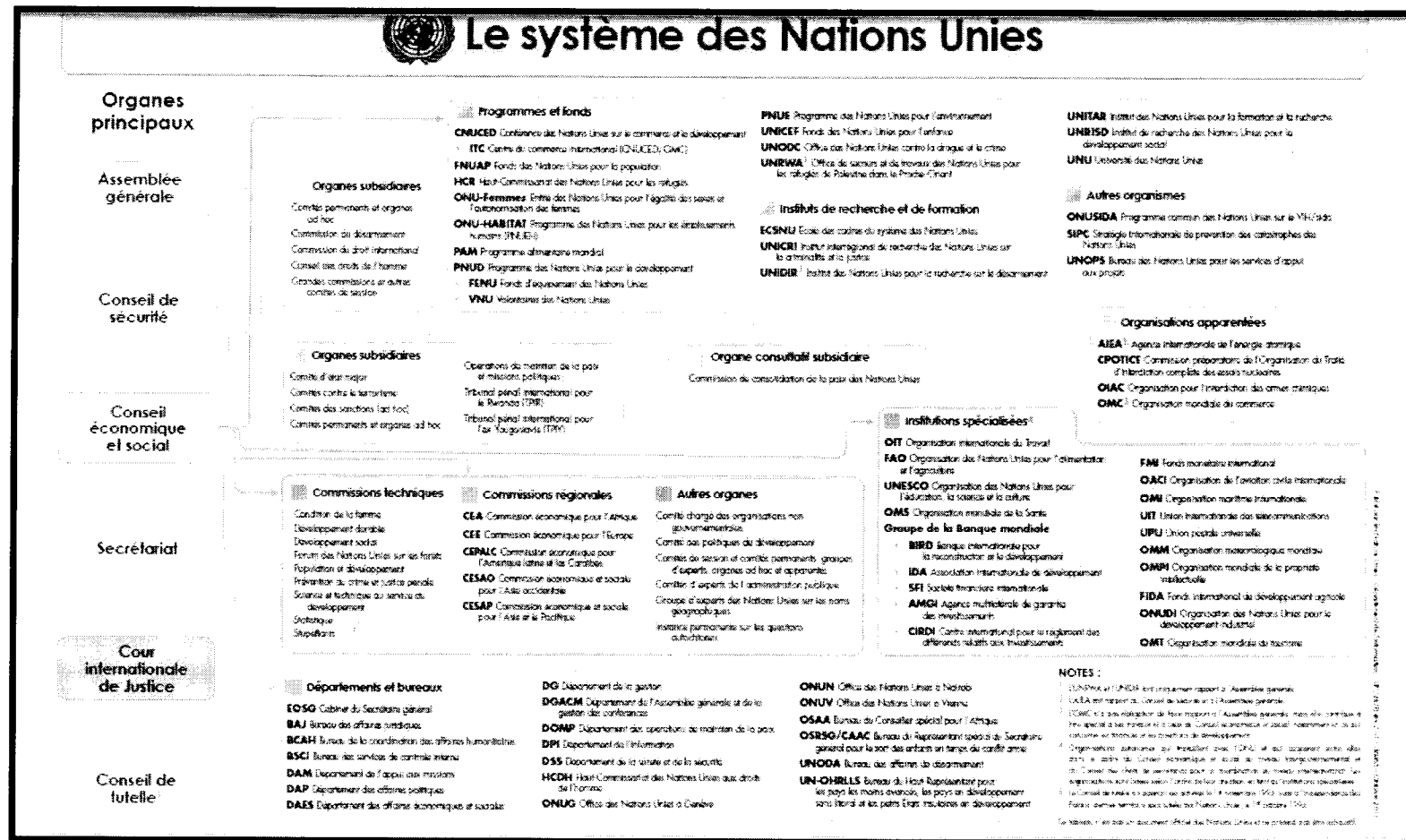
1.4.2.3 Assemblée générale

C'est avec l'Assemblée générale que tous les États membres sont représentés. C'est en pratique l'Assemblée Générale qui reste le principal organe délibérant de l'ONU. Elle est composée des représentants de tous les États membres. Les tâches dont s'acquitte l'Organisation tout au long de l'année découlent principalement des mandats que lui a attribués l'Assemblée générale. Plusieurs processus de redynamisation de l'Assemblée ont souvent été en cours pour renforcer son rôle, son autorité, son efficacité et son efficience.

1.4.2.4 Cour internationale de justice

La Cour internationale de Justice, qui est le principal organe judiciaire, dont le siège est à La Haye (Pays Bas), constitue l'organe judiciaire principal des Nations Unies. Elle règle les différends d'ordre juridique entre les États. Elle donne également des avis consultatifs sur des questions à l'ONU et ses agences spécialisées. Le statut de la Cour internationale de justice fait partie intégrante de la *Charte* des Nations Unies.

Figure 1: Organigramme de l'organisation des Nations Unies



1.4.2.5 Secrétariat

C'est au Secrétariat que revient la gestion au jour le jour de l'ONU. Le Secrétariat s'acquitte des tâches quotidiennes de l'ONU. Il est au service des autres organes principaux de l'ONU et se consacre à des tâches aussi diverses que les problèmes traités par l'organisation comme entre autres, l'administration des opérations de maintien de la paix, l'observation des tendances économiques et sociales et la réalisation d'études sur les droits de l'homme.

L'ONU se compose aussi des agences spécialisées qui s'occupent d'autres aspects plus spécifiques de sa mission. L'agence des Nations Unies qui s'occupe des aspects relatifs à la problématique du travail est l'O.I.T.⁴.

1.4.2.6 Conseil économique et social (ECOSOC)

Le Conseil économique et social (ECOSOC), créé par la Charte de l'ONU, est l'organe principal de coordination des activités de l'ONU et de ses agences et institutions spécialisées dans les domaines économique et social et autres domaines connexes. Les décisions du Conseil sont prises à la majorité simple. Le conseil économique et social aide notamment à la promotion de la coopération économique, sociale et au développement.

⁴ Organisation Internationale du Travail

1.4.2.7 Organisation Internationale du Travail (OIT).

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) a été fondée après la première guerre mondiale. En 1919, cette organisation fut créée afin de poursuivre une vision basée sur le principe qu'il ne saurait y avoir de paix universelle et durable sans un traitement décent des travailleurs. L'OIT devint la première agence spécialisée des Nations Unies en 1946 tout de suite après la deuxième guerre mondiale. Elle s'emploie depuis lors à défendre les différents intérêts des travailleurs dans divers domaines, notamment les droits de l'Homme et le droit au travail, le travail décent et la réduction de la pauvreté, la santé, la protection sociale, la liberté syndicale et la protection du droit syndical, etc.

L'OIT a pour principaux objectifs de promouvoir les droits au travail, d'encourager la création d'emplois décents, de développer la protection sociale et de renforcer le dialogue social dans le domaine du travail. Les principes de justice sociale, de dignité au travail, de liberté d'association et d'expression, d'égalité et d'éradication de la pauvreté sont au cœur du mandat de l'OIT.

L'OIT est donc l'organisme chargé au niveau mondial d'élaborer et de superviser les normes internationales du travail. C'est la seule agence des Nations Unies dotée d'une structure tripartite qui rassemble des représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs, pour élaborer ensemble des politiques et des programmes. Cette spécificité confère à l'OIT un avantage pour intégrer les connaissances du «terrain» sur le travail et l'emploi (Gerry et al, 2009). Comme nous l'avons précédemment signalé, les règles de l'ONU sont établies au minimum sur la base des conventions internationales applicables aux pays. L'ONU, se doit donc de respecter les mêmes lois et conventions

établies par le Bureau International du Travail (BIT) ou le secrétariat permanent de l'OIT, vis-à-vis des pays. Il est important de signaler cependant que le BIT n'a pas de droit de regard sur les autres agences et bureaux de l'ONU quant au respect ou le non respect des lois minima relatif au droit du travail.

En 1997, le secrétariat s'est doté d'un bureau spécial pour s'occuper de la problématique du travail féminin et de tous les aspects relatifs au genre et au travail des femmes au sein même de l'ONU (UN, 2007). Ce bureau avait pour mission le suivi général de la déclaration de Beijing instituant l'élimination complète de la ségrégation et de la discrimination à l'égard des femmes ainsi que l'égalité entre les sexes. La Conseillère spéciale et la responsable affectée à son bureau avaient un rôle de premier plan dans la défense des femmes et dans le recueil des informations et conclusions relatives aux conditions de travail des femmes dans l'Organisation. Elles furent les interlocutrices des fonctionnaires féminines. La Conseillère spéciale était de droit, membre des organes de gestion de haut niveau, notamment le Groupe consultatif de haut niveau, de même qu'elle était membre des organes centraux de contrôle du Secrétariat, lors des vérifications poste par poste.

Le travail de ce bureau se faisait principalement à travers des comités d'actions sur les droits de la femme, des recherches analytiques, le développement des stratégies et des politiques pour l'accomplissement de cet objectif, que ce soit au sein du Secrétariat général ou dans le système de l'ONU de façon générale. Initialement, l'objectif visé fut l'équilibre numérique du genre c.-à-d., la parité homme/ femmes (50/50) à tous les niveaux. De plus cette mission était dotée d'une perspective d'égalité des sexes dans le

travail, dans les programmes et les activités de forums intergouvernementaux, les entités du système des Nations Unies, d'autres organismes intergouvernementaux et les États membres afin qu'ils incorporent l'amélioration de la condition féminine dans leurs politiques journalières.

Les acteurs au sein de l'organisation entendent différemment les actions à mener pour renforcer la condition féminine. Comme nous l'avons souligné plus haut, plus souvent l'amélioration du travail féminin se limite à la parité visiblement numérique. Et la mauvaise compréhension de ce qu'est la promotion du genre entraîne l'inefficacité d'action en termes pratiques (UN, 2008). C'est dans cette optique que le secrétaire général de l'ONU en appelait à tous les acteurs de tout mettre en œuvre pour inclure la condition féminine dans toutes les décisions à prendre et à tous les niveaux (UN, 2003). Le bureau du conseiller spécial se devait donc de relever ce défi aux moyens de la facilitation, du soutien et du suivi, de la mise en œuvre des actions en rapport avec l'amélioration de la condition féminine. Pour ce faire, il développa les stratégies et les programmes pour mettre en action des mandats de l'organisation en faveur de l'avancement des conditions du travail féminin.

C'est ce bureau notamment qui était supposé signaler les inconsistances entre les directives du secrétariat général et les statistiques concernant le nombre de femmes réellement recrutées/engagées et leur taux de roulement. Notons également qu'il revenait à ce bureau de participer au processus de recrutement, de promotion et de déploiement des femmes pour en assurer le cachet «équité» plus particulièrement concernant les postes de la haute sphère de prise de décision.

C'est dans cette optique que les résolutions émanant de l'assemblée générale et les instructions se sont succédées pour insister sur l'amélioration et l'avancement des droits des femmes au sein même de l'organisation et dans ses différents départements. Le nombre des résolutions est très significatif qu'on peut se demander si ce n'est pas dû à leur inefficacité. Les choses avancent donc lentement et bon nombre de freins, de plusieurs ordres persistent même au sein des Nations Unies. Il lui revient cependant le mérite d'avoir pu respecter le slogan de «à travail égal, salaire égal» et d'accomplir l'équité salariale.

En effet, le système de l'ONU applique l'approche salariale de *rang-dans-le travail* qui est lié aux principes de salaire égal pour un travail de valeur égale, la valeur étant fonction du travail exécuté, et non de la compétence ou des contributions de l'individu. Ainsi, les individus occupant un même rang sont supposés avoir les mêmes compétences et fournir le même rendement, ce qui justifierait la même paie. A cet effet, l'échelle salariale à l'ONU est appliquée uniformément, dans le monde entier, par toutes les organisations dans les Nations Unies. Les différences de revenus proviendraient, s'il y a lieu, des indemnités connexes aux salaires, et dépendraient de la nature même du poste, ou du lieu d'affectation.

1.4.2.8 ONU-Femmes

En juillet 2010, afin d'optimiser l'efficacité les politiques en rapport avec l'égalité des sexes, l'Assemblée générale de l'ONU a créé une entité regroupant tous les mécanismes et instruments qui s'occupaient exclusivement de la question de l'égalité et de l'avancement de la femme sous l'appellation de « ONU-Femmes ». De plus, il a été aussi

créé une commission technique de la condition de la femme (figure 1). Ces deux programmes sont sous la supervision du conseil économique et sociale (ECOSOC) (UN, 2011). Leurs principales responsabilités sont entre autres :

- ❖ Appui à la formulation de politiques, de critères globaux et des normes internationales en rapport avec l'égalité des sexes et l'autonomisation et la promotion de la femme ainsi que le renforcement des capacités des femmes au niveau international à travers des outils pour intégrer l'égalité dans l'analyse, la planification et la pratique.
- ❖ Promouvoir, appuyer et assurer le suivi de la mise en œuvre des accords internationaux en rapport avec l'égalité des sexes et l'application de la déclaration de Beijing au niveau national et international.
- ❖ Appuyer la mise en œuvre de la convention (et son protocole optionnel) sur l'élimination de toutes les formes de discrimination envers les femmes.
- ❖ La promotion de l'intégration de l'égalité entre hommes et femmes dans tous les aspects tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du système des Nations Unies.

Nous faisons l'hypothèse que si une décision d'une telle ampleur a été prise c'est sûrement parce qu'il y a de fortes raisons que la ségrégation, surtout verticale, peine à se déraciner dans l'organisation. Il est donc curieux de connaître la situation qui prévaut au sein même de l'organisation.

1.5 La question de recherche

Il importe de distinguer deux grandes approches ou modèles d'interprétation de la sous représentation des femmes dans les positions de pouvoir (ségrégation verticale) et de leur

maintien dans certains segments de la pratique du métier (ségrégation horizontale). Nous sommes plus interpellés par la ségrégation verticale au sein de l'Organisation des Nations Unies.

Notre question de recherche est donc la suivante: Quels sont les facteurs explicatifs de la ségrégation verticale qui affectent l'avancement hiérarchique des femmes dans leur carrière au sein de l'ONU?

Dans le cas qui nous intéresse, nous cherchons à savoir:

- Si au sein de l'ONU, il existe de la ségrégation verticale.
- Si elle existe, quels sont facteurs explicatifs de cette ségrégation verticale?
- Quelles sont les actions ou les politiques mises en place par l'organisation pour favoriser l'avancement hiérarchique des femmes dans l'ensemble de l'Organisation des Nations Unies?
- Quelle est l' (in)efficacité en termes d'impacts de ces actions/politiques sur l'avancement des femmes dans leur la carrière?
- Quels sont les changements nécessaires pour remédier à la situation?

1.6 La Pertinence sociale et scientifique de cette recherche

Notre étude sert à analyser les facteurs explicatifs de la ségrégation verticale qui entachent l'avancement des carrières des femmes dans les grandes organisations à l'instar de l'Organisation des Nation Unies. Les intérêts qui sous-tendent notre recherche sont de deux ordres. D'une part, les problèmes liés au travail et à l'emploi féminin à l'international continuent d'être mal étudiés, générant ainsi de mauvaises stratégies de

solutions, et d'autre part la problématique de la ségrégation verticale envers les femmes n'a pas encore été explicitement soulevée à l'ONU. En effet, les politiques mises en place semblent privilégier la parité numérique mais ne s'attaquent pas de façon explicite à la problématique de la ségrégation verticale. De plus, elles ne vont pas loin pour déceler les vraies causes de la ségrégation verticale alors que le problème semble ne pas se poser lorsqu'il s'agit des postes au bas de l'échèle. Par ailleurs, cet aspect de la problématique continue de se confiner dans des périmètres nationaux, laissant de côté l'aspect du travail féminin au niveau international ou du moins dans des organismes internationaux tel que l'ONU. Si bien que quand elle (la problématique) est soulevée, elle se limite aux aspects quantifiables et numériques du problème, laissant de côté la partie immergée de l'iceberg. Notre recherche tentera donc (1) de vérifier la présence de la ségrégation verticale à l'ONU, (2) de déceler les facteurs explicatifs associés à la ségrégation verticale envers les femmes au sein de l'ONU et (3) d'apporter des tentatives de solutions possibles à ce problème

En effet les femmes, dans la plupart des organisations, sont victimes de la ségrégation verticale tout au long de leur carrière et il n'est pas aisé d'en déceler les causes, encore moins d'en proposer les solutions. D'aucuns s'accordent pour dire que le déroulement des carrières féminines est marqué par la présence de contraintes qui ralentissent l'accès à des postes de responsabilité (Belghiti-Mahut, 2004). Autrement dit, même si on trouve de plus en plus des femmes dans des organisations, on en trouve de moins en moins à des postes de hauts niveaux et les causes semblent être plus profondes que la simple parité numérique. Nous pouvons hypothétiquement avancer que cette situation s'accroît lorsqu'il s'agit d'une organisation internationale.

Il existe peu de données empiriques sur la problématique de la ségrégation verticale envers les femmes dans les organismes internationaux de façon générale, et dans l'Organisation des Nations Unies en particulier (ONU). Toutefois, des statistiques brutes sont disponibles dans la base de données de l'ONU à propos du nombre de femmes qui travaillent pour l'Organisation, leur grade, de même que leur provenance régionale. Nous avons donc utilisé une partie de ces statistiques pour répondre à notre première question de recherche.

Le présent mémoire a pour but d'analyser la situation des femmes ayant le statut de fonctionnaire international, qui travaillent au sein de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Nous allons essayer de déceler les barrières qu'elles doivent surmonter afin d'atteindre les postes de direction et de haute gestion. Par ailleurs, nous avons constaté qu'il y a un nombre limité de recherches empiriques qui se sont intéressé à la représentativité de femmes cadres qui occupent les postes de gestion à l'ONU. Le choix du sujet fait donc suite au constat que malgré l'étendu de la problématique de la ségrégation verticale envers les femmes, peu d'études se sont penchées sur la spécificité des défis entourant le travail des femmes à l'international de façon générale, et celles qui travaillent à l'Organisation des Nations Unies en particulier.

Or, à ce jour, la littérature scientifique ayant traité la ségrégation verticale envers les femmes, l'a fait dans les sphères nationales. Certes les transpositions peuvent se faire vers l'international mais les solutions proposées ne peuvent pas être, de jure ou facto, appliquées. Notre souhait est que les résultats de cette étude puissent contribuer à mieux

comprendre et éradiquer les causes de la ségrégation verticale envers les femmes qui embrassent une carrière au sein de l'ONU.

1.7 Les objectifs de la recherche

Dans la présente étude, nous allons aborder la problématique de la ségrégation verticale envers les femmes au sein de l'ONU dans une perspective macro-organisationnelle. Nous allons recueillir des récits des femmes qui, éventuellement, subissent cette forme de ségrégation au quotidien. Pour ce faire, nous avons identifié cinq objectifs qui serviront de phares à notre recherche. Celle-ci tentera donc de (1) déterminer si la ségrégation verticale envers les femmes existe au sein de l'ONU. A travers la comparaison des expériences vécues et rapportées de certaines femmes qui travaillent à l'ONU, la recherche tentera de cerner les facteurs explicatifs des barrières qui empêchent les femmes d'accéder à des postes de gestion (2). Elle essaiera de cerner les stratégies mises en place par l'ONU afin d'éradiquer la ségrégation verticale envers les femmes qui y travaillent (3); de même que les conséquences de ces actions (4). Enfin, Elle suggérera des changements nécessaires pour éradiquer la ségrégation verticale envers les femmes (5).

Ces grandes lignes directrices vont orienter nos questions de recherche et sont la base de la grille d'entrevue que nous avons élaborée et servent d'orientation à ce mémoire. La grille d'entrevue aborde les différents facteurs explicatifs de la ségrégation verticale et nous permet d'obtenir les informations voulues. Au moyen de cette recherche, nous espérons contribuer à l'amélioration des conditions de travail des femmes au sein de l'ONU et à l'éradication de la ségrégation verticale envers celles-ci.

CHAPITRE II CADRE OPÉRATOIRE

Le présent chapitre sera consacré à un cadre opératoire et va jeter les balises de notre analyse. Nous y présenterons les différents facteurs explicatifs susceptibles d'engendrer la ségrégation verticale envers les femmes dans une organisation donnée. Nous allons partir des explications et des facteurs avancés dans les différents courants du féminisme pour essayer de comprendre les facteurs explicatifs de la ségrégation verticale envers les femmes. En effet, chaque courant de pensée cible en filigrane ce qu'il considère comme les causes déterminantes de la ségrégation et suggère les stratégies de changement appropriées à cet effet. Ainsi, nous lisons à travers ces différents courants la dénonciation des lois discriminantes, du travail et de l'économie discriminatoires, de l'éducation et la socialisation sexuées qu'il faut combattre pour restaurer le monde idéal pour les femmes en particulier dans le milieu de travail. Somme toute, les différents courants dénoncent les différents facteurs explicatifs qu'on retrouve dans plusieurs modèles d'analyse sur le travail féminin.

2.1 Le Modèle d'analyse

Il y a six manières différentes et conflictuelles de définir des cas semblables: à chacun la même chose, à chacun selon ses mérites, à chacun selon ses œuvres, à chacun selon ses

besoins, à chacun selon son rang, à chacun selon ce que la loi lui attribue (Perelman, 1972, p.15, cité dans Laufer, 2009,31p)⁵

Plusieurs recherches ont dénoncé la difficulté des femmes à atteindre des positions élevées (Cooper et Davidson 1982; BIT, 1997, OIT, 2003; Oettinger, 1996). D'autres études ont conclu que les femmes, pour pouvoir bénéficier de promotions, doivent posséder les mêmes compétences que les hommes et dans certaines circonstances, les femmes doivent souvent être plus qualifiées que les hommes dans les mêmes postes (Kanter, 1977; Metz, 2004). Pourtant le dénominateur commun de (presque) toutes les études sur le travail des femmes cadres montre qu'il leur faut travailler plus dur et faire preuve de plus de performance que les hommes (Reed, 1991, Belghiti-Mahut, 2004; Blair-Loy, 1999; Kirchmeyer, 1998 ; Rennes, 2007; Pruvost, 2008). La division du travail sexuée de même que les stéréotypes envers les femmes restent les éléments souvent cités comme porteurs de facteurs associés aux discriminations envers les femmes (Laufer, 1982, 2003).

La situation qui prévaut, pour le travail des femmes, en particulier pour l'avancement promotionnel à des postes de responsabilités semble subir les même revers. Nous postulons que l'ONU ne se différencie pas quant aux carrières des femmes et de leur

⁵ PERELMAN C., (1972), *Justice et Raison*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles; Cité dans: Laufer, J., (2009), L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ?, *Travail, genre et sociétés* 2009/1, N° 21, p. 29-54.

représentation dans les postes hauts gradés. Nous partons de l'hypothèse que leur nombre diminue au fur et à mesure qu'on monte dans la hiérarchie. Beaucoup de modèles, utilisant différentes approches analysent la problématique de l'absence des femmes dans les postes de direction et arrivent à des conclusions différentes.

L'approche GOS (genre-organisation-système/social) (Belghiti-Mahut, 2004) est souvent utilisée pour essayer de comprendre la problématique de la ségrégation sexuelle au travail et surtout pour la ségrégation verticale. C'est un trio de facteurs explicatifs qui s'influencent et sont interdépendants les uns des autres et constituent les tenants et aboutissants de la constitution des carrières des femmes y compris l'avancement/promotion hiérarchique. Les recherches sur la place des femmes dans les professions évoquent fréquemment ces trois types de facteurs, parfois en les combinant, des fois en les opposants, pour expliquer les difficultés rencontrées par les femmes dans leur avancement hiérarchique.

L'approche GOS suggère que les individus, les organisations, les rôles et les sociétés évoluent simultanément en réponse aux changements environnementaux à des rythmes différents (Fagenson, 1990, Fette, 2007). Ceci pourrait expliquer pourquoi le progrès vers l'égalité managériale en faveur des femmes est différent d'une entreprise à une autre, du domaine d'activités à un autre, d'une organisation à une autre, voire d'un pays à un autre et est dynamique à travers le monde. Et les théories explicatives de cette disparité sont aussi différentes que variées.

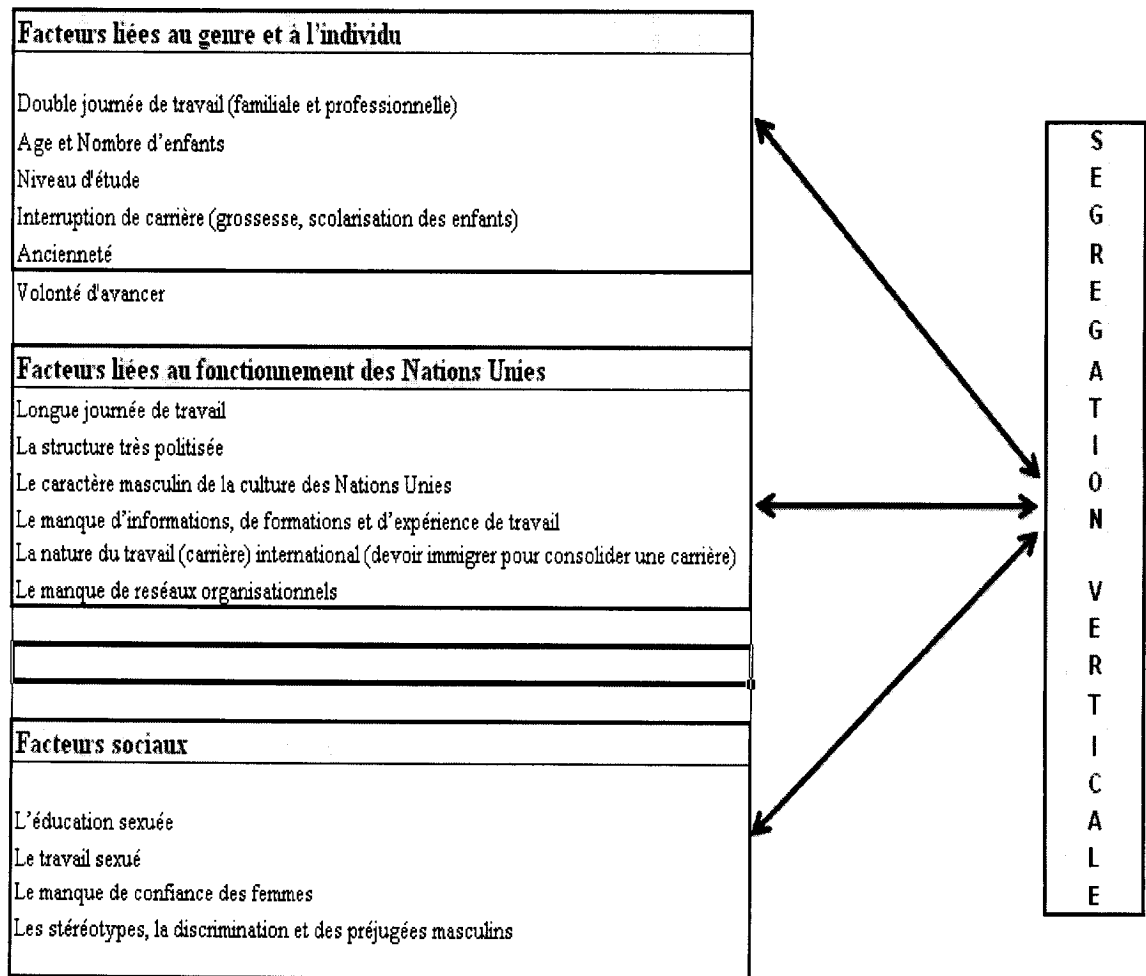
C'est dans la perspective de contribuer à l'approfondissement de cette thématique que nous avons voulu réadapter le modèle GOS (genre-organisation-système/social) à notre

problématique. En effet, ce modèle permet d'identifier les variables des trois dimensions, qui interviennent dans l'avancement hiérarchique des femmes dans l'ensemble des niveaux organisationnels et de mesurer les effets de ces variables sur l'avancement dans la carrière. Cette recherche utilise une approche multivariée pour déterminer les facteurs qui influencent l'avancement hiérarchique des femmes cadres au sein de l'ONU. En outre, nous considérons que la détection de ces facteurs renvoie certainement aux barrières qui empêchent les femmes d'accéder aux postes de direction et donc au fameux plafond de verre. Ceci nous permettra de dresser des tentatives de réponses à cette problématique.

Gauthier, (2003) définit la théorie comme étant: *«un ensemble de propositions logiquement reliées, encadrant un plus ou moins grand nombre de faits observés et formant un réseau de généralisation dont on peut dériver des explications pour un certain nombre de phénomènes sociaux (p104).* L'avantage de se référer à une théorie est qu'elle incite à poser des nouvelles questions (Gauthier, 2003). Les facteurs qui peuvent expliquer l'absence des femmes dans des postes de décisions à l'ONU comme dans d'autres organisations, peuvent donc être imputés à l'individu lui-même (la femme), à la société et à l'organisation (Figure 2). Bidas, (2005) pousse plus loin l'analyse des facteurs avancés par Belghiti-Mahut, (2004) et y ajoute d'autres facteurs organisationnels. En effet Bidas, (2005) démontre que certaines entreprises ont un caractère masculin plus que d'autres. A cet effet, leur réceptivité à l'avancement des femmes dans la hiérarchie varie d'une entreprise à une autre, d'un secteur d'activité à un autre. Ainsi, de nouveaux facteurs, comme le manque de réseaux sociaux apparaît comme étant un handicap vis-à-vis des femmes dans l'avancement de leur carrière. De plus, ce trio de facteurs

s'influencent de façon systémique et ont tendance à former un bloc qui génère toute sorte de discriminations, notamment la ségrégation verticale envers les femmes.

Figure 2: Les facteurs explicatifs de la ségrégation verticale (adaptée)⁶



⁶ Bidas, Fatima Zahra (2005), Les facteurs explicatifs de la sous représentation des femmes dans les instances décisionnelles des syndicats, UQO, Mémoire de Maîtrise

2.1. 1 Les facteurs liés au genre et à l'individu

Certaines études avancent que les facteurs liés au genre et au travail féminin sont davantage individuels et peuvent se résumer en attributs naturels tels que les carences en la personnalité, en la motivation ou attitudes, et les savoir-faire. À des traits de personnalité s'ajoutent le résultat de choix de vie délibérés de la part des femmes. De ce point de vue la carrière féminine est alors aussi envisagée comme une conséquence d'un choix de vie centré sur la famille (Rothstein, 1997; Belghiti-Mahut, 2004). Des éléments comme les interruptions de carrière liées à la nature féminine comme la grossesse, des congés familiaux (de *l'Alma mater*) trouvent explication dans cette approche. D'autres données tels le sexe, la situation familiale, l'âge, le niveau d'étude et d'instruction, l'estime de soi et la volonté d'avancer, peuvent aussi contribuer à l'explication de l'avancement des femmes dans leur carrière.

A cet effet, les facteurs liés au genre et à l'individu peuvent être le résultat d'interaction avec les facteurs sociaux. Ainsi, le manque ou l'absence de volonté d'avancer peut être une conséquence de rapports de genre. Ces différents facteurs pris ici comme des variables individuelles, peuvent influencer le déroulement de la carrière des femmes et éventuellement ils peuvent amplifier la ségrégation verticale envers les femmes. En effet, pris à part ou combinées avec d'autres facteurs, ces variables individuelles sont considérables dans l'élimination de la ségrégation verticale. En effet, en toute évidence, autant le niveau d'études et d'instruction, l'ancienneté etc. influent sur le positionnement d'un individu dans sa carrière, autant pour les femmes, les interruptions

de carrière pour des raisons familiales, la volonté d'avancer sont des éléments influents, du moins théoriquement sur la ségrégation verticale durant la carrière des femmes.

2.1. 2 Les facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels explicatifs des discriminations/barrières posées par la profession ou l'entreprise-organisation sont analysés selon une perspective de l'approche par la structure ou la situation organisationnelle. De plus, l'ONU de par sa nature, a un fonctionnement bien à part qui influence la nature du travail. Il importe de spécifier d'ores et déjà que notre travail de recherche va porter sur les travailleurs internationaux, c'est-à-dire, ceux munis d'un statut international par opposition aux travailleurs nationaux.

Les fonctionnaires internationaux de l'ONU, reçoivent les avantages spécifiques relatifs à leur statut, à commencer par le traitement (ou salaire), certaines indemnités (éducation des enfants) ou l'immunité de juridiction et d'exécution (Perez, 1997). Les fonctionnaires internationaux bénéficient aussi d'une exonération d'impôt sur les traitements et émoluments versés par l'organisation.

D'autres avantages sont offerts aux fonctionnaires internationaux de façon moins systématique tels que l'indemnité d'expatriation ou de logement, des indemnités pour conditions de vie difficile, ou autres formes d'allocations (UN, 1999; Boissard & Chossudovsky, 1991) tel que:

- **Une indemnité d'ajustement de poste ou coefficient correcteur:** Ces éléments compensent les disparités du coût de la vie d'un lieu d'affectation à l'autre, afin

qu'en valeur relative (ou en pouvoir d'achat) les agents reçoivent partout la même rémunération. La forme peut être un montant à ajouter au traitement net ou un indice directement appliqué pour augmenter ou réduire celui-ci.

- **Une indemnité pour conditions spéciales.** Elle compense les sujétions rencontrées lorsque l'affectation confronte le fonctionnaire à un environnement particulièrement difficile (guerres, climats, hygiène de vie, etc.).
- **Une allocation pour le logement:** Il s'agit de la prise en charge, le plus souvent partielle ou plafonnée, du coût du logement.
- **Une allocation d'études:** Cette prestation compense les frais d'études des enfants. Il s'agit le plus souvent d'une couverture partielle, plafonnée et avec un âge limite.
- **Une indemnité d'expatriation:** Elle rémunère les efforts qu'une personne consent lorsqu'elle travaille dans un pays étranger

En effet, bien que parfois similaires à d'autres entreprises, et sauf exception, les travailleurs internationaux au sein de l'ONU travaillent à l'étranger. Viennent alors s'ajouter les conditions de travail relatives aux postes à hautes responsabilités (nombreux voyages, horaires de travail tardifs, etc.). Ces conditions défavorables sont parfois présentées comme un facteur explicatif d'une lente progression de carrière ou d'un turnover plus élevé chez les femmes dans la haute sphère.

Parmi les facteurs organisationnels, figurent l'ancienneté, la discrimination et les préjugés masculins de même que la faiblesse ou le manque des réseaux organisationnels ou professionnels auxquels peuvent appartenir les femmes et qui limitent leur avancement hiérarchique. Ces réseaux, formels ou informels, influencent les processus de nominations

au moment de la sélection des cadres. Souvent les dirigeants nomment/sélectionnent pour les postes clés, les personnes qu'ils connaissent. Certains chercheurs soulignent ainsi «l'homo-socialité» caractérisant l'avancement hiérarchique (Kirchmeyer, 1998; Meron, et al. 2006; Pigeyre, 1999; Schein, 1975, 2001; Tajfel et Turner, 1979). Les cadres supérieurs hommes ont ainsi tendance à recruter et promouvoir des personnes ayant un profil semblable au leur (formation, style de vie etc.).

Pour ce qui est de l'Organisation des Nations Unies, les variables organisationnelles susceptibles d'influer sur la ségrégation verticale envers les femmes sont entre autres la nature du travail à l'international. En effet, le fait de devoir immigrer pour consolider une carrière internationale constitue en soi une contrainte et risquerait de freiner certaines femmes qui voudraient embrasser une carrière à l'ONU. Ajouter à cela d'autres variables organisationnelles telles que les longues journées de travail et la structure très politisée de l'ONU, etc. Toutes ces variables peuvent être potentiellement des freins pour les femmes qui veulent gravir les échelons au sein de cette organisation.

2.1.3 Les facteurs sociaux

Les facteurs sociaux sont d'une importance capitale dans l'explication de la ségrégation verticale des femmes. En effet, comme cela transparait dans les courants théoriques, le travail sexué et l'éducation influent négativement, à sens inverse sur l'avancement hiérarchique des femmes tout au long de leur carrière. La division sexuée du travail représente sans doute un obstacle majeur à la progression hiérarchique des femmes, si on tient compte du temps que les femmes consacrent à la famille et au travail domestique. Selon Eurostat (2008), l'inégalité entre hommes et femmes se creuse à

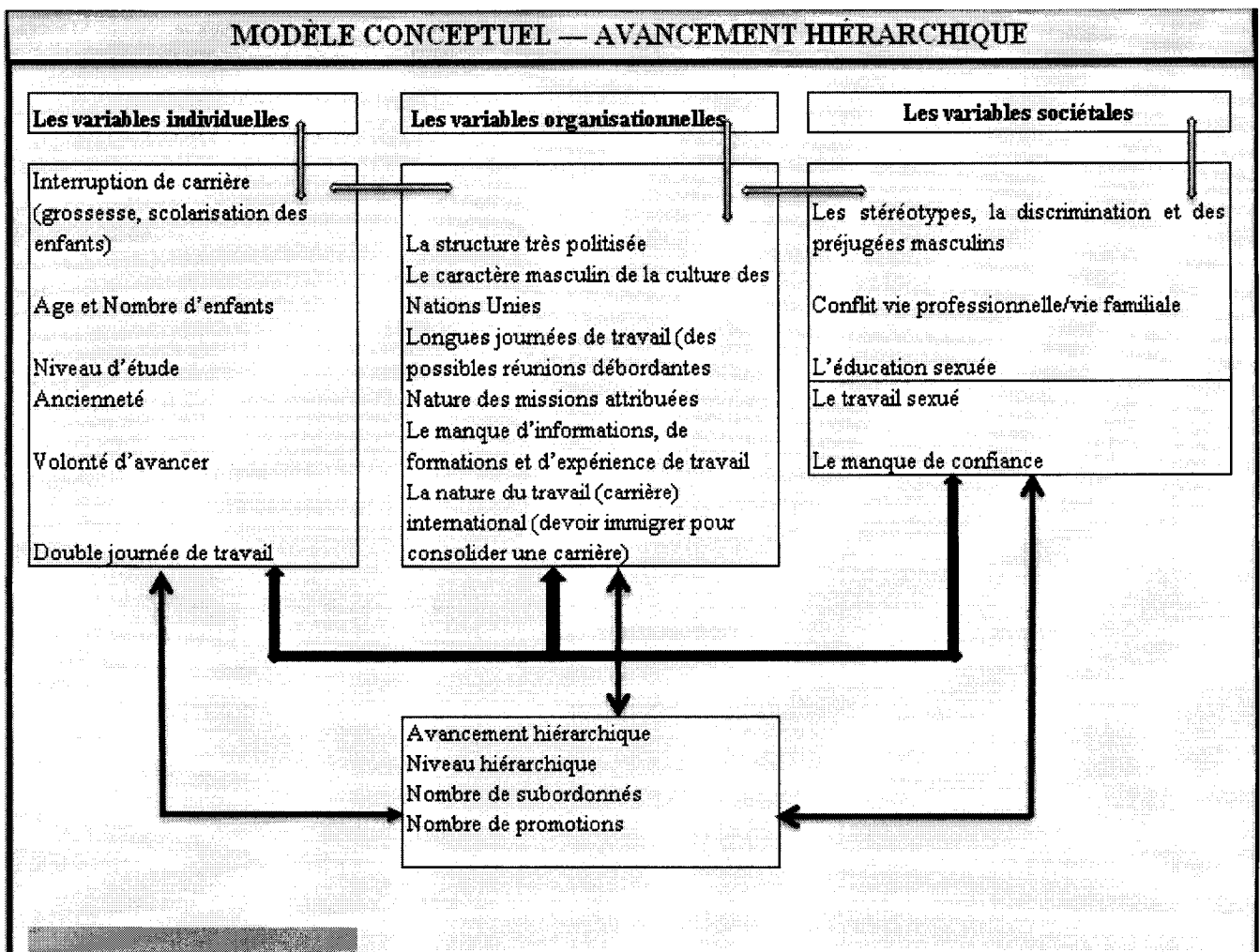
mesure qu'augmente la famille, au point que l'arrivée du troisième enfant, dans la majorité des cas, représente le seuil critique pour l'interruption définitive de la carrière. L'élargissement de la famille induit même une tendance inverse dans les deux sexes, favorisant l'implication professionnelle des hommes et défavorisant celle des femmes.

Par ailleurs, les femmes naissent et grandissent dans une société teintée de préjugés, de stéréotypes et parfois de valeurs rétrogrades qui influencent négativement l'image qu'elles ont d'elles même (Bidas, 2005; Tajfel et Turner, 1986; Mackie, 1987; Jost, et al. 1994; Eagly, 1987; Jost et al. 2007; Bourhis et Leyens, 1999; Benavot, 1989, Jost et al. 2003). Les femmes une fois imprégnées de cette autoreprésentation, ne peuvent pas être en mesure de se soustraire de la subordination sociale dont elles sont victimes. A cause de ces facteurs sociaux, les femmes présenteraient une intériorisation des stéréotypes sexués et de l'infériorisation qui leur permet de s'accommoder du système et de ne pas le questionner (Jost et al. 2007; Jost et Benajis, 1994 ; Jost et Burgess, 2000)

Sur la base de ces différents facteurs, nous en avons déduit trois blocs de variables: individuelles, organisationnelles et sociétales (figure.3). Certaines de ces variables peuvent influencer individuellement l'avancement hiérarchique d'un individu. C'est le cas notamment du niveau d'études ou de l'ancienneté. Ces variables peuvent aussi agir en binôme sur la carrière. Nous pensons ici, à une combinaison de variables individuelles et des variables sociétales. La plupart du temps, la ségrégation verticale envers les femmes serait une résultante de l'interaction systémique de trois blocs de ces variables. Il est entendu que l'ONU ne peut pas agir, du moins directement sur les facteurs individuels et que sur les facteurs sociétaux, l'ONU agirait de façon limitée. Par contre, en agissant

directement sur les facteurs organisationnels et indirectement sur les facteurs sociétaux, il y aurait une rétroaction sur les facteurs liés à l'individu pouvant ainsi mener à l'éradication de la ségrégation verticale.

Figure 3: Le modèle conceptuel: L'avancement hiérarchique des femmes au sein de l'ONU (adapté)⁷



⁷ Belghiti-Mahut S., (2004) Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres, *Revue française de gestion*, n° 151, p. 145-160.

CHAPITRE III MÉTHODOLOGIE

Cette partie de notre mémoire sera consacrée à la démarche méthodologique. Nous exposons en premier lieu le contexte dans lequel se situe cette recherche. Nous présenterons par après les questions de recherche. Il sera par la suite question des instruments de collecte des données et de l'échantillonnage. Une description du déroulement de l'étude suivra de même que les difficultés rencontrées.

Tout au long de notre recherche nous avons essayé de voir si le modèle d'analyse ci-haut mentionné (figure 3) s'applique à l'Organisation des Nations Unies quant à la ségrégation verticale envers les femmes. Certes, l'organisation a mis en place des actions tendant à assurer la parité représentative et numérique pour les femmes, mais nous avons aussi postulé que sur la base de leur nombre limité dans les instances décisionnelles, l'efficacité de ces actions est mise en question.

Sur la base de la revue de littérature, nous avons pu identifier des facteurs explicatifs susceptibles d'expliquer la sous représentation des femmes dans la haute hiérarchie des organisations de façon générale, et nous allons, tout au long de notre recherche essayer de voir si ce sont les mêmes facteurs qui constituent les barrières à l'avancement des femmes dans l'Organisation des Nations Unies.

3. 1 Contexte de la recherche

Avec la création en 1997 du poste de Conseiller spécial pour s'occuper de la problématique du travail féminin et de tous les aspects relatifs à la ségrégation envers les femmes au sein même de l'ONU, celle-ci se fixait en même temps un objectif colossal d'atteindre la parité et l'équité des genres avec l'année 2000 (UN, 2000). Cet objectif fut

également parmi ceux du Millénaire, et depuis lors, l'ONU a revu et retouché cet agenda (UNIFEM, 2000). Et pour cause, le secrétaire général de l'ONU, faisait savoir son indignation envers un progrès marginal lent et de regrettables tendances qu'il fallait à tout prix changer (UN, 2008). Il en appelait à la hiérarchie du système d'éradiquer toutes les contraintes empêchant les femmes d'obtenir les postes de responsabilités, en adoptant les politiques adéquates à cette fin. Bref, d'éradiquer toute forme de ségrégation envers les femmes dans les instances de prise de décision.

La présente étude s'est effectuée donc dans un contexte bien particulier dont nous devons tenir compte lors de l'analyse des résultats. Pour atteindre l'objectif de parité et d'équité des genres, l'ONU se devait d'entreprendre une profonde transformation de l'organisation du travail et la mise en place de nouvelles mesures par le Secrétaire général. Mais surtout la meilleure compréhension des causes de cette ségrégation permettrait de proposer des solutions adéquates à l'organisation.

Nous avons voulu savoir l'état des lieux de la situation des femmes sur une période de dix ans et des améliorations, s'il y a lieu, qui ont été apportées. De surcroît, ce contexte affecte les femmes qui font leur carrière à l'international notamment à l'ONU. Nous avons aussi voulu connaître le point de vue des personnes concernées. Ainsi, nous avons appréhendé ce phénomène à partir du niveau microsocial vers le niveau macro-social. Nous avons pris en considération les dimensions individuelles, socioculturelles et politico-organisationnelles.

Sur le plan individuel, nous sommes plus interpellés par l'expérience et le vécu professionnel des femmes qui travaillent à l'ONU. Comment se passe leur carrière et

l'octroi des promotions ainsi que l'impact de la ségrégation verticale sur le parcours professionnel de ces femmes. Les dimensions individuelles font également référence aux stratégies et ressources personnelles, s'il ya lieu, que ces femmes déploient pour affronter cette situation de ségrégation verticale et la dépasser.

Concernant les dimensions socioculturelles, nous retrouverons l'influence de l'éducation sociétale de façon générale et de l'éducation scolaire en particulier, sur le parcours des femmes au sein de l'ONU. En effet, le droit à l'éducation scolaire des filles/femmes est inscrit dans la presque totalité des politiques nationales des pays membres de l'ONU, mais peu de gens se soucient de l'influence de l'éducation sociétale sur la vie de ces mêmes femmes, y compris sur leur carrière professionnelle. D'autre part, les femmes qui travaillent à l'ONU sont appelées à travailler dans un milieu multiculturel où les valeurs divergent. Comment donc elles parviennent à s'intégrer professionnellement dans cet amalgame de culture qui influence et détermine leur avancement de carrière.

Avec l'avancée technologique doublée de l'internationalisation du marché du travail, il n'est plus étonnant d'aller travailler à l'extérieur de son propre pays. Les organismes et entreprises internationaux disposent de leur fonctionnement propre pour pouvoir attirer la clientèle et la maintenir. Ils offrent un certain nombre d'avantage qui attirent les travailleurs. Il en est de même pour l'ONU, qui initialement offrait des barèmes salariaux les plus élevés afin d'attirer les candidats. Cependant, les mutations du marché du travail comportent des contraintes en soi. Ainsi l'ONU n'est plus l'organisme le plus généreux en termes de salaires et l'avancement de carrière à l'ONU n'apparaît pas équitable pour les hommes et les femmes. De plus, les pays membres de l'ONU influencent de plus en

plus des nominations à des postes de direction et les femmes semblent en être victimes puisqu'elles y sont en nombre inférieur. Nous voulons savoir comment les femmes parviennent à lutter contre cette forme de ségrégation verticale dont elles sont victimes.

Nous pensons apporter notre contribution par le biais de cette recherche à l'amélioration des conditions de travail des femmes, notamment dans le combat contre la ségrégation verticale envers les femmes de façon général, et en particulier au sein de l'ONU.

3.2 Questions de recherche

Rappelons que la question principale de notre recherche se résume ainsi: Quels sont les facteurs explicatifs de la ségrégation verticale qui affecte l'avancement hiérarchique des femmes dans leur carrière au sein de l'Organisation des Nations Unies ?

Autour de cette question principale, se greffent des sous questions qui vont nous aider à mieux analyser la situation des femmes au sein des Nations Unies, eu égard à la ségrégation verticale. Ces sous questions sont au nombre de cinq et sont formulées comme suit:

- La ségrégation verticale existe-t-elle au sein de l'ONU?
- Quels sont les facteurs explicatifs de ces barrières?
- Quelles sont des actions et/ou les politiques mises en place par l'organisation pour favoriser l'avancement hiérarchique des femmes dans l'ensemble de l'Organisation des Nations Unies?

- Quelle est l'(in)efficacité en termes d'impacts de ses actions/politiques sur l'avancement des femmes dans leur carrière?
- Quels sont les changements nécessaires pour remédier à la situation?

Nous partons d'une thèse selon laquelle malgré la suppression des barrières formelles à l'égalité entre hommes et femmes en matière de mobilité professionnelle ascendante, on constate une forte asymétrie de genre dans les positions de pouvoir et les postes à responsabilité (Burn, 1996). En effet, «plus on monte de grade dans l'Organisation des Nations Unies, moins on trouve de femmes» et «plus on monte en grade, plus la représentation des femmes diminue».

Les facteurs explicatifs déjà identifiés nous ont permis de pouvoir formuler les propositions en guise d'hypothèses (Anadón et Guillemette, 2006) que nous essayerons de confirmer ou d'infirmer à la fin de notre recherche. Nous formulons donc cinq hypothèses.

- H1: La ségrégation verticale existe à l'ONU
- H2: La sous représentation des femmes dans la haute hiérarchie des Nations Unies est attribuable à des facteurs liés aux facteurs individuels.
- H3: La sous représentation des femmes est lié au fonctionnement même des Nations Unies.
- H4 : La sous représentation des femmes au sein de l'ONU est attribuable aux facteurs sociaux.
- H5: Les moyens déployés par les Nations unies pour favoriser l'implication des femmes dans les postes hauts gradés ne sont pas appropriés.

3. 3 La combinaison de méthodes

Afin de répondre aux propositions que nous avons posées, notre recherche se fera au moyen d'une méthodologie mixte: une méthode quantitative sera complétée par une méthode qualitative plus profonde. L'intérêt de combiner les deux méthodes nous vient de leurs aspects plutôt complémentaires qu'exclusives. Car leur différence ne réside que dans le procédé. En général, la recherche quantitative commence par exposer des objectifs préalablement définis, soit la vérification de résultats préconçus (déduction). Quant à la recherche qualitative, elle tente, à partir d'observations et d'analyses ouvertes, de découvrir des tendances et des processus qui expliquent le comment et le pourquoi des choses (induction).

En effet, en combinant les deux approches, nous espérons combler les limites de la méthode quantitative par des informations, des idées non mesurables apportées par la méthode qualitative (Mayer et Ouellet, 1998). Les méthodes qualitatives et quantitatives peuvent toutes deux coexister dans tout paradigme de recherche (Creswell, 1994). Selon Shaffir et Stebbins, (1991) les méthodes qualitatives et quantitatives s'inscrivent dans un continuum de techniques de recherche, qui sont toutes pertinentes. Tout dépend de l'objectif visé. De plus la méthode de recherche qualitative a pour avantage d'apporter des explications contextuelles ou globales par les acteurs, et permet de mettre l'accent sur la signification des phénomènes tels que vécus par les acteurs plutôt que des séquences de phénomènes. Par ailleurs, la combinaison des méthodes offre l'avantage de limiter ou combler les manquements de chaque méthode prise individuellement (Gauthier et al. 2003).

A cet effet, nous aurons aussi recours à la technique d'entrevue semi-structurée. L'avantage de cette technique est qu'elle permet d'obtenir à la fois un discours librement formé par les interviewés répondant aux questions de la recherche. En effet, les réponses sont libres tant par leur contenu que par leur forme, notamment dans la longueur du développement auxquelles elles peuvent donner lieu. L'entretien semi-structuré reste donc avantageux dans la manière d'écouter et de recueillir les réponses, laissant à l'enquêté la possibilité de nuancer ses réponses, de les justifier et de les commenter (Couvreur et Lehuede, 2002).

Quant aux limites, elles tiennent plus à l'étude de cas qu'à la technique même. En effet, comme le signale Gauthier, et al. (2003): *«en ce qui a trait à la vérification d'hypothèse, le cas unique devient un handicap. Autant par le manque de contrôle sur les conditions de la situation observé que par l'absence de comparaison avec un autre cas semblable ou différent, ou encore, la possible non représentativité du cas retenu, l'étude de cas ne peut pas permettre de faire les généralisations»* (pp 132-133). Or notre recherche porte sur un seul cas, l'Organisation des Nations Unies, même si la population à étudier est dispersée dans ses différentes agences et bureaux.

Pour ce qui est des limites de la technique des entrevues semi-structurées, nous pouvons signaler le risque d'excès de zèle (à contrario, le manque d'enthousiasme) qui peut affecter la qualité de l'information recherchée (le chercheur) et donnée (l'interviewé). A cette limite, Gauthier, (2003) suggère de recourir à la triangulation des méthodes, afin de limiter l'étendue des biais éventuels de perception. De plus, la crédibilité des informations peut être compromise si l'interviewé veut d'abord et avant

tout être bien perçue pas le chercheur et ne donne pas toute la véracité de l'information recherchée.

3.3. 1 La méthode quantitative

Nous avons avancé comme première proposition, l'existence de la ségrégation verticale envers les femmes au sein de l'ONU. Nous avons eu recours aux statistiques disponibles, fournies par l'organisation sur l'évolution du nombre de femmes fonctionnaires à l'ONU sur une période de dix ans de 1996 à 2007.

C'est au moyen de ces statistiques de l'organisation que nous pourrions infirmer ou confirmer si ce phénomène de ségrégation verticale envers les femmes existe bel et bien. C'est dans cette optique que nous analyserons les données quantitatives et en tirerons les conclusions avant de procéder avec le volet qualitatif de notre étude.

A cet effet, nous avons eu accès aux données statistiques de la population totale (la population féminine y comprise) qui travaille pour l'Organisation des Nations Unies par grade (niveau hiérarchique) et par provenance géographique. Ces statistiques nous ont été utiles pour dresser des comparaisons entre la population totale de l'organisation avec la population féminine. Elles nous ont permis en outre d'avoir une idée sur l'évolution dans le temps, de la représentativité des femmes à l'ONU. De plus, elles permettent de pousser plus loin l'analyse des facteurs susceptibles d'influencer la représentativité des femmes selon leurs origines et la vérification de la ségrégation verticale au sein de l'ONU.

3.3. 1. 1 Le Test de Khi-2

Sur la base des statistiques et respectivement pour les années 1996, 1998, 2001, 2004 et 2007, nous avons réalisé le test de khi-2 d'indépendance. Le test de χ^2 permet de se prononcer sur le lien de dépendance ou d'indépendance entre deux variables qualitatives. Le test χ^2 permet d'établir à quel seuil de probabilité on peut rejeter l'hypothèse d'indépendance entre des effectifs observés et des effectifs théoriques.

A cet effet, pour chaque année, après avoir comparé globalement la distribution observée à la conformité de la distribution théorique, nous avons procédé au test χ^2 d'indépendance dans le but de vérifier s'il n'existe pas d'influence entre le fait d'appartenir à une modalité de la première variable (homme ou femme) sur la modalité d'appartenance de la deuxième variable (le grade). Autrement dit, nous voulions surtout savoir si le fait d'être une femme n'avait pas d'incidence sur les grades occupés par les femmes fonctionnaires à l'ONU et inversement si le fait d'être un homme n'influence pas les grades obtenus et occupés par les hommes à l'ONU. À toutes fins utiles, et pour chaque année prise en compte, nous avons pris en considération le degré de liberté (ddl) ainsi que le seuil de probabilité ($p < 0.05$).

3.3. 2 Méthode qualitative

Pour compléter les informations obtenues avec l'aide de la méthode quantitative, nous avons eu recours à une approche interprétative afin de recueillir le point de vue des acteurs concernés. Nous avons donc recouru à une méthode qualitative. En effet, le thème de notre recherche se rapporte aussi au vécu professionnel des femmes qui font carrière à l'ONU. Or, en recherche qualitative, la façon privilégiée pour obtenir les informations sur

les faits vécus reste l'entretien avec les individus. Ils sont les témoins privilégiés et détiennent les informations clés qu'ils révèlent au chercheur (Poupart, 1997). Nous avons choisi d'effectuer une recherche qualitative selon une approche s'inspirant en grande partie de celle proposée par Miles et Huberman (2003). Ils proposent une méthode de recueil et d'analyse de données qualitatives comprenant les phases de recueil, condensation, présentation et vérification et d'analyse des données.

3.3. 2. 1 Études de cas et les entretiens semi-structurés

Notre recherche sert à identifier les facteurs explicatifs de la ségrégation verticale envers les femmes au sein de l'ONU. Malgré les efforts mis en place, celle-ci n'arrive pas à éradiquer ce phénomène et nous avons voulu creuser plus loin en recueillant le point de vue des personnes concernées, soit les femmes fonctionnaires à l'ONU. Selon Poupart (1997) dans une recherche qualitative sur un phénomène donné, les personnes concernées constituent des témoins privilégiés et de première importance. Nous pensons que ces femmes sont mieux placées pour éclairer d'avantage sur une problématique comme la ségrégation, que les statistiques n'arrivent pas à suffisamment décortiquer. Nous avons donc opté pour une méthode inductive d'entretiens semi-structurés.

3.3. 2. 2 Instruments de collecte de données

Nous avons administré des entretiens semi-structurés individuels, préparés au moyen d'une grille d'entretien et sur la base du modèle d'analyse à une partie de la population sur laquelle porte notre recherche, en l'occurrence les femmes faisant carrière au sein de l'ONU. Nous avons effectué ces entretiens de façon interactive et souple afin de permettre à la femme interviewée d'avoir confiance dans l'étude. Afin d'obtenir

l'information souhaitée, nous avons suivi le cheminement des thèmes principaux contenus dans la grille d'entrevue. Par ces entretiens, nous les avons privilégiés pour mieux comprendre la problématique de notre étude. Nous avons effectué les entretiens par téléphone ceci étant dictée par l'emplacement géographique de la population de l'échantillon. Ces entretiens ont été enregistrés. Un exemplaire de la grille est reproduit à l'annexe B.

3.3. 2. 3 L'échantillonnage

Compte tenu de notre objectif de recherche, nous comptons administrer des entrevues à des fonctionnaires féminins détenant des postes de responsabilités ou y aspirant. La technique d'entrevue semi-structurée exige un échantillon restreint. On ne peut donc pas prétendre à une représentativité statistique à proprement parler. Par contre, la diversification de l'échantillon permet de contourner le problème de saturation. La diversification permet aussi une vue globale de la problématique. Selon Pires (1997), il existe deux possibilités de diversification. Celle externe ou intergroupe, qui consiste à contraster des groupes selon une ou des variables spécifiques, dans le but de distinguer les différents groupes. La diversité interne ou intra groupe quant à elle, sert à étudier un petit groupe, déterminé par certains critères. Ces individus peuvent être différents selon d'autres aspects à l'intérieur même du groupe. Pires (1997) estime que la saturation survient lorsque les informations et données obtenues n'apportent plus rien de nouveau au chercheur par rapport au phénomène étudié.

Dans la présente étude, notre échantillon est composé de six femmes travaillant pour l'ONU. Nous avons essayé de diversifier les points de vue en donnant des entrevues à (2)

femmes travaillant au Quartier général (New York) et à (4) femmes déployées dans différentes missions ou bureaux des Nations Unies. Nous avons donc opté pour la diversification intra groupe. En effet, ces femmes bien que travaillant toutes pour l'ONU, dépendent des départements et bureaux différents et vivent de façon différente la ségrégation verticale.

Trois de nos répondantes disposent d'une formation universitaire de 2^{ème} cycle, deux autres possèdent le niveau de premier cycle universitaire; une possède un diplôme de secondaire général supérieur doublé d'une formation professionnelle. Sur les six répondantes, deux sont mariées ou vivent en couple avec la présence des enfants, une est divorcé sans enfant et une autre est veuve avec des enfants plus âgées (26 ans et plus). L'âge de nos répondantes est situé entre 40 et 60 ans. Les grades occupés par les répondantes varient de P3 à D1; avec une sur le grade de P3, deux occupant le grade de P4, une occupant le grade de P5 et une avec un grade de D1 et une occupant le poste de D2.

Pour les besoins d'éthique, nous avons garanti aux participantes à notre étude de respecter la confidentialité et l'anonymat des informations recueillies auprès d'elles et qui sont susceptibles de dévoiler leur identité. Nous leur avons expliqué le processus de collecte de données. C'est donc en connaissance de cause qu'elles ont voulu participer à la présente étude. A cet effet, chaque répondante a signé un formulaire de consentement avant de participer aux entretiens. Une copie du formulaire est reproduite à l'annexe D.

3.3. 2. 4 Le déroulement de l'étude

Etant donné que notre objectif vise à déterminer les facteurs explicatifs de la ségrégation verticale envers les femmes au sein de l'ONU, nous avons aussi eu recours à une collecte de données primaire au moyen des entretiens semi-structurés. Nous reproduisons la grille d'entrevue utilisée en annexe «B». Nous avons recueillis les données auprès des femmes qui sont fonctionnaires à l'ONU. La grille nous a guidé pour cheminer les questions suivant les thèmes de notre étude. Les questions ouvertes quant à elles, ont permis à l'interviewé d'aller en profondeur sur certains aspects du sujet de notre recherche en racontant son vécu professionnel. Chaque participante à l'étude s'est donc prêtée à une entrevue téléphonique, d'une durée moyenne de 90 minutes. Nous avons enregistré les entrevues sur des cassettes audio.

Les personnes ayant participé à cette étude ont été choisies au moyen d'une méthode de bouche-à-oreille au sein du personnel des femmes qui travaillent dans les différents départements. Nous avons donc obtenu leur coordonnées (numéros de tel et/ou adresse courriel) en passant soit par leurs subalternes soit, par leurs collègues ou par leurs amis.

Le recrutement des candidates-participantes fut très ardu. En effet, bon nombre de femmes que nous avons sollicité, nous ont fait part de leurs inquiétudes quant aux conséquences de leur participation à l'étude. Malgré l'assurance de l'anonymat, certaines femmes que nous avons contactées nous ont affirmé qu'il est très facile de les reconnaître étant donné qu'il n'y a pas beaucoup de femmes dans les niveaux hiérarchiques supérieurs. Contrairement à nos attentes, nous avons aussi tenté de joindre les femmes à

travers le bureau du conseil spécial, mais notre demande est restée sans réponse malgré notre insistance.

Il est une obligation de l'étudiant à l'Université du Québec en Outaouais, lorsque la recherche à effectuer concerne les sujets humains, d'obtenir un certificat éthique avant d'entreprendre ladite recherche. Après l'obtention dudit certificat d'éthique (Annexe C) nous avons expédié, par courriel, les formulaires de consentement (Annexe D) scannés aux participantes. Nous leur avons demandé de nous retourner les formulaires dûment signés. Par la suite, nous avons envoyé un courriel à chacune des participantes pour leur demander les dates préférentielles selon leur convenance, pour réaliser les entretiens

Les entretiens ont été réalisés sur une durée de trois mois, allant de novembre 2010 à janvier 2011. Trois des participantes ont préféré avoir l'entretien le samedi pour être plus à l'aise sans dérangement et les autres nous ont proposés les heures après le travail. Les entrevues se sont bien déroulées de façon générale. Quatre participantes avaient le français comme première langue tandis que les autres, bien que s'exprimant clairement et parfaitement en français, celui-ci n'était pas leur langue maternelle. Ceci a influencé la durée des entretiens. Les deux premières entrevues nous ont permis d'ajuster notre grille et de clarifier nos questions.

3.3. 2. 5 Méthode d'analyse et validité

Nous avons traité les données recueillies au moyen d'une analyse de contenu à caractère thématique. Après avoir transcrit intégralement le contenu sonore des entretiens, nous l'avons codé. A cet effet, nous l'avons découpé en fonction des thèmes identifiés

dans le modèle d'analyse et que nous avons repris dans la grille d'entretien. Aussi, ces thèmes nous servent d'instruments de mesure pour la validité de notre recherche.

Landry (1997) recommande une analyse prudente de contenu. Selon lui, le contenu de tout discours peut contenir deux aspects qu'il faut prendre en considération lorsqu'il faut l'analyser. Tout discours peut porter en son sein, un contenu manifeste, verbalement et directement compréhensible. Il peut aussi y avoir un contenu latent et non-dit. Nous nous en tiendrons au contenu explicite des discours de nos interviewées lors de notre recherche.

CHAPITRE IV ANALYSE DES DONNEES

4.1 Analyse des données quantitatives

4.1 .1 L'évolution des fonctionnaires féminins de 1996 à 2007

Au début du dernier trimestre de l'année 2008, l'assemblée générale de l'ONU a rendu publique les statistiques concernant l'amélioration de la situation des femmes dans les organismes des Nations Unies. Ce rapport⁸ contient en outre des informations sur le taux de représentation des femmes dans les organismes et les institutions des Nations Unies sur une période triennale allant du 31 décembre 2005 au 31 décembre 2007 et au Secrétariat de l'ONU entre le 1er juillet 2006 et le 30 juin 2008. D'autres données statistiques sont aussi disponibles au département de l'information et montre l'évolution de la population féminine des fonctionnaires de l'ONU à partir de 1996. L'ONU s'était par ailleurs fixé l'objectif d'atteindre la parité entre les sexes à tous les niveaux à la fin de l'année 2000 (UN, 2008).

L'échelle graduelle de postes professionnels au niveau international au sein de l'ONU, commence par P-1 au plus bas de l'échelle et culmine vers SSG (sous-secrétaire Général) grade qui vient tout juste avant celui du secrétaire général de l'ONU. Au milieu et par ordre croissant, viennent les grades de P-2, P-3, P-4, P-5. Il s'ensuit, toujours par ordre croissant, les grades de Directeurs que sont D-1 et D-2. Suivent enfin le grade de SSA

⁸ Nations Unies, (2008) Amélioration de la situation des femmes dans les organismes des Nations Unies, Rapport du Secrétaire générale, A/63/364, Assemblée générale, New York, UN

(sous secrétaire adjoint) et celui de SSG (sous-secrétaire général). Dans la majorité des statistiques disponibles à l'ONU, au delà du grade de D-2, les postes sont souvent désignés comme étant *HC* «Hors classe». Le rang de HC est composé de grades de secrétaires généraux adjoints, de sous-secrétaires généraux, de directeurs généraux adjoints, de directeurs généraux assistants, de directeurs généraux et de secrétaires généraux.⁹

Les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (P et D) sont normalement recrutés sur le plan international. Il est escompté qu'ils remplissent leurs fonctions dans différents lieux d'affectation pendant leur carrière à l'Organisation. Les conditions à remplir peuvent varier selon les emplois et sont spécifiées dans l'avis de vacance de poste. À mesure que l'expérience professionnelle dans les domaines concernés s'accroît, un fonctionnaire peut poser sa candidature à des postes de rang de plus en plus élevé.

Les grades de P1-P2-P3, sont dans le jargon de l'ONU, couramment appelés, les postes d'«administrateurs à la classe de début». Ils sont généralement chargés de tâches et fonctions d'exécution et sont sous la responsabilité de leur superviseur hiérarchique direct de qui ils reçoivent les ordres. Les grades de P-4 et P-5 sont appelés les postes d'«administrateurs de milieu de carrière».

⁹ United Nations, (2004), system of the United Nations system Chief Executives board for coordination, New York, DPI/UN

Pour les postes de milieu de carrière et de rang supérieur, une expérience professionnelle à un niveau croissant de responsabilités est requise. Les fonctionnaires qui y occupent des postes doivent posséder les capacités de supervision et de planification dans leur travail journalier. Dans la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur, le travail exige généralement un niveau élevé de compétences en matière d'analyse et de communication, des connaissances techniques et/ou des aptitudes à diriger le personnel. À ces postes, il faut le plus souvent faire preuve de discernement pour analyser et évaluer les problèmes et choisir entre diverses options. Il faut aussi comprendre un système organisé de connaissances théoriques d'un niveau équivalent à celui d'un diplôme universitaire. Si ces connaissances sont habituellement acquises dans le cadre d'un enseignement structuré elles peuvent, pour certains domaines ou dans certaines disciplines spécialisées, l'être au moyen d'un autre type de formation, par l'apprentissage personnel ou par la pratique.

Les postes de directeur (D-1 et D-2) correspondent au niveau le plus élevé de la structure des effectifs de carrière à l'Organisation. On escompte des titulaires de ces postes qu'ils assument un rôle de dirigeant dans la formulation et la mise en œuvre du programme de travail technique d'un bureau, déterminent les priorités et affectent les ressources aux fins de la réalisation des produits et de leur fourniture dans les délais prescrits.

Au delà du grade de D2, les fonctionnaires sont considérés comme des conseillers ou des experts hors classe et font bénéficier l'ONU de plusieurs années d'expérience dans les domaines de l'analyse et de la recherche. Comme dans de nombreuses organisations

internationales, on accède aux postes les plus élevés du Secrétariat après nomination soit par les organes délibérants internes de l'Organisation soit par le Chef de l'administration. Le Secrétaire général dispose, en outre de larges pouvoirs pour nommer des hauts fonctionnaires aux niveaux de SSA et de SSG, ainsi que des envoyés spéciaux à tous les niveaux. Toutefois, la nomination d'un certain nombre de hauts fonctionnaires est soumise à des conditions spécifiques énoncées dans des résolutions de l'Assemblée générale ou dans des documents portant autorisation de la nomination.

4.1 .2 Recrutement, promotions et nomination des fonctionnaires de l'ONU

Théoriquement, mises à part les nominations, le recrutement à l'ONU suit un processus classique de dotation. Après la publication d'avis de vacances de postes, une présélection est effectuée parmi les compétiteurs. Les avis de vacances de postes sont publiés sur le site web, sauf exception justifiée, géré par le bureau de la gestion des ressources humaines. Celui-ci dispose, depuis 2002, d'un système informatisé centralisé, «*Galaxy*», à partir duquel tous les postulants, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation peuvent soumettre leur candidature (UN, 2003).

Il peut arriver que les présélectionnés subissent un test écrit et/ou oral pour éventuellement vérifier leurs compétences techniques. Il s'ensuit après vérification auprès des personnes de références, le recrutement du ou de la candidat(e) choisi(e)

A partir du grade de D-1, les postes sont considérés comme de «haut niveau» ou d'administrateurs et fonctionnaires de rang supérieurs. Les aspirants à ces postes peuvent aussi bien être recrutés, promus que directement nommés par le secrétaire général de

l'ONU. Les postes de décision commencent cependant à partir du grade de P-5. Il peut aussi arriver que les détenteurs du grade de P-4 soient des chefs de sections et peuvent par le concours des circonstances participer à la prise de décisions, en l'occurrence dans le processus de recrutement. Somme toute, le grade de P-4 constitue une sorte de pont reliant les catégories inférieures et les postes de hauts niveaux (UN, 2008).

Il est important de mentionner que les nominations d'administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur à l'ONU se font dans un contexte bien particulier. En effet, l'ONU requiert, entre autre condition, une recommandation des gouvernements dont est originaire le fonctionnaire à être nommé. Au regard de cette procédure, il y a lieu d'établir un parallèle entre l'état des lieux du nombre de femmes à ce genre de postes et la volonté gouvernementale à faire promouvoir les femmes dans leur pays. Par ailleurs, pour un pays dont la promotion des femmes n'est pas dans ses priorités, il lui serait difficile de recommander une femme même si le choix du secrétaire général porte sur une des ressortissantes de ce pays.

En outre, le système de sélection du personnel au sein du secrétariat de l'ONU a instauré deux mesures théoriques pour la promotion de la parité des sexes à tous les niveaux (UN, 2007). D'une part, à partir de janvier 2007, il a été créé un bassin d'une durée de 3 ans pour les femmes ayant été jugées pleinement qualifiées mais non retenues pour un poste particulier, afin de leur offrir des postes aux fonctions analogues et au même niveau. De plus, il est stipulé qu'à compétences égales, une candidate doit être préférée à un candidat masculin. Ainsi, il est établi au paragraphe 9.2 de l'instruction administrative T/AI/2006/3 que *le chef de département ou de bureau qui recommande un candidat alors qu'il existe une candidate tout aussi qualifiée dans un département doit*

justifier sa décision auprès du Bureau de la gestion des ressources humaines, qui doit l'approuver.

Par ailleurs, il est attribué à tous fonctionnaires des notes, par leur superviseur dans le système d'évaluation annuelle et de notation des fonctionnaires (PAS)¹⁰. Ces notes sont supposées avoir une incidence sur leurs perspectives de promotion interne et de mutation latérale. Ce système d'évaluation constitue aussi un moyen pour les femmes de pouvoir accéder aux instances décisionnelles. Le rapport signale que sur l'année d'exercice 2006-2007, les femmes ont été mieux notées que leurs collègues masculins (UN, 2008).

4.1 .3 Les données statistiques

Les données utilisées dans cette étude sont tirées des statistiques compilées et mises à la disposition du public sur le site web du conseiller spécial du secrétaire général pour la parité entre les sexes et la promotion de la femme. Ce sont des statistiques sur les fonctionnaires internationaux au sein de l'ONU. Ces statistiques donnent des renseignements sur la situation des femmes dans le système des Nations Unies. On y trouve notamment des statistiques sur la représentativité des femmes au sein de l'ONU. Le rapport contient en outre des informations sur le taux de représentation des femmes dans les organismes et les institutions des Nations Unies entre le 31 décembre 1996 et le

¹⁰ Performance Appraisal System

31 décembre 2007. De plus, nous avons consulté les statistiques contenues dans le rapport A/63/364¹¹ émanant du secrétaire général.

Il importe de signaler que nous n'avons pu avoir accès aux informations directes sur le questionnaire envoyé aux différents organismes ayant participé à l'étude. Nous n'avons pas non plus d'information sur le nombre des femmes effectivement présentes dans les échantillons étudiés et ce, pour toutes les périodes étudiées. De plus, au vu des conclusions dudit rapport, l'étude a été réalisée auprès des gestionnaires et rien n'indique si les femmes fonctionnaires ont été consultées, à moins qu'elles n'aient occupé un poste de gestionnaire au moment desdites études. Toutefois, le taux de participation à l'étude des organismes de l'ONU est de plus de 60%.

Tableau 1: Comparaison de la distribution par sexe du personnel international¹² de l'ONU (1996)¹³

Comparaison de la distribution par sexe du personnel de l'ONU (1996)							
Catégorie	Effectifs		Tot ♂+♀	Proportions (%)		Proportion /Catégorie	
	♂	♀		♂	♀	♂	♀
SGA	19	1	20	1,18	0,11	0,95	0,05
SSG	13	1	14	0,81	0,11	0,93	0,07
D-2	57	14	71	3,55	1,58	0,80	0,20
D-1	171	43	214	10,64	4,86	0,80	0,20
P-5	324	139	463	20,16	15,71	0,70	0,30
P-4	440	230	670	27,38	25,99	0,66	0,34
P-3	385	267	652	23,96	30,17	0,59	0,41
P-2	197	190	387	12,26	21,47	0,51	0,49
P-1	1	0	1	0,06	0,00	1,00	-
GRAND TOTAL	1607	885	2492	100,00	100,00	0,64	0,36

¹² Nations Unies, (2008) Amélioration de la situation des femmes dans les organismes des Nations Unies, Rapport du Secrétariat général, A/63/364, Assemblée générale, New York, UN

¹³ Nations Unies, (2008) Amélioration de la situation des femmes dans les organismes des Nations Unies, Rapport du Secrétaire générale, A/63/364, Assemblée générale, New York, UN

Le tableau 1 nous dresse un portrait de la composition des fonctionnaires de l'ONU au 31 décembre 1996. Il y ressort qu'à cette date, l'effectif des fonctionnaires de sexe masculin était de presque deux fois plus nombreux que celui des fonctionnaires féminins. Sur un total de 2492 fonctionnaires, seules 885 sont des femmes, soit 36 % des fonctionnaires. A cette date, si l'on considère la proportion par sexe et par catégorie, les femmes sont sous représentées dans tous les grades (Figure 3). Elles le sont encore davantage dans les postes les plus élevés. En effet si l'on considère les proportions par catégorie, les femmes ne représentent que 30% des fonctionnaires du grade P-5. Cette proportion diminue pour se maintenir à 20% des effectifs aux postes de D-1 et D-2 respectivement. Au niveau des grades HC, par catégorie, la proportion des femmes n'est que de 7% pour le grade de SSG et de 5% pour le grade de SSA. Ces grades sont occupés presque exclusivement par des hommes.

Par ailleurs, les femmes sont davantage concentrées dans les catégories les plus basses. En effet, plus de 51% de femmes se retrouvent dans les grades de P1 à P3 tandis que seulement 36% des hommes sont dans cette situation. En effet, 64 % des hommes occupent un poste de P4 ou plus élevée tandis que la proportion des femmes dans ces postes n'est que de 49 %. Ceci démontre des écarts importants entre la proportion des femmes et celle des hommes dans les postes de responsabilité.

Si l'on considère les proportions par catégorie, les femmes sont sous représentées dans tous les grades. La proportion des femmes diminue lorsque l'on monte vers les grades élevés alors que la proportion des hommes augmente. Ceci montre que, pour

l'année 1996, les femmes étaient plus cantonnées dans les postes au plus bas de l'échelle et elles étaient de moins en moins présentes dans les postes de responsabilité.

Tableau 2: Comparaison de la distribution par sexe et par proportion du personnel de l'ONU (2007)

Comparaison de la distribution par sexe et par proportion du personnel de l'ONU (2007)							
Catégorie	Effectifs		TOT	Proportions(%)		Proportions/Catégorie	
	♂	♀		♂	♀	♂	♀
HC	178	57	235	1,18	0,61	0,76	0,24
D2	402	134	536	2,66	1,42	0,75	0,25
D-1	1250	486	1736	8,26	5,16	0,72	0,28
P-5	3576	1597	5173	23,63	16,96	0,69	0,31
P-4	4789	2745	7534	31,64	29,15	0,64	0,36
P-3	3687	2841	6528	24,36	30,17	0,56	0,44
P-2	1189	1481	2670	7,86	15,73	0,45	0,55
P-1	65	76	141	0,43	0,81	0,46	0,54
Grand total	15136	9417	24553	100,00	100,00	0,62	0,38

A quelques différences près, la distribution par sexe du personnel de l'ONU en 2007 reste quasi similaire à celle de 1996. A cette date, l'ONU employait 10 fois plus de fonctionnaires internationaux que pour l'année 1996. Cette augmentation est due à la complexité croissante des tâches qui incombent à l'ONU et à la diversité de ses domaines d'interventions dans le monde. Ce qui que fait le nombre de son personnel a aussi augmenté.

Par ailleurs les hommes sont toujours plus nombreux que les femmes. La seule différence étant que leur nombre respectif a augmenté de façon importante. En effet, le nombre total absolu des fonctionnaires féminins est de 9417 tandis que celui des hommes est de 15136 au 31 décembre 2007 (tableau 2), comparativement à 885 femmes et 1607 hommes au 31 décembre 1996 (tableau 1). Notons toutefois que globalement la

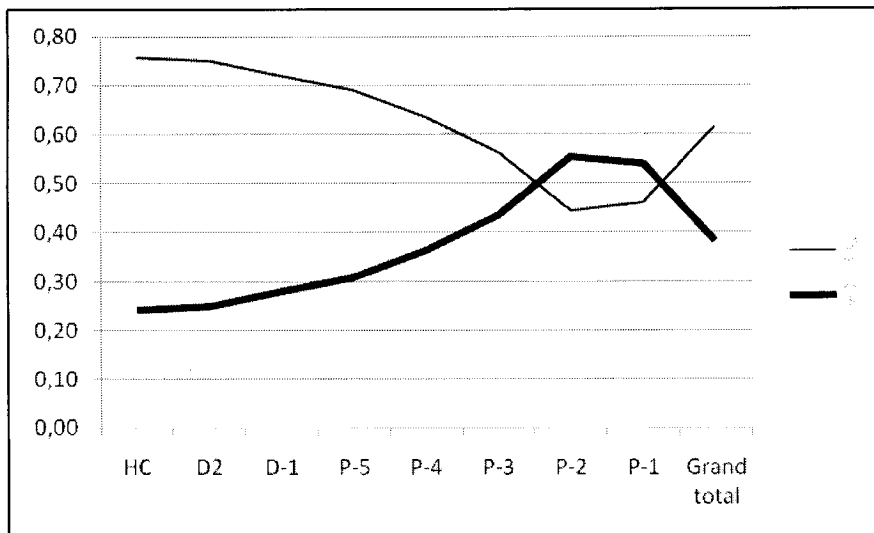
proportion des femmes est restée sensiblement la même durant cette période, étant de 36 % en 1996 et de 38 % en 2007, soit une augmentation d'à peine 2 %.

La proportion des femmes reste également supérieure à celle des hommes dans les grades inférieurs et la proportion des hommes devient plus importante que celle des femmes pour les postes supérieurs. Ainsi, en 2007 plus de 46,7 % des femmes se retrouvent dans les grades de P1 à P3, tandis que 32,6 % des hommes occupent des postes de ces niveaux. Les femmes sont donc plus représentées et plus cantonnées dans les postes au bas de l'échelle et leur nombre diminue lorsque l'on atteint les postes de responsabilités. A contrario, la proportion des hommes est plus importante dans les postes élevés (de P4 à HC), tandis que leur proportion diminue dans les grades au bas de l'échelle.

À cet effet, malgré que leur nombre absolu ait augmenté, la proportion par catégorie nous montre que les femmes dans les postes de haut niveau sont sous représentées par rapport aux hommes. Ainsi, sur le nombre total des fonctionnaires pour le grade de P-4, la proportion des femmes est de 36%. Cette proportion n'est que de 31% pour le grade de P-5. Pour les grades de D-1 et D-2 nous avons les proportions de 28% et 25% de femmes respectivement. Pour les grades de HC, la proportion des femmes diminue davantage pour se maintenir à 24%. La situation n'a pas beaucoup changé dans les postes inférieurs où la proportion des femmes est supérieure à celle des hommes. Par ailleurs, par catégorie, la proportion des hommes emprunte le schéma inverse. Elle est de 64% au poste de P-4 ; 69% au grade de P5, elle devient à 72% au grade de D1. Au grade de D2 la

proportion des hommes est de 75% et au niveau de HC, la proportion des hommes est de 76% (Figure 4).

Figure 4: Proportion par sexe et par catégories du personnel de l'ONU (2007)



La courbe représentative de la proportion par catégorie des femmes en 2007 (Fig.4) est supérieure à celle des hommes dans les postes les plus bas (P1, P2). La situation s'inverse à partir du grade de P3 et la proportion des hommes reste nettement supérieure à celle des femmes. Cette tendance se maintient et se renforce au fur et à mesure que l'on monte vers les grades supérieurs. En 2007, la grande proportion de femmes se retrouve dans les postes les plus bas et elles sont moins présentes dans les postes les plus élevés si on compare leur proportion à celle des hommes.

Tableau 3: Répartition des fonctionnaires de l'ONU par grade et par sexe, de 1996 à 2007

Répartition des fonctionnaires de l'ONU par grade et par sexe, de 1996 à 2007										
Catégorie Année										
	1996		1998		2001		2004		2007	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
HC	32	2	44	6	30	7	177	49	178	57
D-2	57	14	78	18	51	17	422	125	402	134
D-1	171	43	209	65	138	85	1242	399	1250	486
P-5	324	139	483	200	316	153	3689	1420	3576	1597
P-4	440	230	868	414	428	274	4446	2275	4789	2745
P-3	385	267	737	480	339	287	3178	2388	3687	2841
P-2	197	190	299	249	156	166	1244	1770	1189	1481
P-1	1	0	5	9	0	0	111	171	65	76
TOTAL	1607	885	2723	1441	1458	989	14509	8597	15136	9417
$\chi^2(p<0.0001)$	88,59		61,68		50,94		1064,58		692,02	

Dans l'ensemble, sur une période de dix ans, le nombre total absolu des fonctionnaires féminins a augmenté de plus de 10 fois, dans le système des Nations unies (Tableau 3). Le nombre absolu de femmes n'a cessé d'augmenter et ce, pour chaque grade et pour chaque année prise en compte. Cependant, la proportion des femmes par catégorie n'a pas véritablement augmenté. Par contre le nombre absolu des hommes a augmenté plus significativement que celui des femmes. Ce qui fait que les femmes restent toujours sous représentées dans les postes élevés.

Tableau 4: Proportion de femmes fonctionnaires de l'ONU par grade et par sexe, de 1996 a 2004

	1996	1998	2001	2004	2007
HC	6%	12%	19%	22%	24%
D-2	20%	19%	25%	23%	25%
D-1	20%	24%	38%	24%	28%
P-5	30%	29%	33%	28%	31%
P-4	34%	32%	39%	34%	36%
P-3	41%	39%	46%	43%	44%
P-2	49%	45%	52%	59%	55%
P-1	0%	64%	0%	61%	54%

Il faut noter cependant que pour chaque année prise en compte, on constate que la proportion des femmes par catégorie diminue sensiblement à partir du grade de P-4; grade qui constitue une réserve importante à partir de laquelle les femmes accèdent aux postes de responsabilité (UN, 2008). Inversement, la proportion des hommes augmente lorsque l'on monte en grade. Ainsi on retrouve une proportion importante des hommes dans les postes d'administrateurs et les catégories supérieures. Ce qui fait que la proportion des femmes dans les postes de décision n'a pas véritablement augmenté. On remarque des écarts marqués dans la distribution des femmes fonctionnaires pour les postes les plus élevés où le nombre de femmes diminuent remarquablement comparativement aux postes inférieurs. Ainsi pour chaque année prise en compte, la proportion des femmes est plus grande dans les postes inférieurs, c'est-à-dire dans les grande de P1-P2 et P3.

Ainsi, la proportion des femmes au niveau P-5 n'a pas véritablement changé, sur les 5 années prises en compte (Tableau 4). Elle est de 30% en 1996 et diminue en 1998 (29%). En 2001, elle est de 33% pour chuter à 28% en 2004, et elle n'est que de 33% en 2007. De plus, cette proportion diminue au fur et à mesure que l'on monte en grade pour n'être que de 24% pour les catégories hors cadre, toujours en 2007 (Tableau 4). La parité numérique remarquablement acquise au bas de l'échelle (grade P-1/P-2) disparaît à partir du grade de P-3 et la situation se dégrade lorsque l'on atteint les catégories des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieurs.

4.1.4 Test de khi- 2 (χ^2)

Nous avons eu recours au test de Khi-2 afin de vérifier l'existence d'une éventuelle relation d'indépendance entre nos deux variables, soit le genre et les catégories d'emploi. C'est-à-dire, nous avons voulu savoir si le genre (sexe) du fonctionnaire a une influence significative sur le grade occupé par celui-ci. Nous avons réalisé le test χ^2 pour l'année 1996, 1998, 2001, 2004 et l'année 2007 (Tableau 5). Le test χ^2 d'ajustement nous a permis de faire une comparaison entre des effectifs réels et des effectifs théoriques (ceux que l'on aurait dû obtenir si les grades étaient réparties équitablement) et de vérifier si les écarts sont statistiquement significatifs.

Pour les besoins du test χ^2 nous avons comparé la distribution observée à la distribution théorique des fonctionnaires de l'ONU pour chaque année prise en compte (Annexe A). Avec la table de valeurs calculées, le χ^2 nous a permis d'établir et de comparer si les distributions observées des hommes et celles des femmes dans les différents grades sont équiprobables, c'est-à-dire, similaires aux distributions théoriques selon la loi de probabilité.

Ainsi, pour chaque année, nous avons calculé les fréquences observées et les fréquences théoriques. L'annexe A donne également la valeur du χ^2 ainsi que la valeur critique de celui-ci, soit la valeur au-delà de laquelle il devient statistiquement significatif avec un seuil de probabilité de ($p < 0.05$) et ce, selon les degrés de liberté applicables pour chacune des années.

Tableau 5: Fréquences observée et théorique des femmes a l'ONU de 1996 a 2007

Categories	1996		1998		2001		2004		2007	
	FO	FT	FO	FT	FO	FT	FO	FT	FO	FT
HC	2	12	6	17	7	15	49	83	57	90
D2	14	25	18	33	17	27	125	202	134	205
D1	43	76	65	95	85	90	399	606	486	666
P5	139	164	200	236	153	190	1420	1887	1597	1984
P4	230	238	414	444	274	284	2275	2482	2745	2890
P3	267	232	480	421	287	253	2388	2056	2841	2504
P2	190	138	249	190	166	130	1670	1076	1481	1024
P1			9	5			171	104	76	54
Total	885	885	1441	1441	989	989	8497	8497	9417	9417
χ^2	88,59		61,68		50,94		1064,58		692,05	
P	<0,0001		<0,0001		<0,0001		<0,0001		<0,0001	
FO=féquence observée FT=féquence théorique										

Pour les cinq années respectives, les effectifs observés diffèrent significativement des effectifs théoriques (Annexe A). Par ailleurs, pour chaque année, les écarts dans la fréquence observée et la distribution théorique sont très importants signalant ainsi les disparités dans les distributions.

Ainsi, en maintenant le même nombre de fonctionnaires féminins et masculins pour l'année 1996, si la distribution avait été équitable pour les deux groupes, le nombre d'hommes aurait été augmenté, dans les postes les plus bas (P1-P2, P3) et moindre dans

les postes plus élevés. Pour les femmes, c'est la situation inverse qui aurait été obtenue. Ainsi, la distribution théorique nous montre qu'au grade de P3, l'effectif des hommes aurait dû être de 420 au lieu de 385 (Annexe A). Pour les grades de P1-P2, l'effectif des hommes aurait dû être de 250 au lieu de 198. Pour les mêmes grades, le nombre de femmes aux grades P1-P2 serait de 138 au lieu de 190 et pour le grade de P3, le nombre de femmes serait de 231 au lieu de 267. Dans les catégories supérieures, les femmes auraient dû être plus nombreuses qu'elles ne l'étaient.

À la lecture des calculs des effectifs observés et comparés aux effectifs théoriques, nous constatons que dans les postes supérieurs, c'est-à-dire à partir du grade de P4, le nombre des femmes aurait dû augmenter si la distribution des effectifs avait été la même pour les deux groupes. Ainsi à titre d'exemple, si la distribution avait été identique pour les 2 groupes, au niveau des grades de HC, le nombre de femmes aurait été de 12 au lieu de 2. Au niveau du grade de D-2 le nombre de femmes aurait été de 25 au lieu de 14 et au niveau de D-1, le les femmes auraient été 76 au lieu de 43.

Le tableau 5 résume les résultats des tests de χ^2 en présentant les fréquences observées et les fréquences théoriques des femmes pour chacune des années visées et les différents grades. Le tableau 5 donne également la valeur du χ^2 et le seuil de probabilité. Ainsi, les différences entre les hommes et les femmes dans la répartition selon les catégories d'emploi sont hautement significatives pour chacune des années.

Pour chacune des années, les fréquences théoriques des femmes dans les catégories P1 à P3 sont plus élevées que les fréquences observées démontrant une surreprésentation

des femmes dans les postes inférieurs. La catégorie P4 correspond au groupe charnière à partir duquel les fréquences théoriques sont plus élevées que les fréquences observées, indiquant une sous-représentation des femmes dans ces catégories. Nous pouvons également constater que les écarts s'accroissent à mesure que l'on passe de la catégorie P4 aux catégories supérieures.

Pour l'année 1998 les constatations sont presque similaires à l'année 1996. Les distributions des effectifs observés ne sont pas identiques aux effectifs théoriques. Le calcul des effectifs théoriques démontre les disparités dans la distribution du nombre de femmes et des hommes dans les différents grades. Si la distribution avait été équitable, le nombre des hommes aurait augmenté dans les postes de P1, P2, P3, tandis que pour les mêmes grades, le nombre de femmes aurait diminué.

Inversement, à partir du grade de P4 vers les grades de HC, le nombre des femmes aurait augmenté et celui des hommes aurait diminué si la distribution avait été identique pour les deux groupes. Ainsi, en 1998, au grade de D2, par exemple, l'effectif de femmes aurait dû être 33 au lieu de 18. Il en est de même pour les grades de HC pour lesquels les hommes auraient dû être 32 au lieu de 44 (Annexe A) et le nombre de femmes aurait dû augmenter et être de 17 au lieu de 6.

Pour l'année 2001, si l'on compare les effectifs théoriques avec les effectifs observés, le nombre d'hommes aurait dû diminuer dans les grades élevés (P4, P5, D1, D2 et HC) tandis que le nombre de femmes aurait dû augmenter pour les mêmes grades. Ainsi, à titre d'exemple, pour les catégories de HC, l'effectif des hommes aurait été de 22 au lieu

de 30 (Annexe A), alors que pour les mêmes catégories, l'effectif des femmes aurait dû être de 15 au lieu de 7 (Tableau 5). Pour le grade de D-2, si la distribution des effectifs avait été équitable, le nombre de femmes aurait dû être de 27 au lieu de 17. Cette situation est semblable pour les grades de D1, P5, et P4 pour lesquels, le nombre de femmes aurait dû augmenter et celui des hommes aurait dû diminuer. Cette situation signale vraisemblablement la présence d'une ségrégation verticale qui cantonne un grand nombre de femmes dans les postes les plus bas et les empêchent d'obtenir en grand nombre le postes dans la haute hiérarchie.

Par ailleurs, à travers des effectifs théoriques de l'année 2004, il apparaît que le nombre des femmes aurait également dû augmenter dans les postes élevés à partir du grade de P4 si la distribution des effectifs avait été équitable. À l'inverse, les effectifs pour les fonctionnaires masculins auraient diminué. En effet, si la distribution avait été équitable, le nombre de femmes aux grades HC aurait été de 83 au lieu de 49. Pour le grade de D-2 et D-1, le nombre de femmes aurait été respectivement de 202 et 606 au lieu de 125 et 399 (Tableau 5). Pour les mêmes grades, HC, D-2 et D1, si la distribution des effectifs avait été équitable pour les deux groupes, le nombre d'hommes aurait diminué pour se fixer respectivement à 142, 344 et 1034 au lieu de 177, 422 et 1242 (Annexe A).

Il importe de noter que dans les grades inférieurs (P1-P2-P3), si la distribution avait été équitable, c'est le nombre d'hommes qui aurait dû augmenter tandis que celui des femmes aurait diminué. En 2004, la grande proportion des femmes se trouvait dans les

postes les plus bas et cette proportion diminue au fur et à mesure que l'on monte en grande.

Les effectifs théoriques de l'année 2007 montrent que si la distribution avait été équitable pour les deux groupes, le nombre de femmes dans les grades au bas de l'échelle (P1-P2-P3) aurait dû être plus faible et pour les mêmes postes le nombre d'homme aurait dû augmenter. Inversement, dans les grades les plus élevés (de P4 vers HC), les femmes auraient dû être plus nombreuses et les hommes moins nombreux. À cet effet, nous remarquons par exemple que pour le grade de D-1 en 2007, si la distribution avait été équitable, le nombre de femmes aurait dû être de 666 au lieu de 486 (Tableau 5). Quant au grade de D2, les effectifs théoriques nous montrent que le nombre de femmes aurait été de 205 au lieu de 134 tandis que le nombre des hommes aurait dû être de 330 au lieu de 402 (Annexe A). Il en est de même pour les grades de HC, de P5 et de P4 où les effectifs théoriques montrent que le nombre de femmes aurait dû augmenter et celui des hommes diminuer.

La comparaison des deux effectifs (observés et théoriques) nous confirme que la ségrégation verticale envers les femmes est présente car les statistiques nous montrent que l'on trouve plus de femmes que d'hommes dans les postes inférieurs tandis que la situation s'inverse lorsque l'on monte en grade où l'on trouve les femmes en nombre inférieur à celui des hommes. Nous pouvons donc constater que la ségrégation existe bien au sein de l'ONU confirmant du même coup notre première hypothèse. Ainsi, non seulement les femmes sont moins nombreuses parmi les fonctionnaires de l'ONU, constituant moins de 40 % de l'effectif total, mais en plus, elles se retrouvent plus

fréquemment dans les postes inférieurs et non dans les postes où se prennent les décisions. La ségrégation verticale est donc encore présente au sein de cette organisation.

4.1.5 Cessation de service pour les administrateurs ou fonctionnaires de rang supérieure.

Plusieurs raisons peuvent justifier le départ d'un fonctionnaire. Le départ peut être entrepris soit par l'organisation ou par le fonctionnaire lui-même. Le départ peut être décidé aussi d'un commun accord entre les deux parties contractantes. Pour l'ONU, les neuf motifs de cessation de contrats souvent mentionnés sont le licenciement, l'expiration d'engagement, le décès, le renvoi pour faute, la démission, le départ à la retraite, le renvoi sans préavis ainsi que les raisons de santé et la mutation (UN, 2008). Nous avons cependant exclu la mutation dans nos considérations dans la présente étude, car un fonctionnaire muté reste toujours dans l'organisation. A cet égard, les statistiques de l'organisation renseignent sur le nombre des départs entre les hommes et les femmes.

Le tableau 6 nous dresse un portrait des principales causes de cessation de services des femmes avec l'ONU pour les années 2004 à 2007. Il s'agit toutefois des femmes occupant les postes d'administrateur ou de fonctionnaire de rang supérieur. Pour tous les niveaux concernés, les femmes plus que les hommes sont nombreuses à se séparer de l'organisation et ce, quel que soit le motif. Ceci peut être un signe révélateur d'une éventuelle ségrégation verticale envers les femmes dans ce sens que l'organisation ne parvient pas à retenir son personnel féminin surtout dans les grades les plus élevés. Or nous avons déjà vu que les femmes ne sont pas assez représentées dans les postes de

hauts niveaux. Il devient donc problématique si les femmes qui quittent l'organisation ne sont pas remplacées convenablement.

L'expiration de l'engagement constitue le principal motif de cessation de service des femmes de rang supérieur. Il cumule 72,7% des départs des femmes au niveau SSA, et 73,3% au niveau SSG. Au niveau D, il est de 18,3% et au niveau P, il revient à 31,3% des départs pour motif d'expiration de contrat. La démission constitue aussi un autre moyen par lequel les femmes occupant les postes d'administrateur ou fonctionnaire supérieur se séparent de l'organisation. Entre 2004 et 2007, 27,3% des femmes occupant le rang de SGA qui ont quitté l'organisation l'ont fait suite à une démission. Pour la même période, 20,0% des femmes au rang de SSG qui ont quitté l'ONU se sont séparées de l'organisation pour motif de démission. Au rang de D et de P, la démission constitue respectivement 13,4% et 15,6% des motifs de départs des femmes fonctionnaires. Une recherche plus approfondie sur les différentes raisons qui amènent les femmes à démissionner permettrait de proposer des solutions pour la rétention de cette catégorie du personnel.

Tableau 6: Cessation de services¹⁴ pour les administrateurs ou fonctionnaires du rang supérieur (2004-2007)¹⁵

Raison	Grade												
	SGA			SSG			D			P			
	H	F	% Femme H	F	% Femme H	F	% Femmes H	F	% Femmes H	F	% Femmes		
L-A		0	0	0	0	0	0	3	4	5,1	16	29	9,6
E-E		1	8	72,7	4	11	73,3	5	15	19,2	57	100	33,2
D+		0	0	0,0	0	1	6,7	0	2	2,6	2	3	1,0
R-F		0	0	0,0	0	0	0,0	0	0	0,0	0	1	0,3
DE		0	3	27,3	1	3	20,0	3	11	14,1	48	50	16,6
D-R		0	0	0,0	0	0	0,0	24	46	59,0	82	114	37,9
R-P		0	0	0,0	0	0	0,0	0	0	0,0	0	2	0,7
S		0	0	0,0	0	0	0,0	1	0	0,0	2	2	0,7
Total		1	11	100,0	5	15	100,0	36	78	100,0	207	301	100,0

Le départ à la retraite constitue une autre porte de sortie des femmes de l'organisation. Ainsi, entre 2004 et 2007, la retraite est un motif important pour les femmes qui ont quitté l'organisation puisque ce motif est invoqué dans 58,9 % des départs au niveau D et 37,9 % des cas au rang de P. Aucune femme n'a pris de retraite aux 2 échelons supérieurs SSG et SSA. Au niveau D et P, toujours entre 2004 et 2007, le licenciement à l'amiable concerne respectivement 5,1 % et 9,6 % de la proportion des femmes ayant quitté l'organisation. Pendant cette période, il n'y a pas eu usage de cette forme de cessation de service au rang de SSA ni de SSG.

¹⁴ Nations Unies, (2008) Amélioration de la situation des femmes dans les organismes des Nations Unies, Rapport du Secrétaire générale, A/63/364, Assemblée générale, New York, UN

¹⁵ Légende: L-A : Licenciement à l'amiable, E-E : expiration d'engagement, D+ : Décès, R-F : Renvoi pour faute, DE : Démission, D-R : Départ à la retraite, R-P : Renvoi sans préavis, S : Santé.

4.2 Analyse des données qualitatives

Dans cette partie de notre étude, nous présentons une analyse des entretiens que nous avons réalisés avec les femmes notre échantillon. Nous avons analysé le contenu de ces entretiens en suivant les principaux thèmes figurant sur la grille d'entrevue. Il faut rappeler que ces thèmes sont susceptibles d'engendrer la ségrégation verticale envers les femmes, plus spécifiquement au sein de l'ONU. Tout au long de cette analyse, nous allons donc distinguer ces thèmes eu égard à leur incidence sur la carrière des femmes notamment dans l'ascension vers les postes décisionnels.

Les participantes à notre étude s'accordent sur un point saillant, soit qu'il n'y a pas suffisamment des femmes dans les postes hauts gradés. D'après elles, il n'y pas de règles claires qui encadrent l'octroi des promotions d'un grade à un autre.

4.2.1 Les facteurs liés au genre et à l'individu

L'individu a une part importante dans le déroulement de sa carrière. Beaucoup de déterminants entrent en jeu dans le façonnement de cette carrière. De plusieurs manières, les gens entreprennent divers projets pour donner des assises à leur carrière. Pour les femmes, certains déterminants sont plus dominants que d'autres et sont plus liés à la nature féminine. Ainsi la vie familiale a tendance à affecter plus les carrières des femmes. La présence ou non des enfants pèsent dans la consolidation de la carrière des femmes.

Des commentaires émis par les femmes que nous avons interviewées montrent qu'elles rencontrent plusieurs éléments qui influencent leur carrière. Un caractère mitigé se dégage de leur parcours.

«Vous savez, que nous le voulions ou non, la vie familiale que nous, les femmes menons, détermine ce que sera notre carrière. D'ailleurs, après avoir eu les enfants, la nature de mes ambitions a changé drastiquement. Il me fallait quelque chose qui cadre avec le programme des enfants. Avant que je n'aie les enfants, j'étais prête à aller travailler n'importe où» (F2, Genre).

«Après la naissance de mon premier, j'ai commencé à sélectionner en fonction de ce qui conviendrait à ma petite vie familiale, surtout à mon enfant. La donnée géographique et l'emplacement du poste prenait le dessus sur d'autres critères. Evidement ça vous réduit les opportunités de façon remarquable» (F5, Administration).

Bien qu'ayant évolué dans deux domaines d'activités différents, le constat pour ces deux femmes, comme en témoignent leurs récits précédents est que les enfants affectent d'une façon particulière la carrière des femmes. La venue des enfants dans la famille affecte le travail de beaucoup de femmes. Certes, le congé de maternité est ancré chez la majorité des employeurs, mais il n'est pas le seul aspect de la carrière des femmes eu égard à la présence des enfants.

« ...quatre mois de congé de maternité si vous avez un contrat à «durée déterminé» ou fixe, ça ne fait que vous augmenter le stress. Vous vous demandez constamment si votre contrat sera renouvelé ou pas... Si tel ou tel superviseur voudra de vous par la suite, ainsi de suite (F1, Division Politique) ; «... Quand tu reviens d'un long congé comme celui de maternité, le plus souvent les choses ont changé, l'équipe, la hiérarchie et les

priorités aussi. Ce n'est pas évident de retrouver sa place dans tout ça,» (F3, Communication).

La période de congé de maternité est vécue comme un événement psychologiquement stressant pour les femmes qui ont l'ambition de vouloir avancer hiérarchiquement. *«... Quand tu ne sais pas comment ton superviseur va prendre et va juger ton absence, tu n'espère rien à ton retour d'un congé aussi long comme celui de maternité ou de congé sans solde... Pire encore, c'est quand à ton retour de congé tu trouves un nouveau superviseur. Les sensibilités à la situation familiale des fonctionnaires varient d'un individu à un autre, d'un superviseur à un autre.... »* (F2, Genre).

Ce sentiment de culpabilité s'accroît d'avantage, lorsque le fonctionnaire est sous le régime de contrat déterminé. De plus, l'âge des enfants affecte le déroulement de la carrière d'une femme.

«Nous sommes théoriquement au service de l'organisation 24 heures sur 24, avec des enfants en bas âge, crois-tu que je peux me permettre d'assister à des réunions qui se tiennent tard les soirs? Aux séances de travail qui se déroulent les «week ends»? Quand je le fais ma famille en paye le prix. A vrai dire, l'organisation du travail au quotidien ne tient pas compte des contraintes de notre vie privée en l'occurrence notre vie familiale. C'est à l'individu de s'arranger pour suivre la cadence (F3, Communication)».

Les propos ci-dessus nous montrent qu'il appartient aux femmes qui ont des enfants de s'arranger pour suivre scrupuleusement l'organisation du travail, soit le rythme exigé par

l'organisation. Aucun aménagement n'est prévu pour les accommoder. Cette situation crée un stress énorme vis-à-vis des fonctionnaires féminins laissées à elles même.

« C'est une situation très embarrassante... Avoir des enfants et avancer dans la carrière, surtout dans la hiérarchie.... Le risque est de réaliser l'un au détriment de l'autre. Vous savez, les femmes voudraient être dans les instances qui prennent les décisions mais elles sont confrontées à des concessions quand la vie familiale est en jeu» (F5, administration).

Les femmes se sentent plus confiantes d'entreprendre un projet d'avancement hiérarchique lorsque les enfants sont plus avancés dans leur scolarité. Car, des enfants en bas âges riment avec une double journée de travail. Une fois la journée professionnelle terminée, les femmes entament une «journée» de travail familiale. Pour honorer les deux engagements, les femmes doivent se surpasser ou faire des concessions de part et d'autres. Ceci affecte naturellement le déroulement de leur carrière professionnelle.

«....Avoir des enfants, fonder une famille.... et travailler à l'ONU, on a parfois l'impression que c'est deux choses incompatibles. D'abord l'ONU n'offre pas de possibilité de travailler à mi temps, comme on observe dans d'autres entreprises, et puis les possibilités de travailler à la maison sont quasi inexistantes, ceci amène les femmes à d'abord cibler les postes de travail qui leur permettront de jongler avec leur quotidien familial» (F2, Gender).

Les femmes vivent des situations d'anxiété et de stress associées à leur travail. Les emplois sont exigeants avec une charge de travail considérable. A cela s'ajoutent les préoccupations liées à la famille. Une fois la journée de travail terminée, les femmes ont tendance à rapporter le stress à la maison.

«... A un certain point, je me posais des questions, je me demandais si je devrais continuer la carrière ou abandonner et m'occuper de ma famille. C'était vraiment angoissant comme situation... J'avais cru à tort que mon diplôme me porterait plus loin et je me suis rendue compte qu'il y a d'autres éléments plus abstraits qui entrent en jeu. Et le pire, je ne contrôle pas ces éléments, du moins pas tous directement. C'est frustrant tout ça... » (F3, Communication).

Les femmes interviewées s'accordent pour dire que l'ancienneté n'est pas nécessairement le caractère déterminant dans l'avancement hiérarchique surtout pour des postes de responsabilités. Certaines d'entre elles affirment que les critères de promotion et de nomination à des postes de responsabilité relèvent de la discrétion du bureau de la gestion des ressources humaines ou du superviseur dont le bureau possède le poste vacant. Selon elles, il n'y pas de critères clairs qui régissent les promotions à ces grades.

« rien n'est dit sur le passage d'un grade à un autre... Il n'y a que les avancements à l'intérieur du même grade qui sont régis par le règlement clair de 2 ans sur chaque échelon. Mais d'un grade à un autre rien n'est signalé... Tiens, par exemple pour le grade de P3, il est demandé 5 ans d'expérience mais quand vous voulez allez plus loin,

obtenir un P4 ou même plus, pour pouvoir être gestionnaire... naturellement l'on vous dit que rien n'est automatique.» (F5, Administration).

Par ailleurs, les différentes femmes interviewées ont du faire face à des barrières plus ou moins communes, mais à des degrés divers. Ainsi, la vie familiale et la présence des enfants ont été citées comme des barrières primordiales ayant influencé le déroulement de la carrière. Pour certaines femmes il a même été déterminant quant à la prise de décision eu égard aux postes de responsabilités.

« ...ce n'est que quand tous mes enfants ont rejoint l'université que je me suis senti psychologiquement tranquille et je me suis concentrée à l'avancement de ma carrière ».
(F1, Division politique).

« ...Quand je suis tombée enceinte de mon deuxième enfant, mon superviseur m'a dit ouvertement que se serait difficile de compter sur moi car je partais en congé de maternité. Certes nous étions en période de pic mais j'ai aussi compris que je perdais un point vis-à-vis de mon superviseur, et ce malgré moi! A mon retour de congé, on m'a remplacé ailleurs soit disant pour mieux exploiter mes compétences.... Bien sur on te dira jamais les vraies raisons en face» (F2, Genre).

Les différentes candidates que nous avons interviewées se disent préoccupées par l'avancement de leur carrière mais avouent rencontrer des situations défiantes pour lesquelles, elles n'arrivent pas à trouver de solutions idéales. Sur ce point, selon ces

femmes, ce n'est pas tant la volonté d'avancer qui leur est problématique mais plutôt les outils concrets pour y parvenir.

« ...vous savez, je ne connais aucune de mes collègues qui ne veuille être promu. Mais nous savons aussi ce que ça veut dire sur le plan professionnel. Alors celles qui ont des jeunes enfants comme moi n'ont d'autres choix que d'y aller tout doucement. J'ai beau vouloir avancer mais je sais en même temps que ma situation familiale risque d'en pâtir. » (F6, Droit de l'Homme).

« ... moi je ne me suis jamais fait d'illusions, vouloir avancer, obtenir le poste élevé ? bien sur j'en voulais mais à côté de cela, il y avait mes enfants et le choix était clair. Après j'étais frustrée mais bon, je ne pouvais pas faire grand-chose à ça et j'ai attendu le moment opportun, c'est tout ce que je pouvais faire. » (F5, Administration).

4.2.2 Les facteurs liés au Fonctionnement de l'Organisation des Nations Unies.

Le mandat de l'ONU couvre divers domaines allant du règlement des conflits et programmes de maintien de la paix en passant par la réduction de la pauvreté jusqu'à la lutte contre le changement climatique et la défense des droits de l'homme. L'ONU s'occupe aussi du désarmement des enfants soldats, coordonne les secours pendant les crises humanitaires et fournit un appui administratif et logistique pour permettre d'exécuter ses mandats complexes.

Cette gamme très étendue d'emplois et de mandats signifie que le personnel peut être affecté à différentes fonctions, peut changer de département, d'affectation géographique, voire de domaine d'activité, pendant toute la durée de leur carrière à l'Organisation. Par ailleurs, les conditions de travail et de vie sur le terrain varient selon les endroits. Si un fonctionnaire participe à une mission de maintien de la paix, à une mission politique ou à une opération humanitaire sur le terrain, le pays ou la région où le fonctionnaire travaille et réside se relève probablement d'un conflit ou connaît une situation d'urgence. Les conditions sont alors plus difficiles; l'infrastructure est quasi inexistante et l'électricité et l'eau potable sont souvent rares. De plus, la plupart des missions de maintien de la paix, politiques et humanitaires sont classées parmi les lieux d'affectation déconseillés aux familles, ce qui signifie que les membres de la famille ne peuvent pas rejoindre le membre du personnel là où il est affecté.

Pour ces femmes que nous avons interviewées, inévitablement la nature du travail de l'ONU réduit le nombre de femmes susceptibles de travailler dans cette organisation.

« ...c'est souvent lors des interventions d'urgence humanitaires ou de maintien de la paix, que l'Organisation recrute en masse, un moment opportun pour les femmes de rejoindre l'organisation. Mais en même temps, on considère que les conditions sont hostiles, que très peu de femmes se voient octroyées des contrats surtout dans des postes de responsabilités. Par exemple il y a très peu de femmes dans des équipes qui commencent les missions... une autre question que visiblement personne ne s'est posée... C'est comme si les femmes devaient être affectées à des endroits précis plutôt que d'autres, que certaines des missions sont réservées aux hommes et je trouve cela bien dommage... pour les femmes et pour l'organisation» (F4, Juridique).

De ce fait, nous pouvons déduire que les femmes qui veulent avancer dans la hiérarchie doivent faire face au climat hostile à leur égard. On perçoit les femmes toujours fragiles. On les voit bien occuper certaines fonctions et pas d'autres. Malgré le nombre conséquent de directives administratives pour engager le nombre de femmes dans toutes les instances de l'organisation, il semblerait que les fonctionnaires masculins ne se soient pas encore imprégnés de cette parité entre les sexes. Selon les entrevues que nous avons réalisées, le sexisme persiste au sein de l'ONU. L'image du leadership est encore assimilée à celui de l'homme et il faut avant tout faire changer les mentalités.

«...il faudra attendre longtemps pour que nos collègues de l'autre sexe acceptent que les femmes sont aussi capables même dans les postes de responsabilité. Parfois j'ai l'impression qu'ils sont hostiles à l'idée qu'une femme puisse occuper un poste de superviseur. C'est comme si le seul fait d'être une femme vous réduit de moitié vos compétences professionnelles. Sur ce point l'Organisation a du pain sur la planche car il y a encore beaucoup de travail à faire...» (F1, Division Politique). «... Il faut avant tout faire changer les mentalités. Car ce qui manque c'est la bonne volonté de la part des chefs de sections à mettre en œuvres les directives en rapport avec la parité» (F5, Administration). «Certains considèrent encore à date que c'est une faveur que d'engager une femme dans certaines catégories de postes...» (F3, Communication) «Il y a des collègues qui nous disent que la parité est déjà atteint... ils n'arrivent pas à comprendre que dans la hiérarchie les femmes manquent énormément» (F6, Droits de l'Homme).

De plus, le travail des cadres hiérarchiques relève plus de l'aspect politique en plus des compétences professionnelles. Les fonctionnaires qui sont nommés aux postes

d'administrateurs supérieurs ou aux postes «hors Catégorie» doivent implicitement avoir l'aval ou la recommandation de leur pays d'origine. Ce qui signifie que l'accès à des grades de responsabilités n'est pas seulement le résultat des compétences techniques.

Les femmes interviewées s'inquiètent de l'importance accordée à des pays qui chercheraient à faire passer leurs intérêts politiques, ce qui n'est pas nécessairement un objectif vis-à-vis de la carrière de tel ou tel fonctionnaire. Ces femmes remettent en question le caractère politique qui prévaut à l'ONU et dénoncent le manque d'indépendance de celui-ci face à ces pays qui participent à son financement.

«... De plus en plus, l'accès à des postes hors catégorie relève de la carrière politique antérieure du fonctionnaire en question en plus de ses compétences techniques. Le peu de femmes qui y accède a vraisemblablement occupé des postes politiques dans leur pays. On se demande ce que les femmes doivent faire pour avoir accès à ces postes si convoités. Il arrive que l'on préfère un candidat externe ayant eu une expérience politique dans son pays que de prendre une candidate interne qui, pourtant remplit les conditions techniques. Ca devient de plus en plus abstrait le recrutement et les nominations à des postes d'administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur... et le moins que l'on puisse dire c'est que c'est frustrant...» (F5, Administration).

Cette assertion montre de plus le manque de critères objectifs pour accéder à des postes hiérarchiques. A ce problème s'ajoute le fait que la nature même de la carrière internationale comporte des contraintes en soi. Et les femmes, à des degrés divers, peuvent opter pour ne pas embrasser la carrière à l'ONU.

«... Le travail à l'ONU n'apporte pas que des avantages. Il a aussi des contraintes qui vont avec. Et cela freine beaucoup de femmes. Par exemple pour bénéficier des avantages tels que la prime de scolarité pour les enfants, l'ajustement de poste, etc.... il faut à tout prix trouver un poste dans un pays autre que le sien... Cela suppose qu'on laisse sa famille, ses amis, son réseau derrière soi, et c'est souvent stressant voire un défi pour les femmes qui doivent tout laisser tout d'un coup pour embrasser une carrière internationale...» (F2, Genre).

En effet, pour obtenir le statut de fonctionnaire international avec tous les avantages qui accompagne ce statut, il faut être affecté dans un pays autre que son pays natal. Ceci suppose une obligation de s'expatrier et constitue des contraintes en soit. Cela peut constituer un frein pour beaucoup de femmes qui doivent aller dans d'autres pays afin de consolider leur carrière.

«... La carrière internationale à l'ONU est attrayante mais beaucoup de femmes n'osent pas tenter leur chance car cela suppose avant tout imposer à leur famille de s'expatrier. Et si les membres de la famille ne sont pas prêts, c'est souvent la femme qui abandonne le projet...» (F3, Communication).

De plus, les femmes ont relevé un fait qui, bien qu'étant anodin en soit, peut conduire à des défis par rapport à l'exercice de leur fonction journalière. En effet, théoriquement les fonctionnaires de l'ONU sont au service de l'organisation 24 heures sur 24. Bien qu'il existe des heures de travail bien spécifiées par les directives administratives, les femmes que nous avons interviewées, nous ont indiqué que dans la pratique, le travail à l'ONU, surtout dans les postes de cadre, ne permet pas de respecter l'horaire de travail prévu.

«... C'est vrai que la journée de travail à l'ONU n'a pas de limite d'heures. Tout dépend de l'urgence du moment. Et souvent on planifie les réunions tard dans la journée, ou dans la soirée, voire les weekends. Il faut absolument pouvoir y participer si vous êtes cadre ou si vous êtes concernés par l'ordre du jour. Ce qui constitue un défi pour certaines femmes, surtout si elles ont des obligations dans leur vie privée. Elles sont obligées parfois de s'absenter et ce n'est pas bien vu par la hiérarchie. Or c'est très mal vu d'avancer des raisons familiales pour s'absenter. En tout cas si vous voulez avancer un peu loin dans la carrière, les obligations familiales vous les gardez pour vous mêmes!» (F5, administration).

De plus, ces femmes ont un sentiment que l'ONU reste une entreprise politisée, en plus d'avoir un caractère masculin.

« ... c'est un secret pour personne que toute nomination au plus grand poste, exige la recommandation du pays du candidat. Imaginez une seule seconde que la promotion des femmes ne soit pas la priorité de certaines politiques nationales... C'est vous dire qu'à un certain niveau, les compétences deviennent plus abstraites. On élimine qui on veut et les femmes en payent le prix.» (F3, Communication)

4.2.3 Les facteurs sociaux

L'Organisation des nations Unies est une entreprise dont les fonctionnaires n'échappent pas à la réalité sociale relative à l'éducation. A travers les entrevues que nous avons réalisées, l'éducation sexuée marque la vie professionnelle de nos répondantes. Selon elles, le travail à l'étranger, le leadership au sein de l'ONU est identifiable à l'image de l'homme ce qui expliquerait le fait que les femmes peinent à

aller travailler à l'étranger et de surcroît à avoir des postes dans les hautes instances au même degré que les hommes.

«...déjà que ce n'est pas bien vu de travailler à l'étranger pour une femme, c'est encore critiqué de voir les femmes qui ont de l'ambition et qui réclament d'être promues. Le pire c'est que même certains de nos collègues masculins pensent la même chose. Je trouve que les femmes qui travaillent à l'ONU, nous sommes moins combatives sur ce point » (F1, Division Politique).

«Les femmes en général, pensent qu'il faut soutenir leur hommes, maris, frères... à aller plus loin, à avoir plus d'ambition... Est ce que ça influence les femmes qui sont à l'ONU? Quelque part je pense que oui... Que nous acceptons plus facilement le fait que nous n'accédons pas nombreuses aux postes de responsabilité... c'est comme si nous trouvons naturel le fait d'être moins représentées dans ces grands postes. Beaucoup de femmes préfèrent rester à l'ombre de leurs chefs... Et pourtant ce sont elles qui réalisent le gros du travail!... on se dit qu'il y a beaucoup de défis à être dans les hauts postes et on abandonne le combat facilement» (F2, Genre).

A côté de ce blocage psychologique des femmes à accéder à la hiérarchie, il existe aussi le sexisme de la part de l'autre sexe qui est mal vécu vis-à-vis des femmes fonctionnaires à l'ONU. Ce comportement macho provoque un sentiment et un comportement d'infériorité chez les femmes qui peuvent se sentir incapables d'assumer des postes de responsabilité préférant ainsi rester dans des postes inférieurs.

«... La représentativité des femmes dans les postes de responsabilité à l'ONU est plus complexe et tant que les hommes ne se sentiront pas concernés... le problème restera intact. On entend souvent les hommes dire qu'ils sont «gender» simplement parce qu'ils ont une ou deux collègues féminins... Pour moi, la vraie parité c'est avoir les mêmes chances à tous les niveaux. Or à l'ONU les hommes confondent le fameux «gender» avec une «faveur» accordée aux femmes. C'est dommage mais c'est ça la réalité» (F3, Communication)

Nos candidates sont unanimes sur le fait que les femmes subissent plus les conséquences du conflit de leur vie professionnelle et familiale. A cet effet, les femmes se retrouvent départagées entre vouloir fonder une famille et compromettre leur vie professionnelle et inversement, s'investir dans la carrière et négliger leur vie familiale ou à l'extrême mettre un trait à leur vie familiale. Les propos qui suivent nous livrent une situation ambivalente vécue par certaines femmes qui font carrière à l'ONU.

« ... Après tout c'est connu et surtout admis que les fonctionnaires dans les postes élevés passent plus de temps au travail que dans leurs familles. Alors, combien de femmes sont prêtes à sacrifier la vie, ou la scolarité de leurs enfants pour gagner un grade ou deux? C'est un choix presque impossible pour nous qui avons des enfants. C'est bien frustrant mais la seule marge de manœuvre est d'attendre que les enfants grandissent et penser à avancer dans les grades... » (F1, Division politique).

« ...pour moi c'est presque impensable de chercher à grimper dans la hiérarchie avant que mon dernier ne termine le secondaire. Comment puis-je faire? Avec les

réunions tard le soir, les conférences le weekend end etc.... c'est compliqué tout ça... C'est même presque contradictoire... la famille, les enfants... et la carrière... J'essaie de jongler mais en toute honnêteté, c'est un poids journalier pour nous les femmes.» (F3, Communication)

On note chez les femmes que nous avons interviewées, un sentiment marqué de culpabilité de ne pas accorder assez de temps à la famille, mais en même temps elles disent vouloir poursuivre leur carrière.

«... Je me suis rendu à l'évidence. Quand on fonde une famille, quand on décide d'avoir des enfants, les opportunités de voir votre carrière avancer sont réduites. Il y a par exemples des endroits où je ne peux pas aller même si le poste m'intéresse simplement parce que je ne peux pas y amener les enfants. Alors ce que je fais... j'attends que les enfants soient plus grands. Pour l'instant j'ai mis mes ambitions entre parenthèses et on verra après... » (F 1, Division Politique)

Pour d'autres, c'est plus le sexisme qui a été crucial pour pouvoir obtenir une promotion à l'ONU. *«...mes collègues masculins ne comprennent toujours pas pourquoi je me bats pour avoir un poste plus élevé. Certains me disent que je devrais être fière puisque je fais partie des rares femmes qui ont pu monter en grade... Comme si c'était une faveur... c'est bien dommage pour les femmes» (F5, Administration).*

S'ensuit alors le parcours plus ou moins difficile du déroulement de la carrière pour tous et chacun. Tantôt c'est le niveau d'études ou le manque d'expérience qui manquent, mais souvent, les femmes évoquent le caractère flou des conditions d'accès (ou lors des

publications de postes) aux postes de responsabilité. Ce qui peut créer une brèche pour ne pas engager une femme à tel ou tel poste.

Nos différentes candidates que nous avons interviewées s'accordent pour dire que l'absence des femmes dans la haute sphère de l'organisation est due à un mélange de facteurs qui s'influence mutuellement. Le fait que les femmes tentent en vain d'obtenir des promotions, finit par en décourager d'autres.

A cet effet, les femmes pensent que malgré les directives de l'organisation en rapport avec la parité, aussi longtemps que rien ne contraindra les responsables à mettre en actions ces directives, les résultats seront minces et les femmes continueront à être sous représentées surtout dans les grades les plus élevées. En effet, les femmes ayant participé à la présente étude ont soulevé le fait que l'organisation publie des instructions administratives qui ne sont pas perçues comme des règlements en tant que tel car elles ne sont pas assorties de caractère contraignant ni exécutoire. D'où leur inefficacité et le problème de parité entre les femmes et les hommes dans les postes hauts gradés reste sans solution.

4.2.4 Les politiques et les actions de l'ONU

Comme tout autre employeur, l'ONU est par principe soumis aux obligations régissant les sociétés transnationales et autres entreprises. Il doit à cet effet garantir l'égalité des chances et de traitement conformément aux instruments internationaux pertinents et au droit international relatif aux droits de l'homme, dans le but d'éliminer toute discrimination envers son personnel.

C'est dans cet ordre que l'ONU tente de mettre en place des politiques et des résolutions visant à éliminer toute forme de discrimination ou de ségrégation envers les femmes qui travaillent pour elle, en l'occurrence les politiques qui renforcent la parité des sexes au sein du système des Nations Unies, en particulier au niveau des postes de direction et de décision.

Nous avons voulu connaître le point de vue des femmes ayant participé à notre étude quant à l'efficacité de ces politiques que l'ONU met en place. Et les extraits qui suivent résument le sentiment des femmes fonctionnaires à l'ONU à l'égard de ces résolutions.

«... En principe oui, nous sommes au courant de ces résolutions car ils sont publiés sur le portail de l'organisation. Et parfois on nous les envoie dans nos boîtes email. Mais nous ne voyons pas la suite dans les actions!... Pour moi, tant que ces résolutions ne sortiront pas comme des règlements et les faire respecter en tant que tel, ils n'auront pas d'effet, il ne faut pas se voiler la figure.» (F1, Division Politique)

Une certaine idéologie «masculine» semble s'installer et voudrait que les femmes fonctionnaires se satisfassent de l'augmentation du nombre de celles-ci au sein de l'organisation. Cette situation aggrave la réalité car elle ne fait que cantonner les femmes dans les postes au plus bas de l'échelle.

«... Certains responsables se limitent sur le fait que les femmes ont simplement augmenté. Mais où trouve-t-on beaucoup de femmes? Dans les postes d'assistants mais dès qu'il s'agit d'être chef de section, on ne voit que très peu de femmes; Alors oui, les

résolutions incitent au recrutement des femmes mais dans les postes inférieurs. C'est une triste réalité.» (F6, Droits de l'Homme).

En effet, ces femmes fonctionnaires constatent qu'il y a un nombre important de directives depuis une dizaine d'années. Elles en sont d'ailleurs régulièrement informées. Cependant, elles considèrent que ces formulations répétitives de recommandations en rapport avec ce principe de droit universel d'égalité traduisent leur faiblesse à atteindre cet objectif, c'est-à-dire le droit à l'égalité «réelle» sans discrimination aucune. En effet ces recommandations et instructions administratives ne parviennent pas à mettre fin à cette forme de ségrégation verticale en tant que tel. Les difficultés concernent à la fois l'identification des vraies causes de cette forme de ségrégation et les stratégies d'action à mettre en œuvre pour remédier à la situation. Ces fonctionnaires bien qu'elles apprécient l'importance des ces outils, en déplorent néanmoins leur manque d'efficacité et d'efficience. Selon ces femmes tant que ces politiques et résolutions ne seront pas taxées d'effet exécutoire, elles seront sans effet. Au mieux, il faut un travail de fond pour changer les mentalités de ceux qui doivent mettre en œuvre ces instructions car s'ils n'en comprennent pas l'utilité:

«...Il faut que les gens comprennent que ce n'est pas juste une question de représentativité... Mais que la situation doit changer et surtout dans les postes de responsabilité... C'est un droit pour les femmes et pas une faveur pour certaines. Les femmes ont les capacités requises pour assumer ces fonctions là et les rapports le démontrent. Il faudrait légiférer, pourquoi pas, là-dessus pour que ça soit respecté.» (F4, Juridique)

D'autres femmes pensent que ce qui pose problème, c'est plus la résistance au changement de la situation. Les hommes ne seraient pas prêts à voir les femmes occuper les mêmes postes qu'eux ou même les superviser. Ce qui expliquerait la raison pour laquelle les responsables ne sont pas enthousiastes à mettre en action les recommandations incessantes sur l'augmentation du nombre de femmes dans les postes de responsabilités.

«... Il faut que les responsables se demandent eux même pourquoi, après tant d'années, le nombre de femmes dans les postes de responsabilité n'augmentent pas. La situation actuelle nous montre qu'il ne suffit pas de sortir les directives, il faut que ceux qui doivent les appliquer en comprennent l'importance et l'utilité. Or jusqu'à présent, la réalité porte à croire le contraire. Si la situation ne change pas, c'est bien parce que les directives seules ne sont pas suffisantes ou ne font pas l'objet de suivi. La seule action de l'administration comme suivi, c'est l'envoi d'autres directives et instructions administratives. Moi je pense que l'on devrait instaurer un système de quota pour voir les femmes augmenter.» (F6, Droits de l'homme)

Lors des interviews, bien que nos candidates soient d'accord sur le fait que seules les directives et instructions administratives ne soient pas suffisantes pour éradiquer le problème de la sous représentation des femmes dans les postes de supervision et de direction, elles n'arrivent pas proposer beaucoup de solutions alternatives.

«... nous n'avons pas beaucoup d'outils pour surpasser ce problème. J'encourage toujours mes collègues à ne pas baisser les bras... à ne pas se décourager et de toujours

postuler sur des postes plus élevés tout en espérant qu'un jour une femme soit sélectionnée. Mais pour cela il faut que les femmes postulent sinon le combat est perdu d'avance.» (F2, Genre).

Il en ressort de ses propos des femmes qu'elles n'ont pas d'autres choix que de se battre tout en gardant l'espoir que l'Organisation viendra à leur secours pour débloquer la situation. Par ailleurs, confrontées aux multiples défis, les femmes qui veulent obtenir des promotions mettent toutes les chances de leur côté et tentent le tout pour le tout pour y arriver. Certaines nous ont déclaré que le retour aux études pour diversifier et mettre à jour leurs compétences s'avère leur outil numéro un. En effet, les postes les plus élevés exigent de plus en plus les capacités et les compétences managériales. Quand il est impossible de les obtenir lors du cursus professionnel, certaines femmes préfèrent retourner aux études et compléter leur acquis.

CHAPITRE V DISCUSSION DES RÉSULTATS

Le précédent chapitre nous a permis de présenter l'essentiel de l'analyse de ce qui se dégage des données quantitatives de même que l'analyse des récits des femmes fonctionnaires de l'ONU qui ont participé à notre étude sur les facteurs explicatifs de la ségrégation envers les femmes à l'ONU. Dans le présent chapitre, nous allons examiner les thèmes qui constituent le pilier des propositions de notre recherche, ce qui nous permettra de répondre aux interrogations suscitées par ces propositions

5.1 Propositions de Recherche et Hypothèses

Les grandes questions que nous nous sommes posées tout au long de cette étude, concernaient d'abord de savoir si la ségrégation verticale envers les femmes existait au sein de l'ONU pour ensuite identifier les facteurs explicatifs de cette ségrégation verticale envers les femmes au sein de l'ONU. Il fut aussi question de connaître les stratégies et les politiques que l'ONU, en tant qu'organisme/employeur déploie pour tenter d'éradiquer cette ségrégation. Après avoir discuté des tendances qui se dégagent des données quantitatives, nous essayons ici de développer et de discuter des tendances qui transparaissent dans les propos des femmes que nous avons interviewées qui sont par ailleurs, les fonctionnaires internationaux à l'ONU et donc directement concernées par la problématique de notre recherche.

5.2 Discussions des résultats quantitatifs

L'accès des femmes à des postes de responsabilité au sein de l'ONU peut se faire principalement de deux manières. Soit par promotion à des postes supérieurs, soit par

recrutement ou nomination à ces postes. Théoriquement, les promotions sont basées sur une bonne évaluation des fonctionnaires par leur superviseur via le système d'évaluation «PAS». Selon le rapport le plus récent de l'ONU¹⁶, pendant la période 2004-2007, les femmes ont été mieux cotées que leurs collègues masculins. Le rapport signale toutefois que les meilleures notes d'appréciation obtenues par les femmes ne se sont pas reflétées dans les promotions attribuées. Les femmes ont été les moins promues à des postes supérieurs alors qu'elles ont obtenu une bonne note d'appréciation.

Les statistiques fournies par le Département de l'information sur les personnels de l'ONU nous montrent globalement la faible représentativité des femmes au sein de l'organisation. En effet, depuis 1996 les femmes ont été sous représentées dans les postes de responsabilité. Lors de cette année 1996, les femmes composaient 36 % de l'effectif des fonctionnaires de l'ONU. Toutefois, elles se retrouvent surtout dans les postes de P-1 à P-3. À partir des postes de responsabilités, la proportion des femmes commence à diminuer drastiquement. Leur importance relative commence à diminuer à partir du poste de P-4. Ainsi, les femmes ne représentent que 30 % des postes de P-5, 20 % des postes de D-1 et D-2 et moins de 6 % des postes de SSG et SSA.

¹⁶ Nations Unies, (2008) Amélioration de la situation des femmes dans les organismes des Nations Unies, Rapport du Secrétaire générale, A/63/364, Assemblée générale, New York, UN

Cette diminution traduit donc une diminution du nombre de femmes dans les postes de hauts niveaux. Sur l'ensemble des dix années prises en compte, le nombre de femmes a augmenté. Toutefois, le constat général qui se dégage est que la proportion des femmes n'a augmenté que de 2%. L'effectif des femmes était 885 et donc 36% de l'effectif total en 1996 et il n'est que de 38% de l'effectif total en 2007; c'est-à-dire que sur un total de 24553 le nombre de femmes n'est que de 9417. Par ailleurs, on constate qu'à partir du grade de P-4, la proportion de femmes diminue. Or ce n'est généralement qu'à partir de ce poste de P-4 que l'on peut occuper des postes de responsabilités. De plus, l'augmentation du nombre absolue de femmes devient insignifiante si l'on considère que les hommes ont augmenté plus que les femmes. Alors que la proportion des femmes diminue remarquablement à partir du grade de P-4, celui des hommes augmente au fur et à mesure que l'on monte en catégorie. Un certain progrès peut néanmoins être constaté puisqu'en 2007 les femmes occupaient 27 % des postes de D-1 et D-2 ainsi que 24 % des postes de SSG et SSA, comparativement à 20 % et 6 % pour ces mêmes catégories en 1996. L'objectif de la parité des sexes est toutefois loin d'être atteint car les femmes sont toujours sous représentées dans les postes de responsabilités et elles sont plus cantonnées dans les grades au bas de l'échelle.

La date initiale butoir pour atteindre les objectifs de développement du millénaire fut fixée en 2000. La ségrégation verticale envers les femmes semble persister même sept ans après. En 2007, bien que le nombre total absolu de femmes ait augmenté, la proportion des femmes dans certaines catégories a quasi stagné. Ainsi, environ 36 % des hommes occupaient des postes de la catégorie P-5 et supérieur en 1996. La proportion est demeurée la même pour ces postes occupés par des hommes en 2007. Dans le cas des

femmes, 22 % de celles-ci occupaient ces postes de responsabilité en 1996, proportion qui a à peine augmenté à 24 % en 2007. Elles demeurent donc sous représentées dans les postes de plus haut niveau davantage occupés par des hommes.

Le test de khi 2 a démontré deux informations importantes en rapport avec la ségrégation verticale envers les femmes. En premier lieu, pour chaque année prise en compte, les effectifs observés sont différents des effectifs théoriques. Si l'on compare ces deux effectifs, on remarque que si la distribution avait été équitable, le nombre de femmes dans les postes les plus bas (P1-P2-P3) diminuerait tandis que le nombre des hommes serait revu à la hausse. Inversement, si la distribution était correcte, le nombre de femmes dans les grades élevés (P4-P5-D1-D2-HC) serait revu à la hausse tandis que celui des hommes dans les mêmes catégories diminuerait d'office. Pour chaque année pris en compte, le χ^2 s'est révélé statistiquement significatif et largement supérieur au seuil de signification de 0.05. Selon cette analyse statistique, la ségrégation verticale est bien réelle au sein de l'ONU car les statistiques nous montrent que les femmes sont cantonnées dans les postes les plus bas.

Différentes formes de cessation d'activité séparent les femmes de l'organisation. Au regard des statistiques, les femmes sont plus nombreuses à quitter l'organisation que les hommes. L'expiration du contrat de travail reste l'élément principal justifiant les départs des femmes. En tout état de cause, l'organisation devrait saisir ces occasions pour remplacer les départs voir accroître le nombre de femmes. On remarque aussi une proportion élevée des femmes qui démissionnent avant la fin de leur contrat de travail. Ceci supposerait que les conditions de travail pour les femmes occupant ces postes les

poussent à démissionner. Une explication serait à rechercher dans les conditions de travail.

En troisième lieu, les départs à la retraite affectent un nombre élevé de femmes, surtout dans les rangs supérieurs. Cependant, cela ne devrait pas poser de problème si l'organisation remplaçait les femmes qui partent à la retraite par d'autres femmes.

Notre première hypothèse était de vérifier si la ségrégation verticale envers les femmes existe au sein de l'ONU. En sommes, les statistiques présentées par l'ONU nous montrent que les femmes continuent à subir la ségrégation verticale. Le nombre de femmes diminue considérablement lorsqu'on atteint les postes de décision. Malgré les appels incessants des hauts dirigeants, le problème de ségrégation verticale persiste. Nous pouvons donc affirmer que notre première hypothèse est corroborée. De plus les actions mises en place n'apportent pas de résultats probants jusqu'à date. Il y a lieu de se demander si ces actions ciblent les vraies causes de cette ségrégation. C'est dans cette optique que nous avons voulu vérifier les hypothèses restantes, au moyens d'une méthode qualitative, auprès des femmes fonctionnaires et ce, à travers leurs expériences.

5.3 Discussions des résultats qualitatifs

5.3.1 Les facteurs explicatifs de la ségrégation verticale envers les femmes à l'ONU

La ségrégation verticale au sein de l'ONU semble être le résultat d'une dynamique complexe mettant en jeu plusieurs facteurs interreliés. Elle est en effet la résultante des facteurs liés à l'individu lui-même, à la société de même qu'à l'organisation. Les

fonctionnaires (hommes et femmes) de l'ONU emportent avec eux des représentations de genres solidement ancrées. Le mode de fonctionnement de l'ONU vient enfin les renfoncer. La ségrégation verticale serait donc le produit de facteurs des trois dimensions (Individu-société-organisation) qu'il importe de bien spécifier afin de comprendre leur influence respective.

5.3.1.1 Les facteurs liés au genre et à l'individu

H2: La sous représentation des femmes dans la haute hiérarchie de l'ONU est attribuable aux facteurs individuels

On remarque que la ségrégation verticale est très mal vécue par les femmes qui travaillent à l'ONU et affectent le déroulement de leur carrière. Cette ségrégation peut provoquer deux comportements opposés chez ces femmes. À certaines, elle peut susciter un sentiment de résignation voire de culpabilité chez les personnes concernées qui tendent à croire que c'est de leur faute de ne pas pouvoir avancer dans la hiérarchie et obtenir les postes de responsabilité (Casini et Sanchez-Mazas, 2005). Ces femmes se contenteront des postes en bas de l'échelle et ne chercheront pas à avancer (Lauffer, 2001). Ceci ne veut pas dire qu'elles ne se plaignent pas de la situation mais ne trouvent pas de solution pour changer le cours des choses. De plus, leurs habitudes de simplicité, voire d'autodépréciation les conduisent à écarter tout combat pour obtenir les promotions qu'elles considèrent comme une sorte de lutte de pouvoir et disent préférer s'en passer.

Tandis qu'aux autres, la ségrégation verticale peut provoquer un comportement de courage et un sentiment de révolte, les poussant ainsi à se battre et dénoncer la situation.

En effet, pour cette catégorie de femmes, obtenir la promotion ou tout autre reconnaissance n'est pas synonyme de faveur mais plutôt de mérite pour lequel elles ont dû travailler dur pour l'obtenir. On qualifie plus souvent ces femmes courageuses, de trop dures ou d'agressives, ou femmes de fer pour le simple fait qu'elles prennent des risques et préfèrent se battre pour prendre en main l'avancement de leur carrière (Walston, 2002, Bernier et Bellanger, 1999 ; Boigeol, 1996). Ceci expliquerait la présence d'un nombre, même si limitée, des femmes qui parviennent à accéder à ces grades élevés.

Notre deuxième hypothèse est donc confirmée par les récits de nos répondantes qui affirment que leur carrière est au croisement de leur vie privée et de leur vie professionnelle.

A la lumière des entretiens avec les femmes, on perçoit que les femmes vivent une sorte d'ambivalence entre la vie familiale et leur carrière. Tout en reconnaissant que la première influence inévitablement la seconde, les femmes reconnaissent que la solution miracle n'existe pas et que l'Organisation seule ne peut apporter le remède à ces défis. Ainsi, à moins qu'il y ait au sein de l'organisation une application de principe *«d'égalité des chances»*, les femmes resteront toujours pénalisées par les conséquences inhérentes de la vie en général, et de leur vie familiale en particulier, sur leur carrière (Chênevert et Tremblay, 1998). Laufer (2003) suggère que par ce principe d'égalité de chance, il faut *«Intervenir pour formaliser l'image d'une réalité sociale engendrant des inégalités spécifiques aux femmes car elle place les hommes et les femmes dans une situation fondamentalement inégale et différente»*. De ce fait, l'organisation devrait considérer les implications de la vie familiale sur l'avancement de la carrière des femmes notamment

dans l'octroi des promotions et revoir les critères, voire alléger les critères pour les femmes, en bref, appliquer une sorte de discrimination positive.

L'histoire socio-familiale du fonctionnaire international influence le déroulement de sa carrière. Pour les femmes que nous avons interviewées, leur parcours de carrière dépend de la concordance de la situation de leur vie familiale et de leur vie professionnelle. Par ailleurs la maternité continue de guider et de façonner les trajectoires de travail et les carrières des femmes (Malenfant, 2006). Les interruptions de carrière suite aux grossesses, la double journée de travail (professionnelle et familiale), l'éducation et la prise en charge des enfants, sont toutes des données que les femmes doivent considérer dans le déroulement de leur carrière. Ainsi les femmes affirment qu'il est préférable que les enfants soient plus grands pour vouloir occuper les postes de responsabilités car selon elles, plus vous avancez dans la hiérarchie, plus la concurrence et la compétitivité deviennent ardues et vous avez moins de disponibilité pour la vie privée. Ici transparait le manque (ou la nécessité) de programme de conciliation travail/famille afin de ne pas mettre les mères fonctionnaires dans une position vulnérable. De plus, ces aménagements devraient permettre à la femme de consolider sa carrière même avec des enfants en bas âge.

5.3.1.2 Les facteurs liés au fonctionnement de l'ONU

H3: La sous représentation des femmes est liée au fonctionnement même de l'ONU

La troisième hypothèse de notre recherche est partiellement corroborée. En effet, l'ONU est un organisme international qui a ses propres spécificités. Il se trouve que

certaines de ses caractéristiques propres affectent le nombre des femmes qui y travaillent surtout dans les postes élevées.

Selon les femmes qui ont participé à notre étude, les fonctionnaires internationaux sont conscients des caractéristiques structurelles du statut de fonctionnaire international. Elles comprennent donc que le fait de s'expatrier est inhérent à ce statut même si cela constitue une contrainte en soi et que cela peut freiner les femmes qui voudront travailler à l'ONU (Blair-Loy, 1999). Toutefois, cela ne devrait pas être un frein pour celles qui y travaillent déjà et qui voudraient accéder à des postes de responsabilité. La sous représentation des femmes ne peut pas être imputée aux seules exigences du statut d'expatrié.

Comme toute autre entreprise, l'ONU reproduit les rapports sociaux de domination. Cette reproduction s'effectue par *«la généralisation d'un système de «valeurs», d'idéaux collectifs qui définissent dans l'entreprise les compétences désirables, puis leur mode de traitement à travers des dispositifs de gestions et d'organisation... c'est ainsi que les femmes ayant réussi disent souvent avoir consciemment adopté un style «masculin», afin de rentrer dans le moule des valeurs attendues par leurs collègues masculins»*. (Belghiti-Mahut et Rodhain, 2000).

Le caractère masculin au sein de l'ONU est revenu dans les propos de nos répondantes. D'après elles, certains gestionnaires considèrent que la parité homme/femme est déjà acquise. Elles nous ont affirmé que pour suivre la cadence, les femmes qui parviennent à percer et obtenir les postes élevés, ont tendance à appliquer le style de gestion masculine (Barnett et Hyde, 2001; Falquet, 2003; Elson, 1999).

A ce caractère masculin se greffe une autre problématique dont les femmes sont victimes quand il s'agit d'accéder à des postes élevés. En effet, dans le monde actuel du travail, le réseautage prend de plus en plus de poids et devient un élément tout aussi important que l'éducation ou l'expérience professionnelle. De plus, il a été constaté que les femmes, adhèrent peu aux clubs de réseautage. Or, les hommes prennent l'habitude de cultiver des réseaux plus ou moins formels et souvent en dehors des heures de travail. Alors que les femmes nous ont confiées demander des conseils à leur famille lorsqu'il s'agit des décisions sur leur carrière, les hommes eux, bénéficient souvent de leur réseaux pour les besoins de nominations ou promotions. C'est ce que Sanchez-Mazas et Casini (2005) appellent *«des mécanismes de cooptation ou le gentleman's club, autrement dit le bouche à oreille, ou encore le «marché gris» de la promotion»*.

La nature du travail (les missions attribuées) constitue un autre élément qui freine les femmes dans les postes les plus élevés. Les femmes éprouvent de plus en plus de difficultés à honorer les déplacements et des missions improvisées ou les réunions tardives pendant lesquelles se prennent souvent d'importantes décisions etc. Or, ces activités extra programmables sont souvent synonymes d'engagement et de dévouement envers l'organisation et sont de plus en plus recherchées pour les postes de gestionnaires et de directions.

La nature politisée de l'ONU est revenue dans les propos de nos candidates. L'ONU est soumise à des pressions politiques et souvent critiqué pour sa lourdeur bureaucratique. Les femmes déplorent que l'ONU veuille obtenir la recommandation des pays membres pour des nominations à des postes élevés surtout si la parité des genres n'est pas la

priorité de certains pays. Les considérations politiques pèsent sur la majorité des décisions prises à l'ONU. Or, les gouvernements ne désignent pas toujours des personnes présentant les qualités requises. C'est plutôt la protection des intérêts nationaux qui importent vis-à-vis des gouvernements (Hammarberg, 2008). Les pressions que ces gouvernements sont en mesure d'exercer sont tout simplement trop fortes. Il serait irréaliste de s'attendre à ce que des assemblées composées de représentants des gouvernements soient à l'abri des considérations politiques.

Ainsi, plusieurs fois, l'ONU planifie des réformes concernant son personnel mais ne les fait pas aboutir. Toutes les résolutions en rapport avec la parité des sexes n'ont pas été recouvertes d'un caractère obligatoire vis-à-vis des différentes agences, bureaux et gestionnaires. Elles ne sont restées qu'au stade de recommandations et les intérêts des pays priment souvent sur les réformes internes de l'organisation (Dejammet, 2003). Les résolutions sont très peu souvent appliquées d'office, et il faut presque voter une autre résolution pour permettre la mise en œuvre d'une précédente. Dans tous les cas l'Assemblée générale de l'ONU n'a fait qu'encourager les États Membres à rechercher et à présenter régulièrement un plus grand nombre de candidates aux postes à pourvoir dans le système des Nations Unies, en particulier aux postes de haut niveau et aux postes de direction.

5.3.1.3 Les facteurs sociaux

H 4: La sous représentation des femmes est attribuable aux facteurs sociaux

La quatrième hypothèse a été partiellement confirmée. S'il est vrai que les différents facteurs sociaux influence la carrière des femmes à l'ONU, y compris leur accès à des

postes plus élevés, certains facteurs l'influencent moins que d'autres, sinon pas du tout. Ainsi, certaines femmes qui ont participé à l'étude réfutent l'éducation sexuée comme facteur pouvant freiner les femmes à prendre les postes de responsabilités. Les femmes se sentent bien équipées au moyen de leur parcours académiques et expériences professionnelles pour occuper les postes de leadership. C'est beaucoup plus d'autres facteurs qui ne leur permettent pas d'accéder à des postes de responsabilités.

De façon générale, les femmes concèdent que théoriquement, le niveau d'études et l'ancienneté servent pour le recrutement initial. Il est informellement mal vu de voir viser les grades plus élevés dès l'entrée en fonction. Ce qui fait que dans la majorité des cas les femmes postulent aux postes plus bas tout en espérant pouvoir monter les échelons durant leur carrière. Mais une fois à l'intérieur de l'organisation, d'autres facteurs plus ou moins objectifs prennent le dessus. De ce fait, les préjugés et les stéréotypes qui associent le poste de dirigeant ou de responsabilité à la masculinité constituent un obstacle à la montée des femmes vers le sommet de la pyramide organisationnelle (Sanchez-Mazas et Casini , 2005). Les femmes que nous avons rencontrées ont mentionné le fait que plus souvent, pour obtenir une promotion, le choix se joue à quelques différences près. Les fonctionnaires font plus intervenir leurs connaissances, ce que dans le jargon interne on nomme «recommandation».

Ainsi, lors des interviews, les femmes ont mentionné le fait que c'est souvent lors des entretiens que les candidates qui pourtant ont été sélectionnées sur la base de compétences professionnelles vérifiables, sont éliminées. Des stéréotypes et des préjugés

masculins à l'ONU ont été identifiés comme facteur primordial qui bloque les femmes surtout dans les grades élevées.

Certes, les stéréotypes trouvent leurs origines dans les rapports sociaux au sein de la famille et dans le travail sexué, mais ils renvoient ses conséquences néfastes au milieu du travail. En effet, c'est au sein de l'entreprise qu'elles se forment et se renforcent. C'est aussi dans le milieu de travail que les préjugés vis-à-vis des capacités professionnelles par rapport à tel ou tel sexe se créent (Laufer et al. 2003). Or si les hommes et les femmes ont les mêmes qualifications et les mêmes possibilités de postuler à tous les emplois, le processus de sélection influencé par les préjugés, favorise fréquemment un sexe ou l'autre en fonction du grade concerné. De cette façon, les femmes se retrouvent écartées des postes d'encadrement et de supervision avec les étapes nécessaires à la promotion et qui sont générateur d'avancement hiérarchique (Laufer et al. 2003). Les fonctionnaires féminins suggèrent que le travail de l'organisation devrait être de sensibiliser d'abord les responsables gestionnaires à l'utilité de recruter les femmes avant de vouloir inciter les femmes à postuler.

5.3.1.4 Actions de l'ONU contre la ségrégation verticale envers les femmes

H5: Les moyens déployés par l'ONU contre la ségrégation verticale envers les femmes ne sont pas appropriés

Cette hypothèse a été aussi partiellement confirmée. En effet, les femmes fonctionnaires que nous avons interviewées reconnaissent les efforts de l'organisation à toujours rappeler la nécessité de la parité des sexes. L'ONU multiplie les publications, les

séminaires et les instructions administratives sur le sujet de façon régulière. Néanmoins le problème est toujours d'actualité.

Aussi, pour ces femmes, les actions menées par l'organisation afin d'éradiquer la ségrégation envers les femmes sont appréciables à leur juste titre. Elles considèrent que l'organisation ne se donne pas la peine d'aller au delà du simple constat pour déceler les vraies causes de cette ségrégation verticale. Ce qui, aux yeux de ces femmes, expliquerait le manque de résultats probants sur un temps pourtant relativement long. Ainsi ces femmes considèrent que l'échec des actions du programme de «*gender mainstreaming*» qui ont été mises en place par l'organisation depuis une dizaine d'années est dû au fait qu'aucun accent n'a été mis sur la nécessité d'éviter les choix discriminatoires qui favoriseraient le maintien des femmes dans les postes les plus bas. Aucune action n'a été posée pour questionner les structures et les pratiques usuelles prédominantes à l'ONU. Or sans la remise en question de ces structures et méthodes, le problème restera intact.

L'ONU devrait se rendre à l'évidence et réaliser qu'il dispose de peu de manœuvre pour se défaire de l'influence politique des pays. En effet, lorsqu'il s'agit de nommer des fonctionnaires à des postes élevés, surtout si ces postes sont stratégiques, les pays ne pensent qu'à proposer les personnes qui sont aptes à protéger leurs intérêts même si ce ne sont pas des femmes. Il reviendrait donc à l'organisation de dépasser la presque logique de «*négociation*» (Lauffer, 2003) et d'incitation que véhiculent les instructions administratives sur la parité des sexes dans les postes les plus élevés. Il revient donc à l'administration d'en faire plutôt une obligation en légiférant sur le sujet. Ceci amènerait les gestionnaires à respecter ces politiques et instructions administratives non pas comme

des recommandations mais comme des règlements parmi d'autres, dont la violation entraînerait des conséquences.

D'autres facteurs éclaircissent ce manque d'efficacité des actions de l'ONU en rapport avec la parité des sexes surtout dans les postes élevées. Ainsi, l'absence de mesures pour répondre au conflit travail-famille (au niveau individuel, organisationnel et sociétal) occupe une grande importance dans la carrière des femmes et l'Organisation devrait poser des actions pour y remédier. Ce conflit travail-famille englobe des facteurs tels que les longues journées de travail, la double journée de travail, les interruptions de carrières etc. A cet effet, pour atteindre l'objectif réel de parité, l'ONU gagnerait à implanter et intégrer les mesures de conciliation travail-famille (Chrétien et Létourneau, 2010) dans sa culture organisationnelle.

Il serait dérisoire de vouloir traiter la problématique de l'emploi des femmes sans y intégrer les mesures de conciliation travail-famille. Pour que d'autres mesures prises pour arriver à la parité des sexes donnent des résultats, comme dans d'autres organisations, l'ONU doit intégrer cette préoccupation dans ses normes, ses valeurs, ses règles. A contrario, ignorer ces mesures peut entraîner l'échec des autres mesures existantes, pourtant favorables et orientées vers la parité des sexes.

«...une organisation dont la culture est défavorable à la Conciliation Travail-Famille peut entretenir la croyance selon laquelle les bons employés sont ceux qui privilégient le travail sur la famille, elle peut ériger en norme le fait de travailler durant de longues heures, elle peut aussi plafonner le cheminement de carrière des employés qui se

prévalent de mesures de Conciliation Travail-Famille. La culture organisationnelle étant rarement toute blanche ou toute noire, il peut arriver que les croyances et les hypothèses, les valeurs et les normes, ainsi que certains artefacts entrent en conflit avec les avantages familiphiles pourtant offerts par l'organisation, lesquels sont aussi des artefacts de la culture organisationnelle. (Chrétien et Létourneau, 2010, p.71).

En effet, L'ONU offre déjà certaines mesures allant dans le sens de la conciliation travail-famille, tels que les heures d'allaitement, le congé d'urgence, le congé sans solde. Cependant le fonctionnaire ne peut s'en prévaloir qu'avec le consentement et l'entente tacite de son superviseur. Il faudrait donc qu'un travail de sensibilisation et de changement des mentalités soit réalisé enfin que les superviseurs comprennent l'utilité de ces mesures tant pour l'organisation que pour le travailleur fonctionnaire lui-même. De plus, ces mesures existantes devraient s'étendre et inclure d'autres mesures larges et plus conciliantes déjà présentes dans les entreprises privées. A ce titre, et dans une certaine mesure, l'ONU devrait aussi inclure d'autres mesures telles que le travail à temps partiel, le télétravail etc.

Les préjugés, le sexisme et les stéréotypes sont aussi d'autres facteurs qui empêchent les femmes d'avancer dans la hiérarchie. Nos candidates nous ont signalé le fait que leurs homologues masculins ne sont pas encore imprégnés de la nécessité de la parité dans les postes de gestion. Ils ont tendance à établir un parallélisme entre le sens du leadership et le masculin. Or pour que les actions que poserait l'ONU pour augmenter le nombre de femmes dans les postes de gestion soient efficaces, il faudrait que les hommes eux mêmes soient d'abord convaincus de leur utilité avant de les mettre en application.

Nous suggérons donc que la ségrégation verticale envers les femmes présente à l'ONU trouve racine dans un complexe ensemble de facteurs qui s'influencent les uns les autres. Pour atteindre l'objectif de la parité, l'organisation devra étendre ses actions pour essayer de couvrir tous les facteurs que nous avons identifiés.

Somme toute, l'analyse des résultats compilés nous révèle que la ségrégation verticale envers les femmes à l'ONU s'avère le résultat de plusieurs facteurs qui s'influencent à des degrés divers. Certains facteurs étant plus renforcés par la présence ou l'absence d'autres éléments. En effet, l'éducation qui pourtant fut longtemps considérée comme l'un des facteurs déterminant dans la carrière des femmes (Belghiti-Mahut, 2004) s'avère neutre pour les femmes qui travaillent à l'ONU. A l'opposée, les préjugées et les stéréotypes semblent les facteurs que les femmes redoutent le plus. Les femmes fonctionnaires à l'ONU trouvent que pour obtenir un poste élevé, les femmes sont souvent défavorisées car la perception du management et du leadership sont souvent conçus au «masculin» (Maruani, 2006; Bourdieu, 1998). Un travail de fond concernant la sensibilisation en vue du changement des mentalités s'avère nécessaire avant une quelconque mise en action des politiques de l'organisation en rapport avec la résorption des écarts entre les sexes dans les postes de hauts niveaux.

Aussi, ce n'est pas tant le conflit travail-vie privée qui est mis en question pour les femmes qui travaillent à l'ONU, surtout celles qui aspirent aux postes hiérarchiques. Pour ces femmes, c'est plus l'absence criante des programmes et mesures de conciliation travail-famille qu'il faut dénoncer (Chrétien et Létourneau, 2010). Ces femmes affirment

que même si l'ONU dispose de quelques mesures allant dans le sens de la conciliation travail-famille, tel que le congé familial, le congé de paternité ou les heures d'allaitement etc., la culture incompréhensive et la culture des exigences de travail indiscutables poussent les fonctionnaires surtout féminins à ne pas se prévaloir de ces mesures pourtant favorables.

Selon ces femmes, l'ONU devrait emboîter le pas à plusieurs entreprises privées qui se battent pour faire asseoir une culture organisationnelle favorable à la conciliation travail-famille (Tremblay et Amherdt, 2003; Thompson et al. 1999). Ainsi, l'instauration du télétravail lorsque c'est possible, et du travail à temps partiel ou encore l'élimination des demandes d'information à caractère discriminatoire sont des actions qui peuvent être ajoutées à d'autres mesure déjà existantes (Fondation Européenne, 2002). En effet, une culture organisationnelle favorable à la conciliation travail-famille incite les travailleurs à s'approprier des mesures existantes (Tremblay et al. 2003; Thompson, et al. 1992, 1999). Par la même occasion, elle encourage aussi les superviseurs à accorder ses avantages à leurs subalternes.

Avec les mutations que subit le travail dans toutes ses formes, le réseautage devient une stratégie parmi tant d'autres pour, soit obtenir un contrat de travail ou s'y maintenir voire bénéficier d'une promotion. A cet effet, certaines actions de développement de carrière peuvent aider les femmes cadres, ou celles qui y aspirent à accéder aux postes de responsabilités ou à s'y maintenir. Ainsi, l'incitation aux réseaux féminins, la création du système d'actions de mentorat et de coaching en vue de la création ou le renforcement

des réseaux sont des actions qui aideraient les femmes à tisser les liens plus étroits avec la classe de la hiérarchie (Keating, 2002; Lauffer, 2003; Bidas, 2005).

Enfin, il apparaît clairement qu'une démarche ciblée ne produit que des changements et des résultats limités. L'ONU devrait adopter une approche transversale et holistique dans l'application des mesures en rapport avec la parité, spécialement pour augmenter le nombre de femmes dans les grades les plus hauts. Cela lui reviendrait à implanter les mesures et les actions qui englobent tous les facteurs qui sont susceptibles d'entraîner la ségrégation verticale envers les femmes. En effet, avec une telle stratégie, l'organisation a plus de chances d'atteindre les objectifs de parité et ce, au moyen des changements au niveau des politiques et de l'environnement de travail (Olgiati et Shapiro, 2002). Ceci supposerait inévitablement une allocation des ressources appropriées au processus et que toutes les personnes concernées s'y engagent à long terme.

Certes, l'entreprise peut, surtout au début du processus, éprouver des difficultés et des résistances, en annonçant un plan d'égalité ambitieux qui met en déséquilibre le confort de certains de ces membres, mais c'est avec le concours des structures de l'organisation, de la formation et les ressources humaines pertinentes que l'organisation parviendra à atteindre l'objectif de parité entre les hommes et les femmes à tous les grades de la hiérarchie

CONCLUSION

La présente recherche pose la question des inégalités entre les hommes et les femmes dans l'Organisation des Nations Unies. Plus spécifiquement, nous avons voulu savoir si la ségrégation envers les femmes existe au sein de l'ONU. De plus, nous avons voulu scruter la problématique de la ségrégation verticale dont sont victimes les femmes fonctionnaires à l'ONU et les obstacles qui les empêchent de graviter les échelons au même rythme que les hommes. L'objectif de cette étude est donc d'essayer de comprendre les facteurs qui génèrent cette ségrégation verticale pour éventuellement proposer des tentatives de solutions. Deux grandes questions ont guidé notre travail: Quels sont les obstacles à l'accès égal des femmes à des possibilités de promotions au même titre que les hommes? A quel niveau peuvent se situer les interventions pour réduire la perpétuation des inégalités? Partant d'une analyse des statistiques de l'organisation et au moyen d'une enquête principalement de type qualitatif, à travers le vécu de certaines femmes qui travaillent à l'ONU, six entretiens semi-structurés ont été administrés à des femmes affectées à des départements et lieux géographiques différents.

L'analyse des statistiques de l'organisation nous a permis de confirmer l'existence de la ségrégation verticale envers les femmes au sein de l'ONU. À la lecture des chiffres bruts, nous en avons dégagé deux principaux constats : la tendance qui s'en dégage serait de dire que le nombre des femmes augmente depuis les dix dernières années. Le second constat est que la proportion des femmes diminue au fur et à mesure que l'on monte en grade. De plus les tests d'indépendance du χ^2 conduit à cet effet se sont avérés très

significatifs, signalant ainsi les disparités concernant la proportion des femmes dans les postes élevées où elles sont beaucoup moins présentes que les hommes.

L'analyse des résultats qualitatifs nous a permis d'aller au delà des chiffres pour déceler les différents facteurs, considérés comme vecteurs de la ségrégation verticale. Pour ce faire, nous sommes partis d'un cadre théorique doublé d'un modèle d'analyse. Ces derniers, bien entendu ne sont pas statiques et évoluent aussi bien dans le temps que dans l'espace. Ainsi, les théories féministes qui nous ont servi de fil conducteur dans la compréhension de la problématique du travail féminin ont elles-mêmes évoluées pour inclure dans leur lutte de nouveaux éléments. Il en est de même pour le modèle d'analyse qui a servi de base à notre étude. D'autres éléments tous aussi nouveaux se sont ajoutés au schéma classique des facteurs explicatifs de la ségrégation verticale envers les femmes.

De plus, le modèle d'analyse nous a permis de déceler les principaux facteurs qui expliqueraient la ségrégation verticale envers les femmes au sein de l'ONU. D'abord parce qu'il fallait rechercher et trouver comme explication de la ségrégation verticale et ce, au delà des statistiques démontrant cette ségrégation. Ensuite parce qu'aucune étude qualitative n'a jusqu'à date encore été réalisée pour démontrer les vrais défis que rencontrent les femmes lors de leur carrière à l'ONU.

Cette recherche aura donc contribué à révéler les éléments qui bloquent l'avancement hiérarchique des femmes au sein de l'ONU. Mieux, elle sert à expliquer d'avantage les facteurs qui engendrent la ségrégation verticale envers les femmes au sein de cette

organisation afin de proposer des solutions adéquates à ce problème. Ces facteurs sont de plusieurs ordres. Les interruptions de carrières, le niveau d'études et l'ancienneté, l'âge et le nombre d'enfants de même que la volonté d'avancer sont parmi certains des facteurs qui déterminent l'avancement hiérarchique des femmes au sein de l'ONU. Mais aussi, les préjugés et les stéréotypes masculins, le travail et l'éducation sexués, de même que le conflit entre la vie professionnelle et la vie privée. A cela s'ajoutent les facteurs qui sont propres au fonctionnement de l'ONU en tant qu'organisme international de son envergure. Ainsi, les éléments tels que la structure politisée, la nature même des carrières à l'international, la nature des missions attribuées, le manque d'information et de formation de même que le caractère masculin de la culture des Nations Unies, constituent aussi des défis auxquels se heurtent les femmes qui font carrière à l'ONU surtout celles qui veulent obtenir les postes de hauts niveaux.

Ainsi, les trois grandes dimensions: sociale, individuelle et organisationnelle restent les principaux générateurs de facteurs qui engendrent la ségrégation. Cependant, d'autres facteurs moins linéaires sont apparus dans le monde du travail et méritent aussi d'être pris en considération. Ainsi, les facteurs tels que le réseautage, l'absence de culture organisationnelle, le manque de mesures de conciliation travail-famille (CTF) semblent servir d'amplificateurs à d'autres facteurs déjà existants et empirent la situation d'office déplorable.

Si la ségrégation pèse sur la vie professionnelle des femmes à l'ONU, nous avons constaté que ces femmes appréhendent leur carrière avec un mélange d'optimisme et de réalisme. Elles pensent que l'Organisation finira par appliquer les mesures adéquates.

Cette recherche offre donc des résultats importants que l'organisation pourrait mettre à profit pour lutter contre la ségrégation verticale envers les femmes. Les résultats vont en effet, au-delà des facteurs visibles pour en détecter les connections et les ramifications. Ainsi, en plus d'un travail de sensibilisation et de législation sur les mesures déjà existantes, l'organisation gagnerait, entre autre, à instaurer une culture organisationnelle favorable à la conciliation travail-famille car elle est le pivot de toute mesure favorable à la parité des sexes (Chrétien et Létourneau, 2010). Une politique qui incite et sensibilise les femmes à constituer des réseaux professionnels serait utile. De plus cette culture favorable doublée d'une stratégie transversale plus holistique en matière de parité donnerait plus de résultats positifs.

Certaines limites liées à la présente étude nous poussent à prendre ses conclusions avec retenue. D'abord, notre échantillon étant restreint, les résultats de la présente étude ne peuvent pas prétendre à la représentativité statistique sur ce phénomène. Nous nous sommes limités aux femmes ayant pu accéder à des rangs supérieurs, nous n'avons donc pas pu récolter le point de vue des femmes qui sont en quête de promotion. Enfin, malgré nos vaines tentatives, notre sollicitation auprès de l'organisation, en l'occurrence le bureau du Conseiller Spécial pour les femmes est restée sans réponse. Il aurait été intéressant d'avoir le point de vue de l'administration quant aux défis qu'elle rencontre dans le processus d'éradication de la ségrégation verticale envers les femmes.

Les résultats obtenus lors de cette étude incitent à la réflexion et peuvent servir de coup d'envoi à une étude plus approfondie. Ainsi, d'un point de vue théorique, il serait plus concluant d'entreprendre une recherche sur un échantillon plus grand afin de

diversifier le plus possible les points de vue des participants. Elle permettrait par ailleurs de procéder à l'opérationnalisation des différentes variables (facteurs) et à des calculs de régression ce qui permettrait de dégager le poids de chaque variable sur les autres variables. Ceci permettrait à l'ONU de revoir, réorienter voire reformuler, s'il y a lieu, ses actions, politiques et stratégies en rapport avec la lutte contre la ségrégation envers les femmes.

De plus, nous nous sommes limités aux femmes ayant pu accéder à des rangs supérieurs. Une étude longitudinale plus englobante, portant sur toutes les femmes, tous rangs confondus expliqueraient d'avantage les défis que rencontrent ces femmes afin de proposer des solutions appropriées et réalisables. Par ailleurs, une recherche plus large qui ferait intervenir les hommes permettrait éventuellement de connaître leur point de vue sur ce phénomène de ségrégation verticale étant donné qu'ils sont tout autant concernés par la problématique que leurs collègues féminins.

BIBLIOGRAPHIE

- Anadón, M. et Guillemette F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? Uqac. Recherches Qualitatives. Hors Série. Numéro 5 pp. 26-37.
- Aron, J-P. (1980). Misérable et glorieuse, la femme du 19ème siècle. Paris, Complexe.
- Bard, C. (1999). Un siècle d'antiféminisme. Paris, Fayard.
- Barnett, R. C. et Hyde J. S. (2001). Women, Men, Work, and: An Expansionist. *American Psychologist*. Vol. 56, n° 10, p 781-795.
- Basu, A. (1995). The challenge of local feminisms: women's movements. *Global perspectives*. Boulder, Westview Press.
- Basu, A. (2004). Women's movements and the challenge of transnationalism. *Curricular Crossing: Women's Studies and Area Studies*.
- Battagliola, F. (1999). Des femmes aux marges de l'activité, au cœur de la flexibilité. *Travail, genre et sociétés*, n° 1, p. 157-177.
- Battagliola, F. (2001). Le travail des femmes: une paradoxale émancipation. Paris, PUF.
- Battagliola, F. (2008). Histoire du travail des femmes. Paris, La Découverte. Repères.
- Belghiti-Mahut, S. (2004). Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres. *Revue française de gestion*. Vol. 30, n° 151, p. 145-160.

Belghiti-Mahut, S. et Rodhain, F. (2000). Salariés: Potentiel humain négligé? Entre droit à l'égalité et l'égalité des droits. XV^{ème} Journées Nationales des IAE. Biarritz-Bayonne.

Benavot, A. (1989). Education, gender and economic development: A cross-national study. *Sociology of Education*. Vol. 62, n° 1, p. 14–32.

Bidas, F. Z. (2005). Les facteurs explications à la sous représentations des femmes dans les instances décisionnelles des syndicats (Memoire de maîtrise non publiée). Université du Québec en Outaouais. Canada.

Blair-Loy, M. (1999). Career Patterns of Executive Women in Finance: An Optimal Matching Analysis. *American Journal of Sociology*. Vol. 104, n° 5, p. 1346-1397.

Blair-Loy, M. et Cech, E. (2010). Perceiving Glass Ceilings? Meritocratic vs. Structural Explanations among women in Science and Technology. *Social Problems*. Vol. 57, n° 3, p. 371-397.

Boigeol, A. (1996). Les femmes et les Cours. La difficile mise en œuvre de l'égalité des sexes dans l'accès à la magistrature. *Genèses*, n° 22, p.107-129.

Boissard, M.A. et Chossudovsky, E. M. (1991). La diplomatie multilatérale: Le système des Nations Unies à Genève. *Guide de travail*. UNITAR. Genève, Suisse.

Bourdieu, P. (1998). La domination masculine. Paris, Le Seuil.

Bourhis, R.-Y et Leyens J.-P. (1999). Stéréotypes, discriminations et relations intergroupes. Sprimont, Belgique, Pierre Mardaga.

Bureau International Travail. (1997). La promotion des femmes aux postes de direction. OIT. Programme des activités sectorielles. Genève, OIT.

Burn, S. M. (1996). *The Social Psychology of Gender*. New York, McGraw-Hill.

Casini, A. et Sanchez-Mazas, M. (2005). « Ce poste n'est pas fait pour moi ! » : l'impact de la culture d'entreprise et de l'adhésion aux rôles de genre sur la mobilité professionnelle ascendante. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*. n° 67/68, p. 101-112.

Chan Tiberghien, J. (2004). Gender scepticism or gender boom? Post structural feminisms, transnational feminisms, and the World Conference against racism. *International Journal of Feminist Politics*. Vol. 6, n° 3, p. 454-484.

Chapova, I. (2001). The devolution of women as a category in development theorizing: is this an essential? *An international feminism challenge to theory. Advances in Gender research*. Vol. 5, p. 139-150.

Chênevert, D. et Tremblay, M. (1998). Managerial career success in Canadian organizations: is gender a determinant? *CIRANO , série scientifique*, 98s-09.

Chrétien, L. et Létourneau, I. (2010). La culture organisationnelle et les préoccupations des parents-travailleurs concernant le soutien de l'employeur en matière de conciliation travail-famille. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*. Vol. 5, n° 1, p. 70-94.

Cooper, C. L. et Davidson M. J. (1982). *High Pressure: working lives of women managers*. Glasgow, Fontana Paperbacks.

Corradi, L. (2001). Feminism of color challenges white sociological theory and colors blind eco-feminism. *An international feminism challenge to theory. Advances in Gender research*. Vol. 5, p. 41-50.

Couvreur, A. et Lehuède F. (2002). Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple: le passage à l'euro vécu par les consommateurs. *Cahier de recherche*, n° 176.

Creswell, JW. (1994). *Research design: qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks (CA), Sage Publications.

Defarges, P.-M. (2003). *L'Ordre mondial*. Paris, France, Armand Colin (3e éd.).

Dejammet, A. (2003). *Supplément au voyage en Onusie*. Paris, France, Fayard.

Desai, M. (2002). Transnational solidarity: women's agency, structural adjustment, and globalization. In Naples, N., and Desai, M., eds, *Globalization and women's activism: linking local struggles to transnational politics*. New York, Routledge, p. 15-33.

Eagly, A. H. (1987). *Differences in social behaviour: A social role interpretation*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. London, p. 7-47.

Elson, D. (1999). Labour markets as gendered institutions: Equality, efficiency and empowerment issues. *World Development*. Vol. 27, n° 3, p. 611-627.

Eurostat. (2008). Enquête sur les forces de travail : L'écart entre les taux d'emploi des hommes et des femmes se réduit. Commission Européenne. Bruxelles, Belgique.

Fagenson, E. A. (1990). At the heart of women in management research. *Journal of business Ethics*. N° 9, p. 1-8.

Falquet, J. (2003) «Femmes, féminisme et "développement": une analyse critique des politiques des institutions internationales». Dans: Bisilliat, J. (dir.). Regards de femmes sur la globalisation. Approches critiques. Paris. Karthala, p. 75-112.

Fette J. (2007). Pride and Prejudice in the Professions: Women Doctors and Lawyers dans Third Republic France. *Journal of Women's History*. Vol. 19, n° 3, p. 60-86.

Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. (2002). La qualité du travail et de l'emploi des femmes: les instruments de changements. Dublin, EU.

Gauthier, B. (dir.) (2003). De la problématique à la collecte des données. Québec, PUQ, 4ième éd.

Gerbet, P. et al. (1996). Le Rêve d'un ordre mondial. De la SDN à l'ONU. Paris, France, Imprimerie nationale.

Gerry, R. et al. (2009). L'Organisation internationale du Travail et la quête de justice sociale, 1919-2009. Genève, Suisse, OIT.

Hammarberg, T. (2008). Protection et promotion des droits de l'homme par les structures internationales – dilemmes et enseignements". Conférence sur «Les droits de l'homme

dans l'arène internationale: moyens de protection et de prévention». Institut britannique de droit international. Londres.

Haut Commissariat des Nations Unies aux Droits de l'homme. (1979). Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, art.1. Résolution 34/180, New York, Nations Unies.

Havet, N. et Sofer, C. (2002). Les nouvelles théories économiques de la discrimination. *Travail, genre et sociétés*. N° 7, p. 83-115.

Hill, M. A. et King E. (1995). Women's education and economic well-being. *Feminist Economic*. Vol 1, n° 2, p. 21–46.

ILO. (2004). Global employment trends for women 2004. Genève, Suisse, International Labour Organisation.

Jost, J. T. et al. (2003). Fair market ideology: Its cognitive motivational underpinnings. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 25, p. 53 - 91.

Jost, J. T. et al. (2007). System justification as conscious and nonconscious goal pursuit. Guilford, New York, Shah W. Gardner (Eds).

Jost, J. T. et Banaji, M. R. (1994). The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. *British Journal of Social Psychology*. Vol. 33, p. 1–27.

Jost, J. T. et Burgess, D. (2000). Attitudinal ambivalence and the conflict between group and system justification motives in low status groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 26, P. 293-305.

- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York, NY. Basic Books.
- Keating, L. (2002). Women Mentoring Women: The Rewards of Giving. *Women in Business*. Jan/Feb2002, Vol. 54, Issue 1, p. 28
- Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of managerial career success: evidence and explanation of male/female differences. *Journal of Management*. vol. 24, n° 6, p. 673-692.
- Landry, R. (1997). L'analyse du contenu. Dans Gauthier, B. (1997) (dir.) *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données*. p. 329-356. St-Foy, PUQ.
- Laufer J., Marry, C., et Maruani, M. (dir.). (2003). *Le travail du genre. Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*. Paris, La Découverte-Mage.
- Laufer, J. (1982). *La féminité neutralisée: Les femmes cadres dans l'entreprise*. Paris, Flammarion.
- Laufer, J. (2001). *Masculin-Féminin, Questions pour les sciences de l'homme*. Paris, PUF.
- Laufer, J., (2003). Entre égalité et inégalités: les droits des femmes dans la sphère professionnelle. *L'Année sociologique*. 2003/1 Vol. 53, p. 143-173.
- Laufer J., (2009). L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité?, *Travail, genre et sociétés* 2009/1, n° 21, p. 29-54.

Mackie, M. (1987). *Constructing Women and Men: Gender Socialization*. Toronto, Holt, Rinehart and Winston of Canada.

Madden, J. F. (1973). *The economics of sex discrimination*. Londres, Lexington MA.

Malenfant, R. (2006). Le partage de la conciliation travail-famille est-elle un projet utopique pour les femmes? *Equilibre*. Vol, 1, n° 3, p. 5-18.

Margarita, S.-M. and Casini, A. (2005). Egalité formelle et obstacles informels à l'ascension professionnelle: les femmes et l'effet «plafond de verre». *Information sur les sciences sociales*. Vol .44, n° 1, p. 215.

Maruani, M. (2006). *Travail et emplois des femmes*. Paris, La découverte.

Mayer, R. et Ouellet, F. (1998). «La diversité des approches dans la recherche qualitative au Québec depuis 1970: le cas du champ des services de santé et des services sociaux», dans Poupart, J., Groulx, L.H, Mayer, R., Deslauriers, J.P., Laperrière, A. et Pires, A.P (dir.) (1998) *La recherche qualitative: diversité des champs et des pratiques au Québec*. Boucherville, Gaétan Morin Éditeur, p. 173-235.

Meron, M., Okba, M. et Viney X. (2006). Les femmes et les métiers: vingt ans d'évolutions contrastées, données sociales. *Données sociales, La société française*, p. 225-234.

Metz, I. (2004). Do personality traits indirectly affect women's advancement? *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 19, Issue 7, p. 695-707.

Miles, B. M. et Huberman, A. M. (2003). Analyse des données qualitatives. Bruxelles, De Boeck & Larcier.

Morrison, A.M., White Randall, P. et Von Velsor E. (1987). Breaking the Glass Ceiling Reading, MA, Addison-Wesley.

Nations Unies. (1999). Lois et règlements concernant les privilèges et immunités diplomatiques et consulaires. *Série législative des Nations Unies*. Volume IX, New York.

Oettinger, G. (1996). Statistical Discrimination and the Early Career Evolution of the Black-White Wage Gap. *Journal of Labor Economics*. Vol. 14, n° 1, p. 52-78

OIT. (2003). L'heure de l'égalité au travail, Rapport global en vertu du suivi de la déclaration de l'OIT, relative aux principes et droits fondamentaux au travail conférence internationale du travail. 91e session, Genève.

Olgiati, E. et Shapiro G. (2002). Promoting gender equality in the workplace. *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail*. Union Européenne.

Organisations des Nations Unies. (1979). Haut Commissariat des N-U aux droits de l'Homme Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes. Assemblée générale. Résolution 34/180.

Ostry, S. et Zaidi A. M. (1979). Labour Economics in Canada. 3rd Edition. The Macmillan Company of Canada.

Pedneault, H., Sabourin M. et Huston N. (1984). Simone de Beauvoir, féministe. *La vie en rose*. No 16 (mars), p. 25-40..

Perelman, C., (1972). *Justice et Raison*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles.

Perez, A. (1997). Le système des privilèges et immunités applicable aux organisations internationales en Suisse et aux délégations permanentes étrangères à Genève. Genève Suisse.

Pigeyre, F. (1999) Vers une gestion des ressources humaines sexuée? *Revue française de gestion*. N° 126. novembre-décembre. p. 47-55.

Pires, P. A. (1997). Echantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique. Dans *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal. GME. p. 113-169.

Poupart, J. (1997). L'entretien de type qualitatif: considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques. Dans *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal. GME, p. 173-209.

Pruvost, G. (2008). De la «sergote» à la femme flic. Une autre histoire de l'institution policière, 1935-2005. Paris, La Découverte.

Reed, E. (1971). Les femmes, caste, classe, ou sexe opprimé ? *Partisans*. N° 57, p. 42-50.

Rennes, J. (2007). Le mérite et la nature. Une controverse républicaine: l'accès des femmes aux professions de prestige, 1880-1940. Paris, Fayard, 638p.

Rist, B. et Battagliola, F. (2005). Histoire du travail des femmes. Paris, La Découverte.

Rothstein, D. (1997). Early Career Supervisor Gender and the Labour Market Outcomes of young workers. Dans Blau, F. and R. Ehrenberg, R. (eds) *Gender and Family Issues in the Workplace*. Russell Sage Foundation: New York, chapitre 7, p. 210-257.

Sanchez-Mazas, M. et Casini, A. (2005). Egalité formelle et obstacles informels à l'ascension professionnelle: les femmes et l'effet "plafond de verre". *Information sur les sciences sociales*. Vol. 44, n° 1, 141-173.

Schein, V. E. (1975). Relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 60, n° 3, p. 340-344.

Schein, V. E. (2001). Think Manager-Think Male: a global perspective. *Working paper at the EGOS Colloquium*, Lyon, p. 5-7.

Schweitzer, S. (2002). Les femmes ont toujours travaillé. Une histoire du travail des femmes, 19e-20e siècles. Odile Jacob, p. 350.

Schweitzer, S. (2009). Du vent dans le ciel de plomb? L'accès des femmes aux professions supérieures, 19e-20e siècles. *Sociologie du travail*. Vol. 51, n° 2, p. 183-199.

Shaffir, W. B. and Stebbins, R. A. (1991). *Experiencing fieldwork: an insider's view of qualitative research*. Newbury Park (CA), Sage Publications.

Sofer, C. (2003). Femmes, féminisme et théories économiques: La Révolution Discrète. *Le Travail Du Genre*. Paris, La Découverte.

Sofer, C. (2005). Concurrence, licenciements et femmes au travail: deux études de genre. *Revue économique*. Vol. 56, n° 4, p. 277-284.

Tajfel, H. and Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict, In S. Worchel, S and Austin, W. (Eds). *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-48). Pacific Grove, CA/ Brooks/Cole.

Tajfel, H. and Turner, J.C. (1986). *The social identity theory of intergroup behaviour, Psychology of intergroup relations*. (2nd ed.), pp. 7-24), Chicago, Nelson-Hall.

Thompson, C. A., Beauvais, L. L. and Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 54, n° 3, p. 392-415.

Thompson, C. A., Thomas, C. C. and Maier, M. (1992). Work-family conflict and the bottom line: Reassessing corporate policies and initiatives, *Womanpower: Managing in Times of Demographic Turbulence*, Newbury Park, Sage, p. 59-84.

Toupin, L. (1997). Qu'est-ce que le féminisme ? *Trousse d'information sur le féminisme québécois des 25 dernières années*. Montréal, Cdeacf. Québec.

Tremblay, D.-G. et Amherdt, C.-H. (2003). La vie en double: Obstacles organisationnels et socioculturels à la conciliation emploi/famille chez les pères et les mères. *Rapport de recherche*. Montréal. Université du Québec. Télé-Université, 104p.

Tremblay, D.-G., Amherdt, C.-H. and De Seve, M. K. (2003). La conciliation emploi-famille: Des mesures à développer dans les milieux de travail: Résultats d'enquête auprès de sept organisations rattachées au Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP). *Rapport de recherche*. Montréal, Université du Québec. Télé-Université. 155p.

United Nations Development Fund for Women (UNIFEM). (2000). Progress of the World's Women. *UNIFEM Biennial Report*. New York, UNIFEM.

United Nations. (2000). The world's Women 2000, Trend and statistics. New York, UN Publication.

United Nations. (2003). Report of the Secretary General on gender mainstreaming in peacekeeping activities A/57/731. New York New York. DPKO.

United Nations. (2004). System of the United Nations System. *Chief Executives board for coordination*. New York, DPI/UN.

United Nations. (2007). Reform at the United Nations, Reforming management and operation practices. *Reference reports and materials*. DPI, New York.

Nations Unies. (2008). Amélioration de la situation des femmes dans les organismes des Nations Unies, Rapport du Secrétaire générale, A/63/364, Assemblée générale, New York,

United Nations. (2008). Women 2000 and beyond: The role of Men and Boys in achieving gender equality. New York, DAW, DESA.

United Nations. (2011). UN Women Annual Report 2010-2011, DPI, New York.

Walston, S. F. (2002). Women Integrating Workday Courage” Women in Business, Vol. 54, n° 2, p. 28-29.

ANNEXE A: TEST DE KHI- CARRE

Calcul de Khi-2 (1996)

Calcul de Khi-2 (1996): Tableau sans regroupement de modalités

Effectifs observés:

	HC	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P2-P1	Total
Hommes	32	57	171	324	440	385	198	1607
Femmes	2	14	43	139	230	267	190	885
Total	34	71	214	463	670	652	388	2492

Effectifs théoriques:

	HC	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P2- P1
Hommes	21,925	45,785	138	298,57	432,06	420,45	250,21
Femmes	12,075	25,215	75,999	164,43	237,94	231,55	137,79

Contributions au khi-2:

	HC	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P2- P1
Hommes	4,6293	2,7469	7,8909	2,1656	0,146	2,9891	10,893
Femmes	8,4059	4,9879	14,328	3,9324	0,265	5,4277	19,78

khi-2 observé (ou calculé):

88,59

On compare cette valeur globale à une **valeur des tables**

Seuil de Probabilité: **$p < 0.0001$**

, pour 6 ddl : **12,59**

Fréquence de (khi-2 > 12,59)

Conclusion : **Dependance entre les variables**

On rejette l'hypothèse nulle. C-à-d le fait d'être un homme ou une femme a un impact sur l'appartenance dans les différentes catégories présentes

Calcul de Khi-2 pour l'année 1998

Calcul de Khi-2 (1996): Tableau sans regroupement de modalités

Effectifs observés:

	HC	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P2-P1	Total
Hommes	32	57	171	324	440	385	198	1607
Femmes	2	14	43	139	230	267	190	885
Total	34	71	214	463	670	652	388	2492

Effectifs théoriques:

	HC	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P2- P1
Hommes	21,925	45,785	138	298,57	432,06	420,45	250,21
Femmes	12,075	25,215	75,999	164,43	237,94	231,55	137,79

Contributions au khi-2:

	HC	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P2- P1
Hommes	4,6293	2,7469	7,8909	2,1656	0,146	2,9891	10,893
Femmes	8,4059	4,9879	14,328	3,9324	0,265	5,4277	19,78

khi-2 observé (ou calculé):

88,59

On compare cette valeur globale à une **valeur des tables**

Seuil de Probabilité: $p < 0.0001$

, pour 6 ddl : 12,59

Fréquence de (khi-2 > 12,59)

Conclusion : **Dependance entre les variables**

On rejette l'hypothèse nulle. C-à-d le fait d'être un homme ou une femme a un impact sur l'appartenance dans les différentes catégories présentes

Calcul de Khi-2 pour l'année 2001

Calcul de Kh-2 (2001): Tableau sans regroupement de modalités								
Effectifs observés:								
	HC	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P2-P1	Total
Hommes	30	51	138	316	428	339	156	1458
Femmes	7	17	85	153	274	287	166	989
Total	37	68	223	469	702	626	322	2447
Effectifs théoriques:								
	HC	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P2-P1	
Hommes	22,04577	40,51655	132,8705	279,445	418,2738	372,9906	191,8578	
Femmes	14,95423	27,48345	90,12955	189,555	283,7262	253,0094	130,1422	
Contributions au khi-2:								
	HC	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P2-P1	
Hommes	2,869928	2,712539	0,198029	4,781854	0,226165	3,09756	6,701739	
Femmes	4,230895	3,998869	0,291938	7,049488	0,333416	4,566474	9,879813	
khi-2 observé (ou calculé): 50.94								
On compare cette valeur globale à une valeur des tables								
Seuil de Probabilité: $p < 0.05$								
, pour 6 ddl : 12,59								
Fréquence de (khi-2 > 12,59)								
Conclusion : Dependance entre les variables								
On rejette l'hypothèse nulle. C-à-d le fait d'être un homme ou une femme a un impact sur l'appartenance dans les différentes catégories présentes								

Khi-2 Pour l'Année 2004

Calcul de Khi-2 (2004) Tableau sans regroupement de modalités

Effectifs observés:

	HC	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total
Hommes	177	422	1242	3689	4446	3178	1244	111	14509
Femmes	49	125	399	1420	2275	2388	1670	171	8497
Total	226	547	1641	5109	6721	5566	2914	282	23006

Effectifs théoriques:

	HC	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1
Hommes	142,5295	344,9719	1034,916	3222,05	4238,676	3510,262	1837,748	177,8466
Femmes	83,47049	202,0281	606,0844	1886,95	2482,324	2055,738	1076,252	104,1534

Contributions au khi-2:

	HC	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1
Hommes	8,33662	17,19947	41,43713	67,67194	10,14068	31,45013	191,8307	25,12538
Femmes	14,23514	29,36884	70,75572	115,5528	17,31566	53,70248	327,5593	42,90269

khi-2 observé (ou calculé): 1064,58

On compare cette valeur globale à une **valeur des tables**

Seuil de Probabilité: $p < 0.05$

, pour 7 ddl : 14,07

Fréquence de (khi-2 > 14,07)

Conclusion : Dependance entre les variables

On rejette l'hypothèse nulle. C-à-d le fait d'être un homme ou une femme a un impact sur appartenance dans les différentes catégories présentes

Khi-2 Pour l'Année 2007

Calcul de Khi-2 (2007): Tableau sans regroupement de modalités

Effectifs observés:

	HC	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total
Hommes	178	402	1250	3576	4789	3687	1189	65	15136
Femmes	57	134	486	1597	2745	2841	1481	76	9417
Total	235	536	1736	5173	7534	6528	2670	141	24553

Effectifs théoriques:

	HC	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1
Hommes	144,9	330,4	1070	3189	4644	4024	1646	86,92
Femmes	90,13	205,6	665,8	1984	2890	2504	1024	54,08

Contributions au khi-2:

	HC	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1
Hommes	7,577	15,5	30,22	46,97	4,5	28,27	126,9	5,528
Femmes	12,18	24,92	48,57	75,5	7,233	45,43	203,9	8,886

khi-2 observé (ou calculé): 692,05

On compare cette valeur globale à une **valeur des tables**

Seuil de Probabilité: $p < 0.05$

, pour 7 ddl : 14,07

Fréquence de (khi-2 > 14,07)

Conclusion :

Dépendance entre les variables

On rejette l'hypothèse nulle. C-à-d le fait d'être un homme ou une femme a un impact sur l'appartenance dans les différentes catégories présentes

Répartition des fonctionnaires de l'ONU par grade et par sexe, de 1996 à 2007

Répartition des fonctionnaires de l'ONU par grade et par sexe,de 1996 à 2007										
Catégorie	Année									
	1996		1998		2001		2004		2007	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
HC	32	2	44	6	30	7	177	49	178	57
D-2	57	14	78	18	51	17	422	125	402	134
D-1	171	43	209	65	138	85	1242	399	1250	486
P-5	324	139	483	200	316	153	3689	1420	3576	1597
P-4	440	230	868	414	428	274	4446	2275	4789	2745
P-3	385	267	737	480	339	287	3178	2388	3687	2841
P-2	197	190	299	249	156	166	1244	1770	1189	1481
P-1	1	0	5	9	0	0	111	171	65	76
TOTAL	1607	885	2723	1441	1458	989	14509	8597	15136	9417
$\chi^2(p<0.05)$	88,59		61,68		50,94		1064,58		692,02	

ANNEXE B : LA GRILLE D'ENTREVUE

I) Identification générale

Introduction

*Présentation de l'intervieweuse

*But de l'entretien: La présente étude vise à explorer les facteurs explicatifs à la ségrégation verticale des femmes au sein de l'Organisation des Nations Unies. Elle va donc explorer la représentativité des femmes dans les postes décisionnaires d'en haut vers le bas et d'en déceler les facteurs limitatifs à leur l'avancement tout au long de leur carrière.

I.1 Votre âge?

1. Moins de 30 ans
2. 30-39 ans
3. 40-49 ans
4. 50 ans et plus

I.3 Niveau d'études?

1. Secondaire général supérieur
2. Enseignement supérieur non universitaire
3. 1^{er} cycle universitaire
4. 2^{ème} cycle universitaire
5. 3^{ème} cycle universitaire

I.4 Etat civil

1. Célibataire
2. Mariée, conjoint de fait
3. Veuve
4. Divorcée, séparée

I.5 Situation familiale

1. Avec enfants (combien)
2. Sans enfants

I.6 Age des enfants

1. Moins de 18 ans
2. 18-25 ans
3. 26 ans et plus

I.7 Provenance continentale

1. Afrique
2. Amérique du Nord
3. Amérique du sud
3. Asie
4. Europe de l'est
- 5 Europe occidentale

I.7 Grade (niveau hiérarchique)

1. P3
2. P4
3. P5
4. D1-D2
5. UG

II) Partie qualitative

1. L'entretien (semi structurée)

L'entretien va porter principalement sur les 3 dimensions de facteurs avancées dans le modèle d'analyse.

1. A votre connaissance, existent-ils des règlements sur l'obtention des promotions en grade ? (si oui, passer à la question 2; si non passer à la question 3)
2. Selon vous, ces règles sont-elles respectées? Si non, quelles en sont les raisons à votre avis ?
3. Pourriez-vous me décrire comment se passe l'octroi des promotions dans l'organisation ?
4. Pensez-vous que le % des femmes dans les postes hiérarchique (décisionnels ?) est représentatif?

Facteurs liés au genre et à l'individu

5. Pensez vous que la vie familiale a un impact sur la carrière des femmes au sein de l'ONU?

6. Croyez-vous que les interruptions volontaires des carrières, par exemple à cause des grossesses, affectent l'avancement hiérarchique des femmes?
7. Pensez-vous que les femmes qui parviennent à grimper dans la hiérarchie, ont moins de responsabilités familiales?
 - a- Qu'en est-il pour celles qui ont des (jeunes) enfants?
 - b- Pensez-vous que la double journée (familiale et professionnelle) pour la carrière des femmes est un avantage ou un inconvénient pour la carrière des femmes? Expliquez votre réponse.
8. Est-il possible que le niveau d'études et l'ancienneté influencent les possibilités d'avancement hiérarchique des femmes? Expliquez-vous.
9. Croyez-vous que la confiance (le manque de confiance) en soi et la volonté d'avancer influence les femmes à gravir les échelons? Expliquez votre réponse.
10. Avez-vous, personnellement rencontrés des difficultés pour être promue dans votre carrière? si oui lesquelles?

Facteur liés au fonctionnement de l'ONU

11. Pensez-vous que la nature des missions attribuées (par exemple dans les missions de maintien de la paix, et/ou programme de développement) affecte le nombre des femmes dans les postes hiérarchiques? Expliquez votre réponse.
12. Est-il possible, selon vous, que la structure politisée de l'ONU (par exemple le fait que les postes haut-gradés soient considérés comme de postes diplomatiques qui nécessitent la recommandation du pays dont le fonctionnaire est originaire) affecte les nombres des femmes dans les postes décisionnels? Pourquoi?

13. Le fonctionnement et le caractère de l'ONU a-t-il tendance à être masculin?
14. Pensez-vous que la nature des carrières à l'international (obligation d'immigration) affecte le nombre des femmes dans la hiérarchie de l'ONU? Pourquoi?
15. Croyez-vous que les longues journées de travail (par exemple, le fait que les postes de responsabilités exigent de travailler des heures supplémentaires, de travailler les fins de semaines etc.) empêcheraient les femmes d'obtenir les postes hauts gradés?

Facteurs sociaux

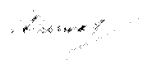
16. Pensez-vous que l'éducation sexuée que les femmes reçoivent tout au long de leur vie influence leur avancement dans la hiérarchie de l'ONU?
17. Que pensez-vous des stéréotypes et préjugés masculins? Influencent-ils le nombre des femmes dans les postes haut gradés?
18. Croyez-vous que le travail sexué¹⁷ dans la société de façon générale, pousse les femmes à occuper les postes inférieurs?
19. Que pensez-vous du conflit vie/familiale/vie sociale pour les femmes qui voudraient avancer dans la hiérarchie?
20. Pensez-vous que le manque de confiance des femmes les pousse à ne pas vouloir occuper des postes hiérarchiques?

Politiques et actions de l'ONU

¹⁷ Par travail sexué, entendez le fait que la société pense que certains métiers/professions soient réservés aux hommes plutôt qu'aux femmes et vice versa

21. Etes-vous au courant des politiques que l'ONU a mis en place pour remédier au problème de représentativité des femmes dans les postes hiérarchiques?
22. Croyez-vous ces que politiques résoudre le problème?
- a- Si oui, dans quelles mesures?
- b- Si non, (passer à la question suivante)
23. D'après vous, pourquoi ces actions ne peuvent pas voir d'effets escomptés?
24. Certains suggèrent que ces politiques aggravent la situation de la représentativité de femmes en les cantonnant dans des postes inférieurs? êtes-vous de cet avis? Et pourquoi?
25. Pensez-vous que ces actions ont donné des résultats probants? Pourquoi ?
26. Croyez-vous qu'au sein de l'ONU, les femmes ont des capacités à assumer des postes de responsabilités et avancer dans la hiérarchie?
27. Selon vous, qu'est que les femmes peuvent faire pour surmonter ces barrières et gravir vers le sommet organisationnel?
28. Quelles sont les actions que vous suggériez à l'organisation et dont vous pensez qu'elles seraient mieux à améliorer la situation actuelle des femmes qui veulent obtenir des postes hauts gradés?
29. Avez-vous d'autres informations à apporter à ce sujet?
30. Nous vous remercions

ANNEXE C : CERTIFICAT ETHIQUE

	Université du Québec en Outaouais Université du Québec en Outaouais 1100, rue de la Université Outaouais, Québec J1P 4C6 438-2222
Notre référence : 1292	
CERTIFICAT D'APPROBATION ETHIQUE	
Le Comité d'éthique de la recherche a examiné le projet de recherche suivant :	
Projet	Les facteurs explicatifs de la ségrégation verticale envers les femmes au sein de l'Organisation des Nations Unies
Soumis par :	Madame Jacqueline Twimara Etudiante Département des relations industrielles Université du Québec en Outaouais
Financement :	Aucun
Le Comité a conclu que la recherche proposée respecte les principes directeurs de la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec en Outaouais.	
Ce certificat est valide jusqu'au 21 octobre 2011 .	
Au nom du Comité,	
	
André Duval Président Comité d'éthique de la recherche	
Date d'émission :	le 21 octobre 2010

ANNEXE D : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



Université du Québec en Outaouais

Case postale 1250, succursale B, Hull (Québec), Canada J8X 3X7

Formulaire de consentement

Titre du projet de recherche : *Les facteurs explicatifs de la ségrégation verticale envers les femmes au sein de l'Organisation des Nations Unies*

Étudiante : Jacqueline Uwimana

Département : Relations Industrielles et ressources humaines

Directeur de recherche : Normand LAPLANTE

Madame,

Nous sollicitons par la présente votre participation à la recherche en titre, qui vise à mieux comprendre « *Les facteurs explicatifs de la ségrégation verticale envers les femmes au sein de l'Organisation des Nations Unie* »s. Ce projet nous permettra de savoir si :

- La ségrégation verticale existe au sein de l'ONU ?
- Quels sont les facteurs explicatifs de cette ségrégation ?

-Quelles sont des actions et/ou les politiques mises en place par l'organisation pour favoriser l'avancement hiérarchique des femmes dans l'ensemble de l'Organisation des Nations Unies ?

-Quelle est l'(in)efficacité en termes d'impacts de ses actions/politiques sur l'avancement des femmes dans leur carrière?

-Quels sont les changements nécessaires pour remédier à la situation?

Votre participation à ce projet de recherche consiste en ***une entrevue d'environ 60 minutes, par téléphone. Cette entrevue sera enregistrée.*** Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée ***par un code numérique vous identifiant.*** Les résultats de la recherche ne permettront donc pas de vous identifier. Les résultats seront diffusés par «Mémoire» et sur demande votre demande expresse, une copie pourra vous être livrée.

Les données recueillies seront conservées sous clé par ***l'étudiant*** et les seules personnes qui y auront accès sont ***l'étudiant et éventuellement son directeur.*** Elles seront détruites ***après 5 ans*** et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, et de vous retirer en tout temps sans préjudice. Il n'y a pas de risques générés par votre participation à la présente recherche. Le seul inconvénient est le

temps passé à participer au projet, soit environ **60 minutes**. La contribution à l'avancement des **connaissances au sujet de l'éradication de la ségrégation verticale envers les femmes au sein de l'ONU** sont les bénéfices directs anticipés. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, communiquez avec:

Mme Jacqueline Uwimana, Étudiante

Université du Québec en Outaouais

Case postale 1250, succursale B, Hull (Québec), Canada J8X 3X7

Département des relations industrielles et ressources humaines

@ : uwij01@uqo.ca , uwimanaj@yahoo.com

Si vous avez des questions concernant les aspects éthiques de ce projet, communiquez avec:

Mr. André Durivage,

Président du Comité d'éthique de la recherche

Université du Québec en Outaouais.

Case postale 1250, succursale B, Hull (Québec), Canada J8X 3X7

@ : andre.durivage@uqo.ca

☎ : (819) 595-3900 poste 1781

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Elle ne signifie pas que vous acceptez d'aliéner vos droits et de libérer les chercheurs ou les responsables de leurs responsabilités juridiques ou professionnelles. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps de l'étude sans préjudice. Votre participation devant être aussi éclairée que votre décision initiale de participer au projet, vous devez en connaître tous les tenants et aboutissants au cours du déroulement de la recherche. En conséquence, vous ne devrez jamais hésiter à demander des éclaircissements ou de nouveaux renseignements au cours du projet.

Après avoir pris connaissance des renseignements concernant ma participation à ce projet de recherche, j'appose ma signature signifiant que j'accepte librement d'y participer. Le formulaire est signé en deux exemplaires et j'en conserve une copie.

Nom du participant : _____

Signature du participant : _____ Date : _____

Nom du chercheur : _____

Signature du chercheur : _____ Date : _____