



**BOÎTE À  
OUTILS 2:**

**CRÉER DES OPPORTUNITÉS POUR LES FEMMES ET LE SECTEUR PRIVÉ**

Une Boîte à outils d'actions et de stratégies pour les sociétés pétrolières, gazières et minières

# ENTREPRISES APPARTENANT À DES FEMMES ET CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT



UMBRELLA FACILITY  
FOR GENDER EQUALITY



ADMINISTERED BY  
WORLD BANK GROUP

**Canada**



**CommDev**  
Enhancing benefits to communities



**IFC**

**Société Financière  
Internationale**

GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE

*Créer des marchés, créer des opportunités*

## **IFC**

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433 U.S.A.

ifc.org

*Organisation sœur de la Banque mondiale et membre du Groupe de la Banque mondiale, l'IFC (Société financière internationale) est la plus importante institution mondiale d'aide au développement dont les activités sont dédiées au secteur privé dans les marchés émergents. Elle collabore avec plus de 2.000 entreprises à travers le monde et consacre son capital, ses compétences et son influence à la création de marchés et d'opportunités dans les régions les plus difficiles. Au titre de l'exercice 2017, l'IFC a fourni un montant record de 19,3 milliards de dollars de financements à long terme, en mobilisant la force du secteur privé pour contribuer à mettre fin à la pauvreté et promouvoir une prospérité partagée dans les pays en développement. Pour de plus amples informations, consulter le site [www.ifc.org](http://www.ifc.org).*

*Tous droits réservés*

*« Umbrella Facility for Gender Equality » (UFGE) est un fonds d'affectation spéciale multi-donateurs du Groupe de la Banque mondiale qui étoffe les indices, connaissances et données nécessaires pour identifier et combler les principaux fossés entre hommes et femmes, afin d'offrir les solutions de développement stimulant au mieux la prospérité et augmentant les opportunités pour tous. L'UFGE a reçu de généreuses contributions de l'Australie, du Canada, du Danemark, de la Finlande, de l'Allemagne, de l'Islande, des Pays-Bas, de la Norvège, de l'Espagne, de la Suède, de la Suisse, du Royaume-Uni et des États-Unis.*

Première impression: Mai 2018.

Les constatations, interprétations, opinions et conclusions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions des administrateurs de la Société financière internationale, de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (la Banque mondiale) ou encore des gouvernements qu'ils représentent.

## **Droits et autorisations**

Le contenu de la présente publication est protégé par le droit d'auteur. L'IFC encourage toutefois l'utilisation et la distribution de ses publications. Le contenu du présent document peut être utilisé librement et copié dans d'autres formats sans autorisation préalable, à condition que la source originale soit clairement indiquée et que ce ne soit pas à des fins commerciales.

---

## CRÉER DES OPPORTUNITÉS POUR LES FEMMES ET LE SECTEUR PRIVÉ

Une Boîte à outils d'actions et de stratégies pour les sociétés pétrolières, gazières et minières

# ENTREPRISES APPARTENANT À DES FEMMES ET CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Outils pour aider les sociétés à identifier et à développer des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes et des fournisseurs employant un nombre important de femmes



**Canada**



*Créer des marchés, créer des opportunités*



---

# TABLE DES MATIÈRES

<b>APERÇU :</b> Chaînes d’approvisionnement du secteur PGM, achats locaux et entreprises appartenant à des femmes	<b>7</b>
Argumentaire en faveur de la diversification des fournisseurs dans les industries du secteur pgm	8
<b>BOÎTE À OUTILS 2 :</b> Outils pour intégrer des entreprises appartenant à des femmes et des entreprises diversifiées du point de vue du genre dans la chaîne d’approvisionnement	<b>16</b>
<b>OUTIL 2.1 :</b> ÉVALUER ET PRÉPARER	<b>18</b>
<b>Outil 2.1 :</b> Autoévaluation de la diversité de la chaîne d’approvisionnement et de la participation des femmes	19
<b>OUTILS 2.2-2.5 :</b> APPORTER DES RÉPONSES	<b>23</b>
<b>Outil 2.2 :</b> Élaboration d’un argumentaire en faveur de l’accroissement de la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes	24
<b>Outil 2.3 :</b> Élaboration d’un code de conduite pour intensifier la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes	26
<b>Outil 2.4 :</b> Élaboration d’un programme complet pour une diversité des sexes dans la chaîne d’approvisionnement	30
<b>Outil 2.5 :</b> Appui au développement d’entreprises locales appartenant à des femmes	35
<b>OUTIL 2.6:</b> ASSURER LE SUIVI ET LA PÉRENNITÉ	<b>40</b>
<b>Outil 2.6 :</b> Indicateurs pour le suivi de la diversification des genres dans la chaîne d’approvisionnement	41
<b>RESSOURCES SÉLECTIONNÉES POUR UNE LECTURE APPROFONDIE</b>	<b>42</b>

---

## TABLEAUX, ENCADRÉS ET FIGURES

<b>TABLEAU 2-A</b> Aperçu de la Boîte à outils 2	17
<b>TABLEAU 2-B</b> Niveau de l'équité entre les sexes dans les acquisitions : Évaluation de la chaîne d'approvisionnement, des politiques et des activités	20
<b>TABLEAU 2-C</b> étude de cas : collaborer avec des entreprises appartenant à des femmes	25
<b>ENCADRÉ 2-A</b> SheTrades : Réunir l'offre et la demande	10
<b>ENCADRÉ 2-B</b> WEConnect : Réseau mondial pour les entreprises appartenant à des femmes	12
<b>ENCADRÉ 2-C</b> WEConnect et la Banque royale écossaise : Code de conduite pour une diversité des fournisseurs	27
<b>ENCADRÉ 2-D</b> Anglo American joint l'acte à la parole pour ses acquisitions locales	31
<b>ENCADRÉ 2-E</b> Pour une formation ciblée et inclusive	33
<b>ENCADRÉ 2-F</b> Femmes d'affaires : Un partenariat entre ExxonMobil et la Fondation Cherie Blair	36
<b>ENCADRÉ 2-G</b> Boyner Group renforce sa base de fournisseurs grâce à un programme de renforcement des capacités	37
<b>ENCADRÉ 2-H</b> ExxonMobil et d'autres sociétés américaines s'engagent à communiquer sur la diversité de leurs chaînes d'approvisionnement	40

---

## SIGLES ET ABRÉVIATIONS

**ARPEL** Association régionale des sociétés du secteur du pétrole, du gaz et des biocarburants en Amérique latine et dans les Caraïbes

**(PNG) BCFW** Coalition des femmes d'affaires de Papouasie-Nouvelle-Guinée (Papua New Guinea Business Coalition for Women)

**CEDAW** La Convention des Nations Unies sur l'élimination de toute forme de discrimination à l'égard des femmes

**CCEI** Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE

**EAS** L'exploitation et les abus sexuels

**HQ** Siège

**HS** Harcèlement sexuel

**IE** Industries extractives

**IFC** Société financière internationale

**KPI** Indicateurs de performance clés

**KRBKG** Groupe Khon Rak Ban Kerd

**MEE** La maltraitance/exploitation des enfants

**MRC** Mécanisme de règlement des griefs

**OCDE** Organisation de coopération et de développement économiques

**ONG** Organisations non gouvernementales

**PDG** Président-directeur général

**PGM** Pétrolier, gazier et minier

**PIB** Produit intérieur brut

**PNG** Papouasie-Nouvelle-Guinée

**PMNU** Pacte mondial des Nations Unies

**RFX** Acronyme abrégé qui englobe la demande de renseignements (DR), la demande de propositions (DP), la demande de devis (RFQ) et la demande de soumissions (RFB)

**RH** Ressources humaines

**RSI** Retour sur investissement

**SEC** Commission boursière des États-Unis

**STIM** Science, technologie, ingénierie et mathématique

**TDR** Termes de référence

**VAIP** Projet d'investissement dans le secteur de l'aviation de Vanuatu

**VBC** Violence basée sur le genre

**VFS** Violence familiale et sexuelle

**VIH** Virus de l'immunodéficience humaine

**VPI** Violence exercée par un partenaire intime

## NORMES DE PERFORMANCE DE L'IFC APPLICABLES

### **Norme de performance 1.** Évaluation et gestion des risques et des impacts environnementaux et sociaux

Lorsqu'ils peuvent raisonnablement exercer un contrôle, les employeurs sont responsables des risques et des impacts associés à leur chaîne d'approvisionnement.

### **Norme de performance 2.** Main d'œuvre et conditions de travail

Cette norme traite, entre autres, de l'obligation pour les entreprises de promouvoir le traitement équitable et la non-discrimination des travailleurs, le respect de la législation nationale sur l'emploi et sur le travail, ainsi que la santé et la sécurité au travail. Ces standards incluent les travailleurs externes, notamment ceux de la chaîne d'approvisionnement.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> IFC Performance Standards on Environmental and Social Sustainability, 1 Janvier, 2012; IFC Guidance Note 2: Labor and Working Conditions, 1 Janvier, 2012.



---

## **APERÇU** : Chaînes d’approvisionnement du secteur PGM, achats locaux et entreprises appartenant à des femmes

Les sociétés pétrolières, gazières et minières travaillent généralement en étroite collaboration avec un large éventail de sous-traitants – depuis des petites sociétés locales jusqu’à des partenaires nationaux ou internationaux de grandes tailles. Reconnaisant les avantages importants qui peuvent découler de la collaboration avec les fournisseurs locaux – appui au développement économique local, mais également encouragement à l’innovation, à l’entrepreneuriat et la concurrence à l’échelle locale -, de nombreuses sociétés PGM accordent déjà la priorité aux contrats locaux dans leurs plans et politiques d’acquisition.<sup>2</sup>

En travaillant avec de tels fournisseurs, elles démontrent leur engagement en faveur de la croissance et des partenariats locaux. Alors que le développement d’une chaîne d’approvisionnement locale peut souvent être limité par les capacités existantes et nécessiter de la part des sociétés un investissement important dans le renforcement des capacités, une chaîne d’approvisionnement diversifiée du point de vue du genre grâce à des entreprises appartenant à des femmes aide les sociétés à renforcer leur chaîne d’approvisionnement, à réduire leurs coûts d’acquisition et à abaisser leurs coûts globaux.

### **Raisons du manque de diversité dans les chaînes d’approvisionnement dans le secteur PGM**

La représentation des entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d’approvisionnement du secteur PGM demeure limitée. Pourquoi en est-il ainsi ? Plusieurs facteurs interviennent. Les sociétés ont des difficultés à identifier les entreprises locales détenues par des femmes et répondant à leurs besoins en matière d’acquisition, et ne voient pas non plus l’intérêt à faire un effort supplémentaire pour les atteindre. En outre, il est possible qu’elles ne sachent pas comment incorporer les femmes d’une manière significative et rentable dans leurs chaînes d’approvisionnement.

Du côté de l’offre, l’une des raisons du manque de collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d’approvisionnement du secteur PGM pourrait être que celles-ci sont généralement de petites tailles et souvent concentrées dans une poignée de secteurs industriels. Dans bien des contextes, en particulier là où les femmes ont un accès plus limité au financement, ces entreprises ont du mal à répondre aux besoins d’acquisition des grandes sociétés. Par exemple, les petites entreprises peuvent avoir des difficultés à fournir tous les services demandés lorsque sont lancés des appels d’offres regroupant plusieurs contrats. Elles peuvent également ne pas vouloir accepter un contrat lorsque ses conditions prévoient un décalage entre l’achèvement des travaux et le moment du paiement. De plus, les entreprises locales appartenant à des femmes n’ont souvent pas accès aux mêmes réseaux commerciaux et communautaires que celles appartenant à des hommes, ce qui signifie qu’elles

---

<sup>2</sup> Jackie VanderBrug, “The Global Rise of Female Entrepreneurs,” Harvard Business Review, 4 Septembre, 2013, <https://hbr.org/2013/09/global-rise-of-female-entrepreneurs>.

ne sont peut-être pas au courant des appels d'offres à venir et qu'elles peuvent avoir plus de difficulté face à des concurrents fonctionnant davantage en réseau.

La présente Boîte à outils énonce les avantages pouvant découler d'une chaîne d'approvisionnement diversifiée du point de vue du genre, et les raisons pour lesquelles une politique proactive de chaîne d'approvisionnement diversifiée peut apporter des résultats positifs. Elle offre des stratégies pour les sociétés voulant nouer des liens plus solides avec les entreprises appartenant à des femmes et accroître le nombre de ces dernières dans leur chaîne d'approvisionnement. Elle souligne également comment les sociétés peuvent soutenir le développement d'entreprises locales dirigées par des femmes, de sorte qu'elles soient prêtes à s'intégrer dans la chaîne d'approvisionnement. (Pour avoir de plus amples informations sur le développement d'entreprises locales appartenant à des femmes par le biais de stratégies d'engagement communautaire, se référer à l'Outil 3.9 dans la Boîte à outils 3 : Genre et engagement communautaire.)

« Les petites et moyennes entreprises (PME) ont un énorme potentiel d'emploi et de création de richesses, mais leur participation dans le secteur pétrolier et gazier (PG) à forte intensité de capital reste insignifiante. Il existe une lacune importante dans les opportunités pour les PME du secteur PG, encore plus accentuée pour les PME détenues par des femmes ayant généralement moins de ressources. »

Source: *Chambre de commerce américaine en France et CCEI*

## **ARGUMENTAIRE EN FAVEUR DE LA DIVERSIFICATION DES FOURNISSEURS DANS LES INDUSTRIES DU SECTEUR PGM**

En raison de son potentiel d'impact positif sur les résultats financiers et sur le développement des communautés locales, la diversification des fournisseurs – promotion de l'utilisation des femmes et des fournisseurs locaux et appartenant à des minorités dans la chaîne d'approvisionnement – est en passe de devenir une tendance de plus en plus importante. Des études ont montré que les sociétés accordant la priorité à la diversité des fournisseurs ont un retour sur investissement dans les acquisitions supérieur de 133 %, consacrent 20 % de moins aux opérations d'achat, et ont des équipes d'acquisition considérablement plus petites que celles dont les fournisseurs sont moins diversifiés.<sup>3</sup> Les Nations Unies listent les avantages d'une diversité de la chaîne d'approvisionnement :

- Accroissement de la concurrence, et donc réduction des coûts des fournisseurs ;
- Facilitation de l'innovation et de la collaboration avec les petits fournisseurs pour des produits plus personnalisés ;
- Amélioration de la réputation de la société et des relations avec la communauté.<sup>4</sup>

De nouvelles données provenant d'une étude significative de l'IFC démontrent que les entreprises dirigées par des femmes dans la chaîne d'approvisionnement « se traduisent par des réseaux de

<sup>3</sup> IFC, "Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets," Washington, DC: IFC, 2015, 1.

<sup>4</sup> ONU Femmes, *The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses*, New York : ONU Femmes, 2017, 29, <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2017/3/the-power-of-procurement#view>.

fournisseurs plus forts et plus étendus, qui contribuent à une meilleure qualité des intrants et à des prix plus compétitifs au fil du temps ».<sup>5</sup>

L'une des raisons sous-tendant ces données convaincantes est que les entreprises appartenant à des femmes connaissent, à l'échelle mondiale, une croissance plus rapide que celles dirigées par des hommes. Par exemple, entre 1997 et 2006 aux États-Unis, le nombre d'entreprises appartenant à des femmes a augmenté deux fois plus vite que l'ensemble des entreprises privées américaines. Leur croissance élargit les options pour les sociétés à la recherche de fournisseurs, ce qui peut aider à maintenir des coûts finaux bas. Ainsi, les sociétés encourageant et soutenant de manière proactive les entreprises dirigées par des femmes et cherchant à obtenir des contrats avec elles ont la possibilité de profiter de ce boom de l'entrepreneuriat et de l'innovation.<sup>6</sup>

### **Aspect positif pour le développement économique général**

En plus de réduire les coûts des dépenses d'acquisition, le soutien aux entreprises locales (ou aussi proches que possible de la communauté d'accueil) et dirigées par des femmes génère des avantages plus larges : stabilité de la communauté, croissance et développement économique ; autant de facteurs ayant des effets positifs pour les relations entre la société et la communauté.

Les femmes sont des acteurs communautaires clés. Les faits montrent que lorsqu'elles contrôlent l'argent, il y a plus de chance que les fonds soient réinvestis dans les familles et au bénéfice de la communauté. Certaines recherches montrent que pour chaque tranche supplémentaire de 1 % de la part des femmes dans les salaires des ménages, l'épargne familiale peut augmenter d'environ 25 %. La conclusion à en tirer est que les entreprises dirigées par les femmes, et celles qui profitent aux femmes par le biais de l'emploi, représentent un facteur important de développement communautaire.<sup>7</sup> De même, un rapport de Deloitte et du Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE (CCEI) cite Goldman Sachs qui estime que la réduction de l'écart de financement entre les entreprises dirigées par des hommes et celles dirigées par des femmes dans les économies émergentes se traduirait par une croissance de 12 % du revenu par habitant dans ces pays à l'horizon 2030.<sup>8</sup>

### **Défis liés à l'identification et à l'accompagnement d'entreprises appartenant à des femmes<sup>9</sup>**

De nombreuses sociétés ont mis en place de solides plans d'acquisition locale, et insistent pour travailler avec les entreprises locales appartenant à des femmes. Pourtant, elles ont souvent du mal à en trouver et à collaborer avec elles. Certains de ces problèmes sont détaillés ci-dessous.

---

<sup>5</sup> IFC, "Putting Gender Smart Commitments into Practice: SheWorks One Year Progress Report," Washington, DC: IFC, 2015, 4.

<sup>6</sup> Deloitte et BIAC, *Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship*, Paris: BIAC, 2015, 11; EY, "Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy," New York: EY, 2009, 4; IFC, "Putting Gender Smart Commitments into Practice," 4.

<sup>7</sup> IFC, "Putting Gender Smart Commitments into Practice;" EY, "Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy"; Carmen Niethammer, "Women, Entrepreneurship, and the Opportunity to Promote Development and Business," Washington, DC: Brookings, 2013, 31.

<sup>8</sup> Deloitte et BIAC, *Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship*, 11.

<sup>9</sup> L'IFC définit les entreprises appartenant à des femmes comme possédant l'une ou l'autre de ces caractéristiques : a)  $\geq 51.0$  % de propriété/participation détenue par une ou plusieurs femmes ; OU b)  $\geq 20.0$  % de propriété/participation détenue par une femme/plusieurs femmes ET  $\geq 1$  femme comme PDG/vice-présidente ainsi que  $\geq 30.0$  % de femme au sein d'un conseil d'administration, s'il en existe un. Toutefois, les définitions peuvent varier d'un pays à l'autre.

## **ENCADRÉ 2-A SheTrades : Réunir l'offre et la demande**

SheTrades est une initiative du Centre du commerce international réunissant des femmes entrepreneuses et fournisseuses, dans le but de mettre un million de femmes en relation avec les marchés à l'horizon 2020.

Elle a été créée en réponse aux préoccupations soulevées par les sociétés qui éprouvaient des difficultés à trouver des fournisseurs appropriés – ce qui entravait l'accroissement de la diversité des genres dans leurs chaînes d'approvisionnement.

Grâce à l'utilisation de l'application SheTrades, les entrepreneuses peuvent se connecter entre elles, étendre leurs réseaux et internationaliser leurs entreprises, leur donnant une visibilité accrue.

L'application elle-même est le résultat d'un défi technologique mondial, sponsorisé par SheTrades en partenariat avec Google et la société brésilienne de technologies CI&T. Greenbell Communications, une entreprise technologique kényane détenue par une femme, a remporté le concours et a créé la plateforme SheTrades.

*Pour avoir de plus amples informations, consultez l'adresse suivante : [www.shetrades.com](http://www.shetrades.com)*

### *Identifier des entreprises appartenant à des femmes*

De nombreuses sociétés signalent qu'il est difficile d'identifier les entreprises locales appartenant à des femmes et prêtes à se conformer aux normes. Même dans les situations où il existe des entreprises de plus grandes tailles appartenant à des femmes, il peut être difficile d'en trouver des plus petites et plus locales.

Les travaux de recherche suggèrent que les entreprises appartenant à des femmes ont tendance à être de plus petites tailles et moins capitalistiques. Elles emploient généralement moins de personnes, ce qui peut les rendre plus difficiles à identifier. Cette différence de taille est due à une variété de raisons, dont des attitudes différentes à l'égard de la dette et du risque, des réseaux plus limités, et un accès limité au financement. Des initiatives comme SheTrades (voir Encadré 2-A) visent à accroître la visibilité des entreprises appartenant à des femmes.

Les sociétés peuvent améliorer leurs contacts avec elles en identifiant les secteurs dans lesquels les femmes sont plus susceptibles de posséder et d'exploiter des entreprises. Par exemple, une évaluation des besoins du secteur minier canadien visant à mettre en lumière des opportunités pour les entreprises appartenant à des femmes dans les communautés autochtones a permis de découvrir plusieurs domaines de produits et de services où il existait déjà de telles entreprises. L'évaluation a permis de cerner les possibilités d'accroître l'engagement des sociétés auprès de ces entreprises dans les secteurs suivants :

- services de traduction et d'interprétariat, y compris dans les dialectes locaux ;
- formation du personnel des sociétés minières sur la communication interculturelle et les traditions ;
- restauration ;

- couture, en particulier pour la réparation des uniformes ;
- artisanat (par exemple pour des boutiques qui seraient fréquentées par des travailleurs empruntant la navette aérienne et qui achèteraient des souvenirs ou des cadeaux) ;
- soutien logistique ;
- soutien aux événements hors-site et/ou coordination du tourisme potentiel et des excursions locales pour le personnel empruntant la navette aérienne.<sup>10</sup>

Cette liste n'est en aucun cas exhaustive, ne présumez pas que les entreprises appartenant à des femmes sont limitées à de tels services. Utilisez-la plutôt comme point de départ pour vos propres contacts avec des contracteurs potentiels.

### *Nombre limité d'entreprises appartenant à des femmes*

Sur certains marchés, il est difficile de trouver des entreprises appartenant à des femmes parce qu'il n'y en a peut-être pas beaucoup, en particulier dans certains secteurs. Car en plus des défis auxquels font face n'importe quelle entreprise, les femmes rencontrent des difficultés supplémentaires. Dans certains pays, elles continuent notamment de se heurter à des obstacles réglementaires et juridiques : au Koweït, elles ne sont pas autorisées à travailler après 20h00 ; au Swaziland, elles ont besoin de l'autorisation d'un parent de sexe masculin pour un éventail de tâches, telles que l'ouverture d'un compte bancaire, l'obtention d'un passeport ou l'exécution d'un contrat ; en Tanzanie, il leur est parfois interdit d'utiliser la terre comme garantie.<sup>11</sup>

Même là où ces restrictions ne s'appliquent pas, les femmes ont souvent plus de difficultés à accéder au financement, ce qui peut limiter leur esprit d'entreprise et la croissance de leurs activités. À l'échelle mondiale, 58 % des femmes ont un compte bancaire, contre 65 % des hommes.<sup>12</sup> De façon générale, elles ont des niveaux plus faibles de culture financière, et peuvent être plus réfractaires à l'endettement, ce qui entrave leur création d'entreprises.<sup>13</sup>

Mais les femmes sont également confrontées à des obstacles plus subtils. Les situations nécessitant des contacts sociaux et des canaux d'information pour accéder au financement les désavantagent par exemple, car dans de nombreux contextes, elles peuvent en manquer.

En outre, celles qui vivent dans certains endroits peuvent être moins mobiles que les hommes, et ne pas avoir autant accès à la technologie. Selon une étude de l'IFC, les femmes sont 25 % moins susceptibles que les hommes d'avoir accès à internet ou de posséder un téléphone mobile, un obstacle à l'entrepreneuriat dans un monde dépendant de la technologie.<sup>14</sup>

<sup>10</sup> Pauktuutit Inuit Women in Business Network, "Opportunities in Mining Procurement," <http://pauktuutit.ca/opportunities/needs-assessment/>.

<sup>11</sup> EY, "Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy," 10. Voir aussi: Banque mondiale, "Women Business and the Law: Getting to Equal," Washington, DC : Banque mondiale, 2015.

<sup>12</sup> Banque mondiale, "The Global Findex Database 2014," Washington, DC : Banque mondiale, 2015, 15.

<sup>13</sup> Niethammer, *Women, Entrepreneurship, and the Opportunity to Promote Development and Business*, 31.

<sup>14</sup> IFC, "Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets," Washington, DC: IFC, 2017, 1.

## ENCADRÉ 2-B WEConnect : Réseau mondial pour les entreprises appartenant à des femmes

WEConnect International est un réseau mondial qui met en rapport les entreprises appartenant à des femmes avec les opportunités de contrats. Grâce à ce réseau, les entreprises détenues majoritairement (au minimum 51 %) ou gérées et contrôlées par des femmes sont identifiées, formées, enregistrées et certifiées. La plateforme cible ces entreprises à l'extérieur des États-Unis, et les met en rapport avec des acheteurs institutionnels, y compris de grandes multinationales. Ces acteurs peuvent s'inscrire sur le site web de WEConnect pour devenir membres corporatifs, et les entreprises appartenant à des femmes peuvent s'y inscrire pour devenir des fournisseurs certifiés.

*Pour avoir de plus amples informations : [weconnectinternational.org](http://weconnectinternational.org)*

Autre écueil auquel se heurtent les femmes propriétaires d'entreprises : bien qu'elles puissent offrir des produits de qualité, elles n'ont peut-être pas autant d'expérience en affaires, ou l'expertise nécessaire pour saisir les opportunités de façon optimale. Cette inexpérience peut aggraver leurs difficultés à trouver des investisseurs.<sup>15</sup>

### Initiatives visant à identifier et à favoriser les entreprises appartenant à des femmes

L'IFC appuie un certain nombre d'initiatives visant spécifiquement à soutenir la croissance et le renforcement des capacités des entreprises locales appartenant à des femmes.<sup>16</sup> Parmi ces initiatives :

- **Programme « Miser sur les femmes »** : grâce à ce programme, l'IFC s'efforce d'améliorer l'accès au financement pour les entrepreneuses. Elle utilise ses investissements en capital pour aider les institutions financières à soutenir les entrepreneuses, travaille avec des mécanismes d'accès financier non traditionnels, soutient l'engagement des femmes dans les chaînes de valeur, et fournit des services de formation et de conseil pour soutenir les entreprises appartenant à des femmes. Par le biais d'intermédiaires financiers, le programme « Miser sur les femmes » a engagé 2,5 milliards de dollars pour ces petites et moyennes entreprises (PME).<sup>17</sup>
- **Facilité d'opportunités pour les entrepreneuses** : l'IFC s'est associée à Goldman Sachs pour ce programme améliorant l'accès des entrepreneuses au capital, assurant une formation en entrepreneuriat et organisant un forum mondial pour promouvoir les meilleures pratiques pour les PME appartenant à des femmes. La Facilité appuie également les programmes axés sur le climat d'investissement favorisant les partenariats entre gouvernements et secteur privé, afin de faciliter le démarrage et le développement des petites entreprises.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> IFC, "Women-Owned SMEs: A Business Opportunity for in Financial Institutions", Washington, DC : IFC, 2014, 1 et 6. et, Deloitte et BIAC, Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship, 3.

<sup>16</sup> Pour de plus amples informations, consulter le site web du Secrétariat de l'IFC pour les questions basées sur le genre: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/gender+at+ifc/priorities/entrepreneurship](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/priorities/entrepreneurship).

<sup>17</sup> IFC, "Banking on Women: Changing the Face of the Global Economy," <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9be5a00041346745b077b8df0d0e71af/BOWfactsheet.pdf?MOD=AJPERES>.

<sup>18</sup> Site Web sur l'entrepreneuriat, IFC; [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/Gender+at+IFC/Priorities/Entrepreneurship/](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Gender+at+IFC/Priorities/Entrepreneurship/) (Dernière mise à jour : 13 Avril 2017).

- **Formation pour les entrepreneuses :** l'IFC a constaté que beaucoup de programme à destination des entrepreneuses, axés sur des aspects commerciaux, avaient des résultats limités à cause du manque de formation renforçant leur confiance en elle, leur leadership, et leur capacité de présentation. L'étude a aussi montré qu'il y avait rarement des options de mentorat, de sponsoring, de coaching ou de suivi. Beaucoup de femmes n'ont ainsi pas réussi à faire un lien concret entre ces programmes et l'obtention de produits financiers. Pour combler ces écarts, l'IFC a développé une formation spécifique, éprouvée avec succès en Turquie et en Palestine.<sup>19</sup>
- **Forum sur le financement des PME :** l'IFC gère le Forum sur le financement des PME du G20, une initiative de son Partenariat mondial pour l'inclusion financière. Le forum est une plateforme de partage des connaissances, afin d'aider à accroître l'accès au financement pour les PME.
- **Assurance :** Afin d'accroître l'accès des femmes aux produits d'assurance comme moyen d'améliorer leur stabilité financière et leur esprit d'entreprise, l'IFC est à la tête d'une initiative de partenariat avec des assureurs privés et des bailleurs de fonds du développement.



Outre l'IFC, d'autres organisations comme le Centre du commerce international, avec son initiative *SheTrades* (voir Encadré 2-A) et *WEConnect* (voir Encadré 2-B) s'efforcent de faciliter l'identification des entreprises appartenant à des femmes et répondant à certaines normes de capacité et d'évolutivité. En créant des plateformes et en développant des certifications, elles les aident nouer des liens avec de plus grandes sociétés.<sup>20</sup>

### **Collaborer avec des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes**

Étant donné les avantages de travailler avec des entreprises appartenant à des femmes et les défis décrits ci-dessus, quelles mesures supplémentaires les sociétés peuvent-elles prendre pour identifier et/ou aider à développer ce type d'entreprises ?

La présente Boîte à outils offre un ensemble de mesures efficaces, en commençant par une autoévaluation portant sur la diversité de la chaîne d'approvisionnement. Parmi les mesures supplémentaires :

- élaboration d'une politique d'acquisition inclusive pour le genre afin d'améliorer l'identification et la signature de contrats avec des entreprises appartenant à des femmes ;

<sup>19</sup> IFC, "Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets," 3.

<sup>20</sup> Kara Valikai, "Why Bringing Women Owned Business into the Supply Chain Makes Business Sense," Devex, 2013, <https://www.devex.com/news/why-bringing-women-owned-business-into-the-supply-chain-makes-business-sense-82015>.

- organisation d'ateliers ou collaboration avec des partenaires comme l'IFC pour former les communautés locales à la création d'entreprises et à la sollicitation de contrats, ce qui aidera à développer davantage d'entreprises appartenant à des femmes ;
- création de programmes de mentorat et de perfectionnement pour aider les entreprises appartenant à des femmes à s'étendre, afin de répondre aux besoins des sociétés.

### **Les entreprises appartenant à des femmes et les employeurs de choix pour les femmes**

Il serait inexact de suggérer que les femmes ne peuvent pas tirer profit de sociétés appartenant à des hommes, ou que les entreprises appartenant à des femmes profitent nécessairement davantage aux communautés que celles détenues par des hommes mais employant un nombre considérable de femmes. Néanmoins, l'objectif de cette Boîte à outils est de maximiser les avantages commerciaux de travailler avec des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes, et d'aider les sociétés à identifier et à développer de telles entreprises. Il convient de noter que ces efforts devraient viser à accroître l'engagement avec les entreprises locales appartenant à des femmes et non simplement les entreprises appartenant à des femmes mais ayant peu ou pas de liens avec les communautés d'accueil.

La présente Boîte à outils complète la Boîte à outils 1, dans laquelle il est démontré que les sociétés ayant un nombre important d'employés de sexe féminin peuvent être plus rentables et plus efficaces, même si elles ne sont pas détenues par des femmes. La Boîte à outils 1 comprend également des techniques permettant de s'assurer que les fournisseurs des sociétés sont suffisamment diversifiés du point de vue du genre. Ensemble, les deux Boîtes à outils fournissent ainsi une palette complète de conseils pour assurer une chaîne d'approvisionnement diversifiée, notamment grâce à des entreprises sous-traitantes détenues par des femmes ou comptant un nombre considérable d'employées.

« Les femmes réinvestissent généralement une part beaucoup plus importante de leurs revenus dans leur famille et dans leur communauté que les hommes, ce qui a pour effet de répandre la richesse et a un impact positif sur le développement futur. »

— Otaviano Canuto, Vice-président du réseau Réduction de la pauvreté et gestion économique de la Banque mondiale





---

## **BOÎTE À OUTILS 2 : Outils pour intégrer des entreprises appartenant à des femmes et les entreprises diversifiées du point de vue du genre dans la chaîne d'approvisionnement**

La Boîte à outils 2 comprend six outils pour aider à identifier et à développer des entreprises fournisseuses locales appartenant à des femmes, et des entreprises fournisseuses locales comptant un nombre significatif d'employées. Ces outils fournissent des orientations détaillées pour évaluer l'état actuel de la diversité dans votre chaîne d'approvisionnement et les moyens de combler les lacunes, avec une approche soutenant également le développement des entreprises locales appartenant à des femmes.

Les outils vous aideront à :

- **évaluer et préparer** : évaluer la capacité de votre société à comprendre les disparités entre les sexes, à y faire face dans votre chaîne d'approvisionnement, à recruter du personnel, et à mettre en place des structures et des plans pour résoudre ces problèmes. L'Outil 2.1 comporte un exemple d'autoévaluation pour déterminer le degré actuel de collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes ;
- **apporter des réponses** : prendre des mesures pratiques spécifiques pour accroître la diversité des genres, la participation des femmes et l'égalité des chances dans votre chaîne d'approvisionnement. Les Outils 2.2 à 2.5 aident à concevoir ces approches ;
- **assurer le suivi et la pérennité** : assurer le suivi des progrès et institutionnaliser les mécanismes opérant une amélioration continue de votre collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes. L'Outil 2.6 propose des indicateurs qui aideront à surveiller, suivre et pérenniser les progrès réalisés par rapport à vos objectifs en matière de diversité de la chaîne d'approvisionnement.

Voir le Tableau 2-A pour une vue d'ensemble.

**TABLEAU 2-A** Aperçu de la Boîte à outils 2

OUTIL	UNITÉ CIBLE	OBJECTIF
<b>ÉVALUER ET PRÉPARER</b>		
<b>OUTIL 2.1</b> : Autoévaluation de la diversité de la chaîne d'approvisionnement et de la participation des femmes	Approvisionnement	Assess current degree of engagement with women-owned businesses
<b>APPORTER DES RÉPONSES</b>		
<b>OUTIL 2.2</b> : Élaboration d'un argumentaire en faveur de l'accroissement de la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes	Ressources humaines, haute direction	Identifier et présenter un argumentaire en faveur de la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes.
<b>OUTIL 2.3</b> : Élaboration d'un code de conduite pour intensifier la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes	Approvisionnement	Établir un protocole et un ensemble de directives claires pour améliorer la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes.
<b>OUTIL 2.4</b> : Élaboration d'un programme complet pour une diversité des sexes dans la chaîne d'approvisionnement	Approvisionnement	Créer un programme complet favorisant une plus grande diversité de la chaîne d'approvisionnement
<b>OUTIL 2.5</b> : Appui au développement d'entreprises locales appartenant à des femmes	Approvisionnement, affaires communautaires	Développer des entreprises appartenant à des femmes et pouvant répondre aux besoins de la chaîne d'approvisionnement.
<b>ASSURER LE SUIVI ET LA PÉRENNITÉ</b>		
<b>OUTIL 2.6</b> : Indicateurs pour le suivi de la diversification des genres dans la chaîne d'approvisionnement	Ressources humaines, approvisionnement, haute direction	Suivre, surveiller et pérenniser les progrès réalisés en ce qui concerne l'accroissement de la diversité des genres dans la chaîne d'approvisionnement.

---

## OUTIL 2.1 : Évaluer et préparer

La réalisation d'une autoévaluation du niveau actuel de collaboration de votre société avec des entreprises appartenant à des femmes aidera à mettre au jour les lacunes et à identifier les domaines d'intérêt pour vos actions et initiatives futures.

L'Outil 2.1 fournit, sous la forme d'une fiche de notation, un modèle d'autoévaluation pouvant être utilisé pour un premier inventaire interne et pour révéler les goulots d'étranglement dans l'identification et l'attraction d'entreprises fournisseuses appartenant à des femmes. Les résultats peuvent également déclencher un réexamen des critères de vos fournisseurs, afin de s'assurer qu'ils n'excluent pas injustement ou inutilement des entreprises appartenant à des femmes. L'utilisation de la fiche de notation suppose que :

- la société dispose déjà d'un plan d'acquisition ;
- la société recueille des données sur la diversité de ses fournisseurs ;
- la société a un champion de l'équité entre les sexes pouvant soutenir l'intégration du genre dans ses activités d'acquisition.

Si vous ne disposez pas d'un plan d'acquisition local ou d'un bureau des acquisitions, le Guide pour bien démarrer dans les acquisitions locales de l'IFC en présente les éléments fondamentaux.<sup>21</sup> Les Outils fournis ici complètent ce guide, avec une approche y intégrant la dimension genre.

---

<sup>21</sup> Les directives utilisées pour élaborer cet outil émanent de : WEConnect International, "Global Supplier Diversity & Inclusion: Reaching the Gold Standard," 2015 ; ONU Femmes, The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses; et les outils de la Royal Bank of Scotland.

## OUTIL 2.1 :

### Autoévaluation de la diversité de la chaîne d'approvisionnement et de la participation des femmes

- ▶ **OBJECTIF** : Assess current degree of engagement with women-owned businesses
- ▶ **UNITÉ CIBLE** : Approvisionnement

Cette fiche de notation aide les sociétés à évaluer dans quelle mesure elles collaborent actuellement avec des entreprises appartenant à des femmes dans leur chaîne d'approvisionnement. Elle examine également l'état actuel du soutien en faveur d'une collaboration accrue, y compris au niveau de la haute direction, et quels types de procédés ont été mis en place. Cette autoévaluation s'appuie sur les directives de l'IFC et d'autres organisations.<sup>22</sup>

La fiche de notation vous permet de mesurer votre collaboration actuelle avec des entreprises appartenant à des femmes, vos politiques d'acquisition existantes et la mesure dans laquelle vous soutenez actuellement le développement d'entreprises fournisseuses locales appartenant à des femmes.

#### UTILISATION DE LA FICHE DE NOTATION

La fiche de notation examine plusieurs aspects de l'environnement d'acquisition actuel.

- **Collaboration actuelle avec des entreprises appartenant à des femmes en tant qu'entrepreneuses et fournisseuses** : Combien d'entreprises appartenant à des femmes sont actuellement engagées comme fournisseuses de niveau 1 et de niveau 2 ? Les fournisseurs et sous-traitants sont-ils tenus de faire appel à des entreprises appartenant à des femmes en tant que sous-traitants ? Leur demande-t-on des comptes sur ce point ?
- **Sensibilisation et mobilisation des entreprises appartenant à des femmes** : Dans quelle mesure la société a-t-elle connaissance de l'existence d'entreprises locales appartenant à des femmes ? Comment pourraient-elles s'intégrer dans la chaîne d'approvisionnement ? Dans quelle mesure la société travaille-t-elle à développer ces opportunités ?
- **Pratiques et critères actuels en matière d'acquisition** : La société facilite-t-elle et motive-t-elle la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes ? Dans quelle mesure le plan d'acquisition accorde-t-il la priorité à la collaboration avec celles-ci ? Dans quelle mesure la société surveille-t-elle et encourage-t-elle cette collaboration ?
- **Climat pour accorder la priorité à la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes** : Comment la direction fait-elle preuve de leadership dans ce domaine ? Quels éléments de base ont été mis en place pour soutenir de manière proactive la stratégie ?
- **Suivi et évaluation** : La société assure-t-elle le suivi de la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes ? Si oui, dans quelle mesure ?

<sup>22</sup> Télécharger le guide à l'adresse suivante : [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/03e40880488553ccb09cf26a6515bb18/IFC\\_LPPGuide\\_PDF20110708.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/03e40880488553ccb09cf26a6515bb18/IFC_LPPGuide_PDF20110708.pdf?MOD=AJPERES).

## Notation

Notez chacun des critères sur une échelle de 1 à 8.

- 1 à 2 point(s) : de pas à peu d'activité ;
- 3 à 4 points : d'une activité principalement en réponse à une crise à une activité non régulière ;
- 5 à 6 points : d'une activité régulière mais non exhaustive à une activité régulière et exhaustive ;
- 7 à 8 points : d'une excellente mise en œuvre à une mise en œuvre exceptionnelle, en tenant compte des retours d'expérience et de l'amélioration continue.

Répétez cette évaluation chaque année pour suivre les progrès. Utilisez les résultats pour identifier les moyens d'améliorer la collaboration, soit par l'actualisation des critères d'acquisition, soit par la sensibilisation des entreprises locales appartenant à des femmes.

Voir les Outils 2.2 à 2.5 pour des orientations spécifiques quant à la façon de traiter les goulots d'étranglement identifiés dans la fiche de notation.

### TABLEAU 2-B Niveau de l'équité entre les sexes dans les acquisitions : Évaluation de la chaîne d'approvisionnement, des politiques et des activités

#### COLLABORATION ACTUELLE AVEC DES ENTREPRISES APPARTENANT À DES FEMMES EN TANT QUE SOUS-TRAITANTES ET FOURNISSEUSES

▼ NOTE sur **UNE ÉCHELLE DE 1 À 8** (1 équivaut à faible ; 8 équivaut à élevé)

	Ratio d'entreprises fournisseuses/sous-traitantes de niveau 1 appartenant à des femmes par rapport à toutes les entreprises fournisseuses/sous-traitantes de niveau 1.
	Ratio des dépenses au profit d'entreprises appartenant à des femmes par rapport aux dépenses totales d'approvisionnement et de passation de marchés.

ASTUCE : Pour une évaluation supplémentaire et une compréhension plus approfondie :

- détailler le ratio des dépenses des entreprises appartenant à des femmes par département ;
- identifier les départements ayant le ratio de dépenses avec des entreprises appartenant à des femmes le plus élevé et le plus faible ;
- déterminer les raisons des disparités entre départements

#### SENSIBILISATION ET MOBILISATION DES ENTREPRISES APPARTENANT À DES FEMMES

▼ NOTE sur **UNE ÉCHELLE DE 1 À 8** (1 équivaut à faible ; 8 équivaut à élevé)

	Est-ce que la société PGM maintient (ou a accès, par l'intermédiaire d'une chambre de commerce ou d'une autre entité) une base de données à jour sur les entreprises locales, régionales et nationales, appartenant à des femmes et répondant aux critères des fournisseurs ?
	La base de données est-elle mise à jour régulièrement ? Serait-elle mise à jour si les critères des fournisseurs étaient mis à jour ?
	La base de données identifie-t-elle des services ou secteurs clés où les entreprises appartenant à des femmes sont regroupées ?
	Dans un appel d'offres standard, la société PMG inclut-elle actuellement un langage encourageant les entreprises appartenant à des femmes à soumissionner ?
	Dans les activités de sensibilisation des fournisseurs, la société prend-elle des mesures pour inclure les entreprises appartenant à des femmes ou pour cibler les secteurs où il y a un groupe d'entreprises appartenant à des femmes ?

La société a-t-elle effectué une évaluation, un inventaire ou une analyse pour identifier les entreprises locales viables en tant que fournisseurs ou sous-traitants et appartenant à des femmes ?
La société fait-elle des efforts spécifiques de sensibilisation auprès des entreprises appartenant à des femmes, par exemple par le biais d'ateliers communautaires, de séminaires ou de foires commerciales ?
Le site web encourage-t-il spécifiquement les entreprises appartenant à des femmes à répondre aux appels d'offres ?
Les appels d'offres comportent-ils un langage inclusif pour le genre et/ou encouragent-ils spécifiquement les entreprises appartenant à des femmes à soumissionner ?
Des partenariats locaux sont-ils en place pour appuyer l'acquisition auprès d'entreprises sous-traitantes et fournisseuses appartenant à des femmes ?
La société PGM soutient-elle des événements visant à informer les entreprises locales appartenant à des femmes sur les possibilités d'acquisition ?
La société organise-t-elle ou soutient-elle des activités de renforcement des capacités pour développer des entreprises fournisseuses locales appartenant à des femmes ?
La société a-t-elle mis en place des activités de mentorat ou de formation pour aider à développer des entreprises locales appartenant à des femmes ?
La formation comprend-elle des notions commerciales et des compétences techniques de base ?
La société PGM soutient-elle les initiatives visant à faciliter l'accès au financement pour les entrepreneuses locales, par exemple par le biais de partenariats avec des institutions financières locales ?

#### PRATIQUES ET CRITÈRES ACTUELS EN MATIÈRE D'ACQUISITION

▼ NOTE sur **UNE ÉCHELLE DE 1 À 8** (1 équivaut à faible ; 8 équivaut à élevé)

Existe-t-il une politique ou un engagement en matière d'acquisition locale mentionnant spécifiquement l'augmentation du nombre d'entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d'approvisionnement ?
La société a-t-elle une politique claire définissant ce que l'on entend par « entreprise appartenant à des femmes » : propriété féminine ou nombre/ratio d'employées ?
S'il existe une politique relative à la collaboration avec des entreprises sous-traitantes appartenant à des femmes pour les fournisseurs de niveau 1, s'applique-t-elle aux fournisseurs de niveaux 2 ou 3 ?
La société a-t-elle un processus de vérification de l'acquisition évaluant spécifiquement le degré de collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes ?
Les critères d'acquisition désavantagent-ils inutilement les entreprises appartenant à des femmes ? (Par exemple, les fournisseurs doivent-ils être en activité depuis un certain nombre d'années, avoir un certain revenu, avoir un compte bancaire officiel ou avoir accès à internet ?) <i>CONSEIL : Déterminez si ces critères sont absolument nécessaires ou s'ils pourraient être modifiés de manière à ne pas exclure les fournisseurs plus récents et de plus petites tailles.</i>
La collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes est-elle mise en évidence lors de l'orientation et de la formation du personnel chargé des acquisitions ?
Le personnel chargé des acquisitions bénéficie-t-il d'une formation continue et d'un renforcement de capacités sur les moyens de collaborer avec des entreprises appartenant à des femmes et de les soutenir ?
A-t-on examiné les plans, cibles et possibilités d'acquisition locale afin d'identifier les domaines dans lesquels des entreprises appartenant à des femmes pourraient être encouragées à collaborer ?
Les plans et objectifs d'acquisition locale ont-ils été examinés afin d'identifier les domaines dans lesquels des initiatives de renforcement des capacités permettraient à des entreprises locales appartenant à des femmes de répondre à la demande d'approvisionnement/d'acquisition ?

suite à la page suivante

## CLIMAT DE LA SOCIÉTÉ POUR ACCORDER LA PRIORITÉ À LA COLLABORATION AVEC DES ENTREPRISES APPARTENANT À DES FEMMES

### ▼ NOTE sur UNE ÉCHELLE DE 1 À 8 (1 équivaut à faible ; 8 équivaut à élevé)

	Le champion de l'équité entre les sexes (ou une autre personne) a-t-il élaboré un argumentaire pour l'incorporation d'entreprises appartenant à des femmes dans les acquisitions ?
	Le PDG et l'équipe de la haute direction ont-ils communiqué leur engagement en faveur de l'accroissement du nombre d'entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d'approvisionnement ?
	La société dispose-t-elle d'une équipe d'acquisition locale spécialisée dont le mandat comprend un objectif précis d'accroître la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes ?
	La société a-t-elle alloué un poste budgétaire spécifique pour soutenir une collaboration accrue avec des entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d'approvisionnement ? CONSEIL : Les exemples incluent la collaboration avec WEConnect, ou l'organisation d'une évaluation et d'une formation pour le personnel chargée des acquisitions sur les questions de genre.
	Les rapports annuels contiennent-ils des informations sur la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes et les progrès dans le sens d'une diversité accrue des genres dans la chaîne d'approvisionnement ?

## SUIVI ET ÉVALUATION

### ▼ NOTE sur UNE ÉCHELLE DE 1 À 8 (1 équivaut à faible ; 8 équivaut à élevé)

	Y a-t-il des objectifs clairement énoncés sur le nombre (ou le pourcentage) d'entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d'approvisionnement à laquelle la société aspire ?
	Le système de suivi et évaluation comprend-il un suivi du nombre d'entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d'approvisionnement et du montant des dépenses acquisition auprès de ces entreprises ? <i>CONSEIL : Inclure le total des dépenses ainsi que les données par département.</i>
	Les chiffres ci-dessus font-ils l'objet de suivi et de rapport trimestriel ?
	Le système de suivi et évaluation comprend-il un indicateur lié aux contrats avec des entreprises appartenant à des femmes ?
	Les évaluations de la performance des dirigeants du service des acquisitions comportent-elles des objectifs de recrutement pour augmenter le nombre de contrats avec des entreprises appartenant à des femmes ?
	Les améliorations de la collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes sont-elles incluses dans l'établissement de rapport annuel ?



---

## OUTILS 2.2-2.5 : Apporter des réponses

Après l'autoévaluation, les sociétés peuvent prendre des mesures pour s'attaquer aux principaux goulets d'étranglement et aux obstacles à la collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes. Voici un guide étape par étape.

- 1. Élaborer un argumentaire :** Si l'adhésion est faible, un argumentaire bien élaboré fournit la base pour renforcer le leadership de la haute direction et développer une culture d'entreprise favorable. L'argumentaire doit inclure des évaluations quantitatives et qualitatives sur la façon dont une collaboration accrue avec des entreprises appartenant à des femmes augmentera la rentabilité et/ou améliorera les relations avec la communauté. Le champion de l'équité entre les sexes peut diriger cet effort, qui ciblera la haute direction et les départements ayant des besoins en matière d'achats et/ou de sous-traitance. Utilisez l'argumentaire pour obtenir l'adhésion de la haute direction mais aussi pour identifier les champions opérationnels au sein des équipes d'achat des départements. (Pour avoir de plus amples informations, voir l'Outil 2.2)
- 2. Mettre à jour la politique d'acquisition locale afin de favoriser une collaboration accrue avec des entreprises appartenant à des femmes :** En fonction des résultats de l'évaluation, modifiez votre politique d'acquisition locale afin de réduire les obstacles à l'entrée des entreprises appartenant à des femmes et, en fin de compte, d'accroître la collaboration avec elles. Cela comprend la modification des politiques et des critères d'acquisition désavantageant inutilement les entreprises appartenant à des femmes, et l'actualisation des stratégies d'annonce et d'engagement communautaire en vue d'une meilleure sensibilisation. (Pour avoir de plus amples informations, voir les Outils 2.3 et 2.4.)
- 3. Élaborer des programmes pour soutenir la mise en œuvre de la politique actualisée :** Cela implique la révision des communications, l'organisation de la formation du personnel chargé des acquisitions, l'établissement de partenariats locaux et l'identification des responsabilités et des incitations. (Pour en savoir plus, voir l'Outil 2.4.)
- 4. Identifier et obtenir les ressources et les outils supplémentaires nécessaires à la mise en œuvre de ces plans :** La mise en œuvre du plan actualisé peut nécessiter du personnel, des consultants et un budget de formation supplémentaires.
- 5. Soutenir le développement d'entreprises fournisseuses locales pour répondre aux besoins de la chaîne d'approvisionnement :** Selon les résultats de l'évaluation, les sociétés peuvent avoir besoin d'actualiser leurs programmes de formation et/ou de développer de nouveaux partenariats communautaires pour favoriser le développement d'entreprises appartenant à des femmes qui pourraient remplir les conditions pour être des fournisseurs locaux.

## OUTIL 2.2 :

### Élaboration d'un argumentaire en faveur de l'accroissement de la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes

- ▶ **OBJECTIF** : Identifier et présenter un argumentaire en faveur de la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes.
- ▶ **UNITÉ CIBLE** : Ressources humaines, haute direction

#### UN SOLIDE ARGUMENTAIRE POUR DÉMONTRER L'INTÉRÊT

Un argumentaire solide est un premier pas important vers l'accroissement de la diversité des genres dans la chaîne d'approvisionnement. Il valide et rationalise l'effort et l'investissement déployés en démontrant les avantages, financiers et autres, pouvant en découler. Parmi les avantages non financiers, on peut citer l'amélioration des relations avec la communauté, un effet de levier potentiel pour les programmes d'engagement communautaire, et des gains de réputation.

L'argumentaire aidera à obtenir l'adhésion de la haute direction pour la révision du plan d'acquisition locale et la création d'incitations et de responsabilités pour accroître la collaboration avec les entreprises fournisseuses appartenant à des femmes. Les champions opérationnels de chaque équipe d'acquisition de département peuvent être des points de contact utiles pour la mise en œuvre de ces politiques actualisées et le suivi des cas de réussite, des goulots d'étranglement et des défis.

Le champion de l'équité entre les sexes de la société PGM et le groupe de travail sur l'équité entre les sexes peuvent assumer le rôle de chef de file de l'élaboration de l'argumentaire, qui devra mettre en lumière à la fois les avantages potentiels d'une chaîne d'approvisionnement diversifiée du point de vue du genre et les mesures que la société pourrait prendre pour combler les lacunes. Il complètera l'évaluation de l'environnement local des entreprises appartenant à des femmes, comme indiqué dans l'Outil 2.1.

Dans l'élaboration de l'argumentaire en faveur de fournisseurs qui seraient des entreprises appartenant à des femmes, n'oubliez pas de tenir compte des avantages non financiers pour la société déjà mentionnés ci-dessus, ainsi que des perspectives à plus long terme. Ce sont des informations essentielles dans le cas où les coûts de diversification des fournisseurs ne seraient pas compensés immédiatement. Par exemple, dans les situations où une petite entreprise appartenant à des femmes n'a pas l'envergure nécessaire pour répondre aux besoins des grandes sociétés internationales, un investissement initial en matière de renforcement des capacités ou de formation sera nécessaire avant que l'entreprise ne soit en mesure de répondre aux besoins. Des détails exhaustifs sur les avantages financiers et non financiers à court et à long terme du soutien aux entreprises appartenant à des femmes fourniront une indication claire de la valeur de ces efforts, tant pour l'entreprise que pour la communauté au sens large.

Utilisez le diagnostic fourni au Tableau 2-C pour vous aider à élaborer et à formuler un argumentaire en vue d'accroître la diversité des genres dans la chaîne d'approvisionnement.

## **TABLEAU 2-C** Etude de cas : collaborer avec des entreprises appartenant à des femmes

### **1. ÉCONOMIES DE COÛTS : Identifier les économies potentielles résultant de la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes.**

- ▶ Identifier les fournisseurs potentiels « conventionnels » et les entreprises fournisseuses appartenant à des femmes : dans quelle mesure ces dernières peuvent-elles fournir des services équivalents ? Par exemple, y a-t-il des raisons pour lesquelles elles ne seraient pas en mesure de répondre de façon égale aux besoins en matière d'acquisition ? Quels sont les obstacles à l'entrée spécifiques pour les entreprises fournisseuses appartenant à des femmes, en fonction de leur statut sur le marché – comme l'entrée récente sur le marché, l'échelle des contrats en cours et/ou vos critères d'acquisition ?
- ▶ Comparer les prix entre les fournisseurs conventionnels et ceux des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes délivrant des produits et services équivalents : les prix sont-ils compétitifs ? Les entreprises fournisseuses appartenant à des femmes pourraient-elles permettre des économies potentielles ? Si celles-ci ne sont pas les moins chères, y a-t-il d'autres avantages qui pourraient découler d'un contrat avec elles, tels qu'une meilleure qualité ?
- ▶ Comparer la qualité des produits entre les fournisseurs conventionnels et les entreprises fournisseuses appartenant à des femmes délivrant des services équivalents : le fait de travailler avec ces dernières permettrait-il d'améliorer la qualité des produits ?
- ▶ Identifier les occasions de renforcer les capacités des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes ne pouvant pas délivrer des produits/services comparables : une formation permettrait-elle à ces dernières d'accéder à un niveau équivalent ?
- ▶ Déterminer les économies globales découlant de la passation de marchés avec des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes.

### **2. COÛTS SUPPLÉMENTAIRES : Identifier les coûts potentiels qui peuvent résulter d'un contrat avec une entreprise fournisseuse appartenant à des femmes**

- ▶ Les entreprises locales appartenant à des femmes fonctionnent-elles actuellement selon les normes requises ou une formation supplémentaire est-elle nécessaire afin qu'elles répondent aux besoins de qualité et de volume ?
- ▶ Déterminer le type, la portée et la durée de la formation nécessaire pour qu'une fournisseuse puisse devenir viables : combien de formations sont nécessaires ? Sur quelle période de temps ? À quelle fréquence ? Élaborer des estimations du coût de ces formations et les comparer aux avantages financiers prévus pour la collaboration avec cette fournisseuse en particulier.
- ▶ Effectuer une analyse coûts-avantages globale de la formation : calculer d'abord le nombre de nouvelles fournisseuses qui pourraient être considérées grâce à cette formation ; puis comparer la valeur de leurs qualifications avec les coûts de formation. La valeur compense-t-elle le coût ?

### **3. BUDGET: Envisager des moyens de financer la formation et la sensibilisation en tirant parti des activités de collaboration communautaire.**

- ▶ Établir des liens avec les équipes de responsabilité sociale et d'engagement communautaire de l'entreprise : déterminer les possibilités d'interfinancement de la formation et de la sensibilisation des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes par l'entremise de programmes gérés par ces départements.

### **4. AVANTAGES NON FINANCIERS : Détailler les avantages plus larges de la collaboration avec des fournisseurs locaux appartenant à des femmes.**

- ▶ Examiner et évaluer les avantages non financiers : il s'agit notamment d'améliorer les relations avec les communautés, d'améliorer le développement économique local en autonomisant les femmes, de satisfaire aux exigences en matière d'investissement communautaire et d'approvisionnement local, et de se conformer aux exigences gouvernementales en matière de diversité des genres dans les chaînes d'approvisionnement.
- ▶ Détailler les dividendes de l'engagement résultant du développement et de la passation de contrat avec des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes.
- ▶ Quantifier ou démontrer autrement comment ces dividendes aideraient à compenser – et peut-être davantage – les coûts financiers.

## OUTIL 2.3 :

### Élaboration d'un code de conduite pour intensifier la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes.

- ▶ **OBJECTIF** : Élaborer un protocole et un ensemble clair de directives pour intensifier la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes
- ▶ **UNITÉ CIBLE** : Acquisition

#### RÔLE DES CODES DE CONDUITE

Bien avant que votre société ait pleinement élaboré sa politique d'équité entre les sexes, un code de conduite formel peut aider à définir un engagement en faveur de la diversité des genres dans la chaîne d'approvisionnement. Également connu sous le nom de code d'éthique, il représente une politique guidant les comportements à adopter par les employés, au-delà des processus et procédures. Il détaille les valeurs de la société PGM induites dans l'ensemble de ses activités. La mise en place d'un code de conduite sur la diversité des fournisseurs envoie un signal à tout le personnel, indiquant qu'il s'agit d'une valeur fondamentale de la société et d'un principe commercial auquel priorité est accordée. Il prodigue également des conseils sur l'intégration de cette valeur aux opérations d'acquisition.

Assurez-vous de collaborer avec les diverses unités pertinentes dans le cadre de l'élaboration d'un tel code, notamment le groupe de travail sur l'équité entre les sexes, les services des acquisitions, les services juridiques, les services aux entreprises et ceux de la conformité. La représentation de la haute direction est tout aussi importante.

Vous pouvez décider d'adopter un code de conduite existant, tel que celui élaboré par WEConnect International et la Banque royale écossaise (voir Encadré 2-C), ou bien vouloir élaborer votre propre code comme point de départ pour parvenir à un programme plus complet sur la diversité des sexes.

#### ÉLABORATION EN 5 ÉTAPES D'UN CODE DE CONDUITE SUR LA DIVERSITÉ DES FOURNISSEURS

Suivez ces cinq étapes pour élaborer un code de conduite sur la diversité des fournisseurs.

##### Étape 1 de l'élaboration du code : Fixer des objectifs pour la diversification des sexes dans la chaîne d'approvisionnement.

Ces objectifs pourraient induire de :

- créer un marché plus innovant et compétitif pour les fournisseurs ;
- créer plus d'opportunités économiques pour les divers fournisseurs au sein de la communauté environnante ;
- créer des opportunités d'acquisition reflétant la diversité de la collectivité locale ;
- élaborer un plan d'acquisition s'alignant sur les valeurs de la société et la politique générale d'acquisition.

## ENCADRÉ 2-C WEConnect et la Banque royale écossaise : Code de conduite pour une diversité des fournisseurs

WEConnect International et la Banque royale écossaise ont élaboré un modèle de code de conduite sur la diversité des fournisseurs. Les sociétés peuvent y adhérer, envoyant ainsi un signal fort aux parties prenantes internes et externes sur leur intention d'actualiser leurs politiques d'acquisition, leur engagement communautaire et leurs paramètres de suivi et évaluation à l'appui d'une collaboration renforcée avec des entreprises locales détenues par des femmes. L'objectif du code est de définir les engagements des entreprises et de jeter les bases d'un plan d'action plus spécifique et plus détaillé, afin d'accroître la diversité des sexes dans la chaîne d'approvisionnement.

Pour de plus amples informations : [weconnectinternational.org](http://weconnectinternational.org)

### Étape 2 de l'élaboration du code : Définir les termes clés.

- Que signifie une chaîne d'approvisionnement intégrant la diversité des genres ? Par exemple, comment votre société définira-t-elle les entreprises appartenant à des femmes ? Les entreprises détenues, exploitées et contrôlées à au moins 51 % par des femmes sont généralement considérées comme détenues par des femmes.
- Quel pourcentage d'entreprises fournisseuses détenues par des femmes constitue la cible de votre société ?

### Étape 3 de l'élaboration du code : Identifier sa portée.

- S'appliquera-t-il à tous les employés assumant des responsabilités en matière d'acquisition ?
- Qu'en est-il des fournisseurs de Niveaux 1 et 2 ? Doit-on s'attendre à ce qu'ils se conforment au code dans leurs propres transactions avec leurs fournisseurs et sous-traitants ?

### Étape 4 de l'élaboration du code : Décrire les principes clés.

Cette tâche implique de définir les principes directeurs en faveur desquels les signataires du code s'engagent, tels que :

- Examiner les exigences imposées aux fournisseurs, afin de s'assurer qu'elles ne suscitent pas un fardeau indu et non nécessaire pour les entreprises nouvelles ou de plus petites tailles.
- Communiquer de manière plus efficace avec les fournisseurs potentiels, afin de s'assurer que l'appel d'offre atteint un éventail plus large d'entreprises : il existe plusieurs façons d'y parvenir, telles que l'organisation/la participation à des conférences de fournisseurs, et le fait de rendre les politiques d'acquisition plus accessibles et plus faciles à comprendre.
- Explorer des options visant à réduire la taille des contrats : par exemple, découpler les activités multiples de sorte qu'elles ne soient pas regroupées dans le cadre d'un contrat plus important. Ce travail permettra de s'assurer que les entreprises de plus petites tailles détenues par des femmes ne sont pas exclues.
- Simplifier et rationaliser les processus de demande et d'acquisition, afin de réduire les problèmes d'agenda pesant sur les fournisseurs de plus petites tailles.

- Examiner les critères d’attribution des contrats pour mettre l’accent sur l’optimisation des ressources plutôt que sur les options les moins coûteuses.
- Examiner les procédures de paiement pour s’assurer que les paiements sont effectués rapidement et dans de brefs délais, afin de réduire la pression sur les entreprises de petites taille.
- Fournir un retour d’expérience aux entreprises sur les soumissions non retenues dans le cadre des programmes de renforcement des capacités des fournisseurs.
- S’assurer que les initiatives de développement des petites entreprises soutiennent les entreprises de toutes tailles : il s’agit d’explorer les possibilités de travailler avec les microentreprises, et de s’assurer que les programmes de renforcement des capacités des petites entreprises ont un lien avec les mécanismes de financement, afin de créer des opportunités plus significatives.
- Nouer un partenariat avec les fournisseurs, afin d’explorer les options d’innovation à faible coût.<sup>23</sup>

« L’entrepreneuriat féminin occupe une part de plus en plus importante dans le tissu économique de bon nombre de pays et contribue de manière significative à l’essor économique dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire. »

—Erkko Autio

Source: Rapport de suivi de l’entrepreneuriat à l’échelle mondiale de 2007.

### Étape 5 de l’élaboration du code : Assurer le suivi et évaluation.

S’engager en faveur d’un suivi et évaluation efficace et continu, assorti d’indicateurs pour mesurer :

- le nombre et le type de fournisseurs ;
- l’efficacité des activités de formation ;
- le rapport coût-efficacité des fournisseurs.<sup>24</sup>

### ADOPTION EN 4 ÉTAPES D’UN CODE DE CONDUITE SUR LA DIVERSITÉ DES FOURNISSEURS<sup>25</sup>

L’élaboration du code ne constitue qu’une première phase. La suivante implique son déploiement à l’échelle de la société, de faire en sorte qu’il soit adopté et que le personnel y adhère. Voici les étapes à suivre pour aider votre société à adopter un code de conduite fraîchement élaboré :

<sup>23</sup> L’information de l’étape 4 s’inspire de : ONU Femmes, *The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses*; et Connaughton et Gibbons, “Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition,” Atlanta: Groupe Hackett, 2016.

<sup>24</sup> WEConnect International et Royal Bank of Scotland, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct*, <http://www.weconnecteurope.org/sites/default/files/documents/SDICCAadopters.pdf>.

<sup>25</sup> Ce code s’inspire librement de “Code de conduite sur la diversité et l’inclusion des fournisseurs” de la Royal Bank of Scotland, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct: Adopting the Code*, <https://weconnectinternational.org/images/supplier-inclusion/supplier-inclusion-code-of-conduct-adopting-the-code.pdf>.

### **Étape 1 de l'adoption du code : Partager les détails avec les responsables clés et obtenir leur adhésion en les impliquant.**

- Échanger avec les chefs des départements clés, notamment les services des acquisitions, des affaires juridiques, de la conformité, et du développement durable et ceux aux entreprises, ainsi qu'avec la haute direction, afin d'examiner, d'amender et de finaliser le code. L'approbation par les échelons les plus élevés est essentielle à une mise en œuvre couronnée de succès.

### **Étape 2 de l'adoption du code : Fixer un délai pour l'élaboration d'une politique locale d'acquisition respectueuse du genre plus complète.**

- Cette étape devrait intégrer les actualisations de critères et procédures d'acquisition, et des plans de communication et de formation.

### **Étape 3 de l'adoption du code : Concevoir un plan de communication à déployer.**

- Comment, quand et où le code sera-t-il dévoilé ?
- Identifier des stratégies et approches spécifiques pour la communication avec le personnel, les parties prenantes de la société, d'autres entreprises et la communauté.

### **Étape 4 de l'adoption du code : Élaborer un plan du suivi et évaluation.<sup>26</sup>**

Comment sera assuré le suivi de la mise en œuvre du plan ? Parmi les indicateurs potentiels :

- Pourcentage des dépenses avec les divers fournisseurs
- Nombre ou pourcentage de fournisseurs classés comme « diversifiés »
- Pourcentage des fournisseurs satisfaisants ou dépassant les attentes
- Nombre ou pourcentage des fournisseurs « diversifiés » étant des partenaires stratégiques

---

<sup>26</sup> D'après Connaughton et Gibbons, "Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition," 3.

## OUTIL 2.4 :

### Élaboration d'un programme complet pour une diversité des sexes dans la chaîne d'approvisionnement

- ▶ **OBJECTIF** : Élaborer un programme complet pour accroître la diversité dans la chaîne d'approvisionnement
- ▶ **UNITÉ CIBLE** : Approvisionnement

Après avoir signalé l'intention d'améliorer la diversité des genres dans la chaîne d'approvisionnement au moyen d'un code de conduite, il faut mettre l'accent sur la création d'un programme complet. Ce processus repose sur l'évaluation de la chaîne de valeurs et est détaillé ci-dessous.

#### Point d'action 1. Examiner et actualiser la politique locale d'acquisition.

Examiner cette politique dans la perspective de faciliter les conditions à remplir et l'enregistrement en tant que fournisseurs pour les entreprises appartenant à des femmes, et s'attaquer aux goulots d'étranglement identifiés dans l'évaluation.

- Définir les entreprises appartenant à des femmes et clarifier les critères pour être qualifiées comme telles, conformément au code de conduite.<sup>27</sup>
- Outre la propriété et la structure de contrôle, identifier les critères d'admissibilité et les façons dont ces critères seront évalués : à titre d'exemple, la participation active de femmes propriétaires d'entreprise aux opérations de leur entreprise sera-t-elle prise en compte ?
- Mettre en évidence les domaines de la politique locale d'acquisition, ou les directives actuelles d'acquisition, contribuant aux goulots d'étranglement et aux défis identifiés dans l'évaluation :
  - » Comment les appels d'offres sont-ils annoncés ? La diffusion des opportunités repose-t-elle généralement sur le bouche-à-oreille, les réseaux d'entreprises ou d'autres types de communication qui pourraient désavantager les entreprises de plus petites tailles, les plus récentes ou celles qui n'ont pas accès à des réseaux bien établis ?
  - » Examiner les critères pour les fournisseurs autorisés afin de déterminer si les exigences financières ou juridiques empêchent inutilement, ou entravent excessivement, les perspectives d'entreprises locales détenues par des femmes. Ces exigences - telles que l'âge de l'entreprise ou le montant minimum des revenus engrangés au cours de l'année précédente - freinent-elles les entreprises fournisseuses détenues par les femmes disposant par ailleurs des qualifications et de la capacité nécessaire pour soumissionner pour le travail à accomplir ?
  - » Les contrats sont-ils généralement regroupés - en comprenant des types de tâches multiples - d'une manière excluant les entreprises appartenant à des femmes ? Ces dernières sont

<sup>27</sup> Le Guide à l'intention des entreprises de l'ONU Femmes pour des achats tenant compte des questions basées sur le genre propose les critères minimums suivants pour être considéré comme étant une entreprise détenue par une femme : « 1) au moins 51 pour cent de propriété inconditionnelle par une ou plusieurs femmes ; 2) contrôle inconditionnel par une ou plusieurs femmes à la fois sur la prise de décision à long terme et sur la gestion et la direction quotidiennes des opérations commerciales ; 3) indépendance vis-à-vis des entreprises non détenues par les femmes. » ONU Femmes, *Corporate Guide to Gender Responsive Procurement*, New York : ONU Femmes, 2017, xiii.



## ENCADRÉ 2-D Anglo American joint l'acte à la parole pour ses acquisitions locales

La politique d'acquisition d'Anglo American reconnaît que les petites et moyennes entreprises sont confrontées à des défis uniques pour l'accès aux opportunités de la chaîne d'approvisionnement, notamment dans des situations où les exigences ou procédures d'acquisition sont très complexes, ou qu'elles pourraient exclure les plus petits fournisseurs. Voici comment cette politique s'attaque à ces problèmes.

*« Nous nous efforcerons de réduire au strict minimum les obstacles à la participation en simplifiant nos processus et en communiquant sur nos exigences et normes de manière claire et transparente. Nous nous appuierons sur un éventail de méthodes d'approvisionnement adaptés spécifiquement au marché local et aux caractéristiques des PME... »*

*« ...Nos conditions de paiement s'adapteront aux besoins des PME... »*

*« ...Nous soutiendrons le développement d'entreprises locales viables du point de vue commercial et répondant aux exigences d'Anglo American.»*

Source: Anglo American

souvent plus petites et pourraient éprouver des difficultés à répondre à des soumissions plus importantes, plus complexes, ou impliquant plusieurs tâches.

- » Quelle est la structure de paiement type pour les contrats ? Les entreprises sont-elles amenées à consacrer du temps à la planification ou au démarrage de la commande avant le premier paiement ? Ces attentes pourraient constituer une contrainte induite pour les petites entreprises.
- Identifier les façons de modifier les normes actuelles sans toutefois altérer les qualifications essentielles : cette évolution s'appliquera à tous les soumissionnaires, et pas seulement aux entreprises fournisseuses détenues par des femmes. Il existe plusieurs options à ce niveau, notamment la possibilité de substituer d'autres critères d'évaluation ou la possibilité de fournir davantage de soutien aux soumissionnaires de sorte qu'ils puissent satisfaire aux normes.

### Point d'action 2. Élaborer des mesures d'incitation à la responsabilité et à la mise en œuvre.

Tenir les départements responsables de l'atteinte des cibles en matière d'échange avec des entreprises appartenant à des femmes. Ils devront justifier les raisons pour lesquelles ils ont réussi ou échoué à atteindre ces objectifs. Ce retour d'expérience contribuera à accroître le soutien à la diversification des fournisseurs.

- **Créer des incitations** : cet effort encouragera les départements à atteindre les cibles en matière d'échange avec des entreprises appartenant à des femmes. En intégrant les progrès accomplis à leur évaluation de performance, ces incitations devraient s'appliquer également aux responsables. Les performances devraient être mesurées par des indicateurs quantitatifs, tels que le nombre d'entreprises impliquées appartenant à des femmes, ainsi que par des indicateurs qualitatifs, tels que le niveau d'effort visant à les identifier, à les inclure et à les impliquer.

- **Créer un programme de mentorat volontaire ou rémunéré** : ces programmes devraient en particulier prévoir des opportunités visant à mettre le personnel féminin en rapport avec des entrepreneuses. Si ces programmes sont volontaires, envisagez d'autres types de reconnaissance, comme des distinctions honorant les équipes qui contribuent le plus au mentorat communautaire.

### **Point d'action 3. Dispenser des formations et fournir un soutien afin d'aider à développer des entreprises locales détenues par des femmes.**

Outre la mise en place de politiques exigeant des contributions locales, de nombreuses sociétés pétrolières, gazières et minières investissent dans le renforcement des capacités des fournisseurs locaux de leurs communautés d'accueil. (Pour en savoir davantage sur le soutien aux entreprises locales détenues par des femmes par le biais d'activités d'échange communautaire, consulter la Boîte à outils 3)

- S'assurer que les programmes répondent aux besoins spécifiques des entreprises appartenant à des femmes : rappelez-vous que ces entreprises ne bénéficient pas forcément d'un accès égal aux réseaux, aux capitaux et au financement.
- Envisager de soutenir les microentreprises : en général, les entreprises appartenant à des femmes sont de plus petites tailles que celles dirigées par des hommes, en partie à cause de l'inégalité d'accès au capital. Si elles bénéficient d'un soutien approprié, certaines d'entre elles pourraient devenir des fournisseurs robustes et efficaces.
- Travailler en collaboration avec les institutions financières en vue de fournir un financement aux participants à la formation : encourager les institutions financières à fournir un tel financement de leur propre chef ou nouer un partenariat avec elles pour soutenir ces nouvelles entreprises. Selon Deloitte, certaines sociétés travaillent avec des bailleurs pour obtenir spécifiquement des « fonds destinés aux femmes » afin de soutenir les entreprises appartenant à des femmes ; d'autres accélérateurs et incubateurs d'entreprises fournissent un financement par capitaux propres aux PME détenues par des femmes, afin de promouvoir leur croissance.<sup>28</sup>
- Utiliser des ressources locales dans les programmes pour soutenir l'encadrement et le réseautage pour les entreprises appartenant à des femmes : ces dernières ne disposent pas des mêmes connexions que celles détenues par des hommes, et les programmes peuvent les aider à construire de nouveaux réseaux et procurer des avantages à plus long terme.
- Examiner les programmes de formation pour s'assurer qu'ils sont ciblés et inclusifs. (Voir l'Encadré 2-E pour de plus amples informations.)

### **Point d'action 4. Examiner et actualiser les stratégies de communication.**

Tenir informées les entreprises fournisseuses appartenant à des femmes des possibilités de marchés à venir est un élément essentiel du dispositif. Utilisez ce que vous avez appris sur ces entreprises au cours de votre évaluation pour guider cette sensibilisation. Voici quelques directives pour vous aider à réviser et mettre à jour les stratégies de communication visant à diversifier votre marché :

<sup>28</sup> Deloitte et BIAC, "Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship," 4.

## ENCADRÉ 2-E Pour une formation ciblée et inclusive

Voici quelques façons pour les sociétés de tirer le meilleur parti de leur investissement dans la formation des entreprises fournisseuses potentiels détenues par des femmes.

- Veiller à ce que l'éligibilité et l'inscription des fournisseurs locaux soit non-sexiste et inclusive.
- Rendre la formation accessible aussi bien aux hommes qu'aux femmes en offrant des services de garde d'enfants et des activités à différents moments de la journée.
- Fournir des services de mentorat et d'encadrement des femmes à l'intention des entreprises appartenant à des femmes.
- Créer des programmes spécifiques de mentorat, de formation et d'incubateur pour les entreprises appartenant à des femmes.
- Dispenser une formation ciblée.
- Dispenser une formation non cognitive pour renforcer la confiance en soi des femmes, en mettant l'accent sur le développement personnel et le leadership.
- Identifier les secteurs clés où des entreprises appartenant à des femmes pourraient prospérer, et mettre en place des programmes axés sur ces secteurs.
- Nouer des partenariats avec des acteurs locaux pour développer des entreprises appartenant à des femmes : à titre d'exemple, travailler avec les banques locales pour former les femmes aux principes fondamentaux de la finance et de l'ouverture de comptes d'entreprise ; encourager les banques à envisager d'offrir du crédit ou des avances sur les contrats d'entreprise.
- Nouer des partenariats avec des établissements spécialisés afin d'offrir une formation ciblée assortie de sensibilisations spécifiques envers les femmes : les programmes devraient fournir des services de garde d'enfants et déboucher sur des possibilités précises dans la chaîne d'approvisionnement.
- Élaborer un mécanisme de partage des connaissances et de retour d'expérience à l'intention des candidats et des entreprises fournisseuses détenues par des minorités pour permettre à chacun d'apprendre les uns des autres.

- Examiner comment les opportunités sont communiquées : le langage est-il inclusif vis-à-vis des femmes - par exemple en parlant de « contremaître et contremaîtresse » plutôt qu'en utilisant le seul terme « contremaître » ? Les entreprises appartenant à des femmes et celles comptant un nombre important d'employées sont-elles spécifiquement encouragées à soumissionner ?
- Désigner des membres du personnel des deux sexes pour représenter la société PGM lors de foires commerciales locales : cette démarche enverra un message fort démontrant que la société est intéressée à conclure des contrats avec des entreprises détenues par des hommes aussi bien que par des femmes. Organiser des ateliers locaux pour apprendre aux femmes comment répondre aux appels d'offres. Les problématiques de l'inscription en tant que fournisseur et de la compréhension des qualifications et exigences devraient être abordées.
- Installer un centre ou un kiosque pour les entreprises locales, et y dispenser une formation sur la façon de s'inscrire en ligne : cette démarche sera utile aux fournisseurs potentiels ayant un accès limité à internet. (Voir l'Outil 2.5 pour de plus amples d'informations sur le renforcement des capacités.)
- Encourager les entreprises à s'inscrire en ligne en tant que fournisseurs, et les encourager à inciter leurs collègues d'autres secteurs.

- Informer les fournisseurs et sous-traitants de niveaux 1 et 2 qu'ils sont responsables de la mise en œuvre du code de conduite et des objectifs de diversité et d'inclusion dans leurs contrats.
- Examiner et réviser les communications internes de la société sur le plan actualisé d'approvisionnement local :
  - » Envisager d'ajouter des mesures incitatives et de responsabilisation pour la mise en œuvre du plan actualisé.
  - » S'assurer que tout le personnel connaît bien le plan.
  - » Identifier des stratégies de communication pour informer le personnel des changements et des mises à jour.
  - » Offrir à tout le personnel ayant des responsabilités en matière d'acquisition une formation sur la mise à jour de la politique.
- Examiner et réviser la façon dont la société communique avec le public au sujet des appels d'offres.

### Point d'action 5. Identifier et mobiliser les ressources additionnelles nécessaires à la mise en œuvre des plans.

Actualiser le budget pour intégrer les dépenses liées à la diversification des genres. Les coûts supplémentaires sont multiples :

- **Personnel** : des employés ou consultants supplémentaires seront-ils nécessaires pour les activités de formation ou de mentorat ?
- **Rémunération** : les membres du personnel offrant des services de mentorat seront-ils rémunérés et/ou y aura-t-il une récompense pour le membre du personnel s'engageant le plus dans le mentorat volontaire ?<sup>29</sup>
- **Services** : combien d'activités de formation ou de mentorat seront mises en œuvre et à quel coût par événement ?
- **Contrats** : si la société prévoit d'accorder des prêts aux PME et/ou des avances sur contrat pour soutenir le développement, déterminer la source de financement, la structure des prêts et le barème des taux d'intérêt.
- **Communication** : Déterminer les coûts supplémentaires associés aux communications ciblées visant à établir des liens avec la collectivité et des entreprises appartenant à des femmes. Il pourrait être possible de partager les coûts avec d'autres départements, comme l'engagement communautaire, ou avec des partenaires externes, telle que la chambre de commerce locale. Mesurez bien les économies permises par ce partage des coûts.



<sup>29</sup> IFC, *Guide to Getting Started in Local Procurement*, Washington, DC: IFC, 2011, 53.

## OUTIL 2.5 :

### Appui au développement d'entreprises locales détenues par des femmes.

- ▶ **OBJECTIF :** Faire la promotion des entreprises appartenant à des femmes de sorte qu'elles puissent répondre aux besoins de la chaîne d'approvisionnement.
- ▶ **UNITÉ CIBLES:** Approvisionnement, engagement communautaire

Si vous opérez dans des communautés où peu d'entreprises appartenant à des femmes ont les compétences et la capacité suffisantes pour répondre aux besoins de la chaîne d'approvisionnement, vous voudrez peut-être leur fournir un soutien afin de leur permettre de finalement travailler avec votre société. Partager la charge de travail, de sorte que l'effort devienne une activité conjointe d'approvisionnement et d'engagement communautaire, peut produire des dividendes plus larges : élargir la base d'approvisionnement local, accroître le développement économique local et établir des relations positives avec la collectivité.

Cet outil fournit des orientations sur le processus pour favoriser le développement des entreprises appartenant à des femmes :

- Évaluer et identifier les contraintes entravant l'entrepreneuriat féminin.
- Identifier les partenaires potentiels existants tels que les incubateurs d'entreprises et les institutions financières locales.
- Créer des activités pour renforcer les capacités des entreprises locales détenues par des femmes, dans le cadre d'une collaboration entre les équipes chargées des acquisitions et celles chargées du dialogue avec les communautés.
- Suivre l'impact sur les achats locaux, le développement économique local et l'autonomisation économique des femmes.

### ÉVALUATION DES BESOINS

Pour s'attaquer efficacement aux obstacles et soutenir le développement des entreprises appartenant à des femmes, les sociétés doivent identifier les problèmes et les opportunités doivent effectuer une évaluation au sein de la communauté concernée. Un consultant sur les questions basées sur le genre embauché dans le cadre de la stratégie d'engagement communautaire de votre société serait bien placé pour entreprendre un tel examen.

### Contraintes communes pour les entreprises appartenant à des femmes

Les femmes sont confrontées à une série de contraintes entravant leur esprit d'entreprise :

- **Obstacles à l'accès au financement :** les entrepreneuses éprouvent souvent davantage de difficultés à obtenir du financement que les hommes. Il leur est plus difficile d'accéder à des prêts intéressants : les taux d'intérêt peuvent être plus élevés, ou la valeur des prêts plus faible. En outre, les femmes sont plus susceptibles d'utiliser des sources de financement informelles

## ENCADRÉ 2-F Femmes d'affaires : Un partenariat entre ExxonMobil et la Fondation Cherie Blair

L'application mobile Business Women fournit des conseils sur le démarrage et la gestion d'entreprises, en ciblant spécifiquement les femmes. Elle résulte d'un partenariat innovant entre ExxonMobil et la Fondation Cherie Blair pour soutenir les entrepreneuses.

Basée sur des recherches montrant la prévalence de la téléphonie mobile dans les marchés émergents à travers le monde, l'application a été conçue pour permettre un accès facile pour les femmes chefs d'entreprise.

Lancée au Nigeria, en Tanzanie et en Indonésie, l'application a atteint plus de 100.000 femmes en une seule année, entre 2012 et 2013. Dans un sondage, 90 % des abonnées ont affirmé que l'application les avait aidées à devenir de meilleures femmes d'affaires.

*Source: ExxonMobil, "Opportunité économique pour les femmes : un service mobile primé pour les entrepreneuses."*

telles que la famille ou l'église. Bien que les institutions de microfinance se soient avérées une source de crédit populaire pour les entrepreneuses, elles imposent toutefois des limites sur la taille de l'organisation, créant ainsi un défi pour celles voulant développer leurs entreprises afin de répondre aux exigences liées à l'octroi de contrats.

- **Contrôle limité des finances** : dans certains pays, les femmes sont confrontées à des restrictions juridiques et culturelles sur le contrôle de leurs propres finances. Certaines ne disposent ni d'un compte bancaire propre, ni d'un pouvoir de décision sur la façon de dépenser ou d'investir les revenus familiaux, ce qui handicape lourdement celles qui souhaitent démarrer une entreprise. Leur épargne peut être menacée si elles doivent compter sur un parent masculin pour avoir accès à leur compte.
- **Contraintes juridiques sur d'autres aspects de l'esprit d'entreprise** : au-delà de l'accès limité et du contrôle sur les finances, les femmes peuvent être confrontées à d'autres obstacles, comme la capacité limitée de posséder des biens, ou d'inscrire des biens à leur nom. Certaines peuvent aussi être empêchées d'avoir leur propre passeport ou d'autres formes des documents d'identification essentiels au démarrage d'une entreprise.
- **Les normes culturelles limitant le temps, la mobilité et l'indépendance des femmes** : les obligations familiales et culturelles peuvent entraver le fonctionnement d'une entreprise. Des restrictions sur le fait d'interagir avec des étrangers ou de les rencontrer, la mobilité limitée et les responsabilités primaires en matière de garde d'enfants sont autant de situations compliquant la poursuite d'un rêve entrepreneurial.
- **Manque de compétences clés** : dans de nombreuses communautés, les femmes peuvent avoir reçu moins d'éducation commerciale, notamment de formation en finance et en gestion.
- **Tolérance au risque plus faible** : des études indiquent que les femmes peuvent aborder le risque et l'investissement différemment des hommes, avec une tolérance au risque plus faible.

- **Infrastructure limitée** : de meilleures infrastructures routières et de transport peuvent faciliter l'accès des femmes au financement et aux marchés, avec un fort impact positif sur leur engagement économique et leur esprit d'entreprise.

## IDENTIFICATION DE PARTENAIRES POTENTIELS

L'ajout de partenaires capables de collaborer avec vous et de soutenir le développement, le financement et la viabilité d'entreprises locales détenues par des femmes permettra d'élargir la portée de vos efforts. Parmi les pistes à explorer :

- **Ressources existantes pour le développement des affaires** : incubateurs d'entreprises, concours ou ressources locales en entrepreneuriat et chambre de commerce locale.
- **Institutions financières** : banques commerciales et de micro-financement, organismes d'octroi de subventions, organisations non gouvernementales et organisations à but non lucratif visant à promouvoir l'éducation et l'inclusion financières.
- **Organismes de mentorat** : soutenir ou faciliter le mentorat des entrepreneuses locales.
- **Incubateurs de développement d'entreprises ou centres de formation et de renforcement des capacités.**

## Partenariat en matière de formation

La formation développée avec des partenaires locaux devrait cibler spécifiquement les entreprises pouvant contribuer directement à la chaîne d'approvisionnement de la société. Cette dernière devrait également envisager, dans le cadre d'un plan d'engagement communautaire, une formation soutenant le développement d'un plus grand nombre d'entreprises.

### ENCADRÉ 2-G Boyner Group renforce sa base de fournisseurs grâce à un programme de renforcement des capacités.

Le Group Boyner est le plus grand détaillant de produits non-électroniques cotés en Turquie. Les entreprises détenues par des femmes représentent 17% de sa base de fournisseurs, soit le double de la moyenne turque. Pourtant, la société a reconnu que ces entreprises se heurtent à des obstacles uniques lorsqu'il s'agit de devenir des fournisseurs d'acheteurs importants.

En partenariat avec l'IFC, la société a conçu un programme de douze semaines pour renforcer les capacités des petites entreprises dirigées par des femmes ayant le potentiel pour faire partie d'une chaîne d'approvisionnement. Le programme intitulé « Good for Business » forme des entrepreneuses et les met en contact avec des mentors, des institutions financières et des marques qui pourraient les aider à faire progresser leur entreprise.

En plus de développer les compétences et de fournir un mentorat et un soutien financier à ces petites entreprises, le programme a également eu des retombées positives pour le Groupe Boyner, qui jouit désormais d'une base de fournisseurs plus solide et plus diversifiée.

*Source : Groupe Boyner et IFC, "Étude de cas : la chaîne d'approvisionnement du Groupe Boyner renforce les femmes dans le monde des affaires."*

Un programme de renforcement des capacités des entreprises devrait comprendre des modules sur les compétences en affaires, l'enregistrement et la délivrance de permis, le financement, les affaires et la gestion financière. Envisager, en collaboration avec les institutions financières sur la banque et le crédit, l'utilisation d'incubateurs ou de centres de formation (voir ci-dessous).

Outre le renforcement des compétences, les programmes de formation devraient comprendre un soutien continu au cours des premières années suivant le démarrage de l'entreprise. Cette formation est particulièrement importante pour les entreprises appartenant à des femmes, étant donné le nombre disproportionné de faillites parmi elles.<sup>30</sup>

Il a été démontré que de tels partenariats de formation donnent des résultats. Par exemple, un centre de développement commercial sud-africain associé au projet Richard's Bay Minerals de Rio Tinto a contribué au développement de plus de soixante entreprises locales. Le centre a créé des liens avec les banques, et s'est associé à l'Université Monash dans le cadre d'un programme de certification en gestion d'entreprise des entrepreneurs locaux. La plupart des participants au programme étaient des femmes et des jeunes.<sup>31</sup>

### Programmes de soutien adaptés

Pour renforcer les capacités des entreprises appartenant à des femmes et soutenir un engagement accru, les activités doivent être adaptées aux circonstances locales particulières et aux contraintes propres à la communauté. Voici quelques suggestions :

- Réfléchir de façon créative pour concevoir de nouveaux programmes et soutenir l'innovation : lancer des défis locaux en matière d'innovation pour les entreprises appartenant à des femmes, et fournir un soutien pour la mise à niveau et la croissance (par exemple, par l'intermédiaire d'un centre de formation local). L'application ExxonMobil Business Women (Encadré 2-F) est un exemple de soutien novateur aux entrepreneuses. Le programme intitulé « Good for Business », développé par le Groupe Boyner en partenariat avec l'IFC (Encadré 2-G), est un autre exemple. Ce nouveau programme de formation aide à renforcer les capacités des entrepreneuses tout en diversifiant et en renforçant la chaîne d'approvisionnement de la société.
- Examiner les politiques d'approvisionnement interne : veillez à ce qu'elles soutiennent les petites entreprises appartenant à des femmes. Examinez la façon dont les contrats sont regroupés et les conditions de financement des fournisseurs pour vous assurer que les approches actuelles ne désavantagent pas injustement les petites entreprises.
- Soutenir le financement des entreprises : travailler avec les institutions financières locales pour faire pression en faveur de l'accès des femmes au financement. Parmi les efforts à entreprendre :
  - » Former les institutions financières locales sur les avantages de l'engagement financier des femmes. Dans de nombreuses communautés, les normes culturelles peuvent rendre les institutions financières partiales à l'égard des entreprises appartenant à des femmes.

<sup>30</sup> IFC et GPF, *Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs in Developing Countries*, Washington, DC: IFC, 2011, 17.

<sup>31</sup> "Strong Links in the Chain," Rio Tinto, [http://www.riotinto.com/ourcommitment/spotlight-18130\\_20288.aspx](http://www.riotinto.com/ourcommitment/spotlight-18130_20288.aspx).



Travailler avec les banques pour s'attaquer à ces pratiques injustes dans le cadre d'un programme complet visant à soutenir un meilleur accès au financement pour les entreprises appartenant à des femmes peut ainsi être une première étape importante.<sup>32</sup>

- » Soutenir les efforts des institutions financières locales pour éduquer les entrepreneuses sur les principes fondamentaux de la banque et du crédit, notamment sur la façon d'obtenir un crédit et de développer son entreprise.
- » Collaborer avec les institutions financières locales pour octroyer des prêts à faible taux d'intérêt aux femmes, notamment pour les participantes à l'incubateur d'entreprises, et pour faciliter la constitution de garanties de prêts pour les entreprises appartenant à des femmes.
- Mettre en place des mentorats : mettre en relation des entreprises à succès détenues par des femmes avec de jeunes entreprises appartenant à des femmes, ainsi que des femmes cadres d'entreprises avec des entrepreneuses locales.
- Envisager des approches complémentaires pour accroître la durabilité : les données indiquent que les approches isolées - l'offre de financement sans formation en gestion des affaires par exemple - sont moins susceptibles d'assurer la viabilité à long terme de l'entreprise.<sup>33</sup>



### Suivre les progrès

Dans le suivi et l'évaluation des diverses activités de développement commercial, assurez-vous d'examiner l'efficacité de la mise en place d'une base d'approvisionnement local plus diversifiée sur le plan du genre. Le suivi devrait également mesurer les contributions plus larges au développement économique local et à l'autonomisation économique des femmes.

<sup>32</sup> IFC et GPFI, *Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs in Developing Countries*, 6.

<sup>33</sup> Urban Institute, "Six Lessons on What Works in Supporting Women-Owned Businesses," Washington, DC : Urban Institute, 2016.

---

## OUTIL 2.6 : Assurer le suivi et la pérennité

La seule façon de savoir avec certitude que vous avez fait des progrès sur les objectifs de diversité des genres dans la chaîne d'approvisionnement est de suivre les évolutions. À l'échelle mondiale, dans le cadre d'une communication plus large pour donner de la visibilité aux aspects non financiers de leurs opérations, les sociétés de tous les secteurs s'efforcent de divulguer davantage d'informations sur leur engagement auprès des entreprises appartenant à des femmes. L'Encadré 2-H met en lumière l'une de ces initiatives pour les sociétés américaines.

### **ENCADRÉ 2-H** ExxonMobil et d'autres sociétés américaines s'engagent à communiquer sur la diversité de leurs chaînes d'approvisionnement

En mars 2017, ExxonMobil s'est joint à huit autres sociétés américaines dans le cadre d'une coalition qui s'est engagée à suivre et à signaler leurs sources d'approvisionnement auprès d'entreprises appartenant à des femmes. Walmart, Campbell Soup Company, The Coca-Cola Company, General Mills, Johnson & Johnson, Mondelēz International, PepsiCo et Procter & Gamble sont les autres membres de la coalition.

Selon Doug McMillon, PDG de Walmart : « Nos clients se soucient de l'origine des produits, et nous croyons que le soutien aux entreprises appartenant à des femmes nous permet de mettre des produits novateurs dans nos rayons, et ce faisant, nous aidons ces entreprises à prospérer et à croître. »

Pamela Prince-Eason, présidente et PDG du Conseil national des entreprises appartenant à des femmes (WBENC), a quant à elle déclaré : « En participant à cette initiative, ces sociétés contribueront à stimuler l'innovation et la croissance des entreprises appartenant à des femmes partout aux États-Unis. Étant donné que ces dernières soutiennent actuellement la création ou le maintien de 23 millions d'emplois aux États-Unis, investir dans leur croissance revient à investir dans un plus grand nombre de possibilités pour le personnel en général. »

*Source : Walmart, "Les principales entreprises de consommation du WBENC s'unissent pour la première fois dans le cadre d'une initiative collective pour s'approvisionner auprès d'entreprises appartenant à des femmes."*

## OUTIL 2.6 :

### Indicateurs pour le suivi de la diversification des genres dans la chaîne d'approvisionnement

- ▶ **OBJECTIF :** Suivre et soutenir les progrès réalisés dans la mise en place d'une chaîne d'approvisionnement plus diversifiée du point de vue du genre.
- ▶ **UNITÉ CIBLES:** Engagement communautaire, ressources humaines, approvisionnement.

Voici quelques indicateurs clés pour assurer le suivi et évaluation des progrès réalisés en vue d'accroître l'engagement d'entreprises appartenant à des femmes dans votre chaîne d'approvisionnement.

#### CRITÈRE DE MESURE DES PERFORMANCES

Mesurer la performance à la suite de la diversification des fournisseurs :

- Pourcentage des dépenses auprès de fournisseurs étant des entreprises appartenant à des femmes
- Pourcentage de tous les fournisseurs qui peuvent être qualifiés d'entreprises appartenant à des femmes
- Pourcentage de fournisseurs répondant aux attentes ou les dépassant<sup>34</sup>
- Variation des dépenses d'approvisionnement par rapport à l'époque précédant les initiatives de diversification des fournisseurs
- Variation de la taille moyenne des contrats
- Taille moyenne des contrats pour les entreprises appartenant à des femmes

#### IMPACT SUR LES FOURNISSEURS

Mesurer les progrès des participants aux programmes de diversification des fournisseurs :

- Nombre d'entreprises détenues par des femmes signalant des changements ou des améliorations dans les processus d'affaires à la suite du programme, tels que de nouvelles pratiques de gestion, de meilleures conditions de travail, des produits améliorés, des canaux de distribution accrus et de nouveaux marchés
- Nombre/pourcentage d'entreprises fournisseuses détenues par des femmes ayant indiqué qu'elles étaient satisfaites ou très satisfaites du programme
- Nombre d'entreprises appartenant à des femmes formées
- Évolution du nombre de femmes employées par les PME/fournisseurs
- Évolution du nombre de travailleurs employés par les entreprises fournisseuses, vendeuses et sous-traitantes détenues par des femmes.

<sup>34</sup> Connaughton et Gibbons, "Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition," 2.

---

# Ressources sélectionnées pour une lecture approfondie

## Identifier des entreprises appartenant à des femmes et s'y approvisionner

- SheTrades, une initiative du Centre du commerce international, [www.shetrades.com](http://www.shetrades.com).
- ONU Femmes, *The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses*, New York : ONU Femmes, 2017.

## Améliorer la diversité des fournisseurs

- Banque mondiale, “Women in the Supply Chain,” Washington, DC: Banque mondiale, 2015
- Connaughton, Patrick et Gibbons, Laura, “Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition,” Atlanta: The Hackett Group, 2016
- EY, “Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy,” EYGM, 2009.
- Goldman Sachs, Global Markets Institute, “Giving credit where it is due: How closing the credit gap for women-owned SMEs can drive global growth,” Goldman Sachs, 2014.
- IFC, “Case Study: Boyner Group’s Supply Chain Strengthens Women in Business,” Washington, DC: IFC, 2016.
- IFC, “Entrepreneurship,” [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/Gender+at+IFC/Priorities/Entrepreneurship/](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Gender+at+IFC/Priorities/Entrepreneurship/), Avril 13, 2017.
- IFC, *Guide to Getting Started in Local Procurement*. Washington, DC: IFC, 2011.
- IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice*. Washington, DC: IFC, 2016.
- IFC, *Women-Owned SMEs: A Business Opportunity for in Financial Institutions*. Washington, DC: IFC, 2014.
- International Trade Centre (ITC), “Unlocking Markets for Women to Trade (2016) and Empowering Women through Public Procurement,” Genève: ITC, 2014.
- London, Ted; Scott, Linda; et Fay, Colm, “Incorporating Small Producers into Formal Retail Supply Chains: Sourcing Readiness Checklist,” Ann Arbor: William Davidson Institute & Oxford University Consulting, 2016.
- Pluess, Jessica David, “Women’s Empowerment in Global Value Chains: A Framework for Business Action to Advance Women’s Health, Rights, and Wellbeing,” *Business for Social Responsibility* (BSR), 2016.
- Urban Institute, “Six lessons on what works in supporting women-owned businesses,” Washington, DC: Urban Institute, 2016
- Vazquez, Elizabeth et Frankel, Barbara, “The Business Case for Global Supplier Diversity and Inclusion: The Critical Contributions of Women and Other Underutilized Suppliers to Corporate Value Chains,” Washington, DC: WEConnect, 2017.

## Rapports sur les achats locaux

- Geipel, Jeff et Lempa, Kristian, “Mining Local Procurement Reporting Mechanism,” Mining Shared Value et GIZ, 2017.

## Code de conduite sur la diversité des fournisseurs

- Royal Bank of Scotland, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct: Adopting the Code*. <https://weconnectinternational.org/images/supplier-inclusion/supplier-inclusion-code-of-conduct-adopting-the-code.pdf>.
- WEConnect International et Royal Bank of Scotland, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct*. <http://www.weconnecteuropa.org/sites/default/files/documents/SDICCAadopters.pdf>.
- WEConnect International, *Global Supplier Diversity & Inclusion: Reaching the Gold Standard*, Washington, DC: WEConnect International, 2015.

## BIBLIOGRAPHIE

- Autio, Erkkö, Global Entrepreneurship Monitor Report 2007, Babson: Babson College, 2007.
- Banque mondiale, “The Global Findex Database 2014,” Washington, DC : Banque mondiale, 2015.
- Banque mondiale, “Women Business and the Law: Getting to Equal,” Washington, DC : Banque mondiale, 2015.
- Boyner Group et IFC, “Case Study: Boyner Group’s Supply Chain Strengthens Women in Business,” Washington, DC: IFC, 2016.
- Connaughton et Gibbons, “Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition,” Atlanta: The Hackett Group, 2016.
- Deloitte et BIAC, *Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship*, Paris: BIAC, 2015.
- ExxonMobil. “Women’s Economic Opportunity: An Award-Winning Mobile Service for Women Entrepreneurs.” 2018. <http://corporate.exxonmobil.com/en/community/womens-economic-opportunity/award-winning-mobile-service/overview>.
- EY, “Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy,” New York: EY, 2009.
- IFC, “Banking on Women: Changing the Face of the Global Economy,” <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9be5a00041346745b077b8df0d0e71af/BOWfactsheet.pdf?MOD=AJPERES>.
- IFC, Site Web sur l’entrepreneuriat, IFC ; IFC, Entrepreneurship website, IFC; [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/Gender+at+IFC/Priorities/Entrepreneurship/](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Gender+at+IFC/Priorities/Entrepreneurship/).
- IFC, “Guidance Note 2: Labor and Working Conditions,” Washington, DC: IFC, 2012.
- IFC, “Guide to Getting Started in Local Procurement,” Washington, DC: IFC, 2011.
- IFC, “Performance Standards on Environmental and Social Sustainability,” Washington, DC: IFC, 2012.

- IFC, “Putting Gender Smart Commitments into Practice: SheWorks One Year Progress Report,” Washington, DC: IFC, 2015.
- IFC, “Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets,” Washington, DC: IFC, 2015.
- IFC, “Women-Owned SMEs: A Business Opportunity for in Financial Institutions,” Washington, DC: IFC, 2014.
- IFC et GPFI, *Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs in Developing Countries*, Washington, DC: IFC, 2011.
- Niethammer, Carmen, “Women, Entrepreneurship, and the Opportunity to Promote Development and Business,” Washington, DC: Brookings, 2013.
- ONU Femmes, *Corporate Guide to Gender Responsive Procurement*, New York: ONU Femmes, 2017.
- ONU Femmes, *The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses*, New York : ONU Femmes 2017, 29, <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2017/3/the-power-of-procurement#view>.
- Pauktuutit Inuit Women in Business Network, “Opportunities in Mining Procurement,” <http://pauktuutit.ca/opportunities/needs-assessment/>.
- Rio Tinto. “Strong Links in the Chain,” [http://www.riotinto.com/ourcommitment/spotlight-18130\\_20288.aspx](http://www.riotinto.com/ourcommitment/spotlight-18130_20288.aspx).
- Royal Bank of Scotland, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct: Adopting the Code*, Edinburgh: RBS, <https://weconnectinternational.org/images/supplier-inclusion/supplier-inclusion-code-of-conduct-adopting-the-code.pdf>.
- Urban Institute, “Six Lessons on What Works in Supporting Women-Owned Businesses,” Washington, DC: Urban Institute, 2016.
- VanderBrug, Jackie,. “The Global Rise of Female Entrepreneurs,” *Harvard Business Review*, 4 Septembre, 2013, <https://hbr.org/2013/09/global-rise-of-female-entrepreneurs>.
- Valikai, Kara, “Why Bringing Women Owned Business into the Supply Chain Makes Business Sense,” Devex, 2013, <https://www.devex.com/news/why-bringing-women-owned-business-into-the-supply-chain-makes-business-sense-82015..>
- Walmart, “Top WBENC Consumer Companies Join Together for the First Time in Collective Initiative to Source from Women-Owned Businesses,” 29 Mars, 2017.
- WEConnect International, “Global Supplier Diversity & Inclusion: Reaching the Gold Standard,” Washington, DC: WEConnect, 2015, [https://weconnectinternational.org/images/supplier-inclusion/GoldStandard\\_Checklist\\_v1.pdf](https://weconnectinternational.org/images/supplier-inclusion/GoldStandard_Checklist_v1.pdf).
- WEConnect International et Royal Bank of Scotland, *Supplier Diversity and Inclusion Code*, Edinbourg: RBS, [documents/SDICCAadopters.pdf](https://weconnectinternational.org/documents/SDICCAadopters.pdf).

**CRÉDITS PHOTOS**

La Couverture: Stephanie Sines / IFC; Page 2: Arne Hoel / La Banque Mondiale; Page. 15: Tania Risco Ruiz / IFC

IFC  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433 U.S.A.

[ifc.org](http://ifc.org)  
[commdev.org](http://commdev.org)

#### **Contacts**

ADRIANA EFTIMIE | [aeftimie@ifc.org](mailto:aeftimie@ifc.org)  
Chargée d'Opérations Senior, Responsable du Genre

KATHERINE HELLER | [kheller@ifc.org](mailto:kheller@ifc.org)  
Conseillère Spéciale pour le Genre



*Créer des marchés, créer des opportunités*