

# ARGUMENTS ÉCONOMIQUES EN FAVEUR DE L'INTÉGRATION DU GENRE DANS L'INDUSTRIE MINIÈRE



## Introduction

Pour le secteur minier, l'impératif le mieux noté dans le classement annuel des risques et opportunités d'*Ernst & Young* (EY) pour 2021 était de disposer d'« exploitants miniers capables de prouver leur contribution à un avenir durable »<sup>1</sup>. Dans un environnement marqué par l'évolution des prix des matières premières, le resserrement des effectifs avec un taux de rotation croissant, une dynamique socio-environnementale complexe et un intérêt croissant pour la durabilité, les sociétés minières s'efforcent de trouver des pratiques commerciales plus responsables qui contribuent également à une bonne santé financière. L'équité entre les genres peut contribuer de manière significative à ces deux objectifs — non seulement une culture de non-discrimination et d'inclusion est la chose à promouvoir, mais elle présente aussi des avantages opérationnels évidents. Les possibilités de participation équitable des femmes et des hommes à tous les niveaux attirent une main-d'œuvre plus forte, améliorent les performances, l'innovation et les bénéfices, et constituent un signal important pour les investisseurs. Le renforcement de la diversité des genres dans la chaîne d'approvisionnement améliore la fiabilité et maintient les coûts à un niveau bas. Des relations équitables avec les communautés locales permettent aux entreprises de mieux comprendre les préoccupations des collectivités et les opportunités qui leur sont offertes, d'investir dans les priorités locales, de créer des possibilités d'emploi supplémentaires pour les femmes locales et d'éviter les problèmes liés au permis social d'exploitation.

Le secteur minier est unique, souvent caractérisé par des opérations à distance, la vie en campement, des navettes aériennes et le travail par roulement, autant de facteurs qui ont longtemps contribué à une prédominance masculine dans le secteur (aggravée par les réglementations de nombreux pays qui interdisent aux femmes de travailler sous terre). Les sociétés minières qui souhaitent œuvrer en faveur de l'équité entre les genres vont à l'encontre de tendances de longue date dans le secteur et doivent prendre des mesures audacieuses et proactives pour changer cette dynamique. De plus en plus de sociétés minières se fixent des cibles ambitieuses en matière de diversification des genres dans le secteur, à mesure que des recherches approfondies mettent en évidence la valeur de la diversité. Bien que le secteur soit encore fortement dominé par les hommes, le présent argumentaire montre que la poursuite des efforts en faveur de l'équité entre les genres dans le secteur minier rapportera d'importants bénéfices.

1

**CONSTRUIRE L'INCLUSIVITÉ :  
DES INFRASTRUCTURES POUR TOUS**



## 1. Augmenter la représentation des femmes au sein du personnel est bon pour le résultat net

L'amélioration de l'équité entre les genres peut avoir des retombées positives pour l'ensemble des activités des sociétés minières, à tous les niveaux, et devient de plus en plus un sujet d'intérêt pour les investisseurs.

**Conseils d'administration :** Alors que seuls 10 % des sièges des conseils d'administration des 500 premières sociétés minières du monde sont occupés par des femmes<sup>2</sup>, les faits montrent qu'une plus grande diversité au niveau des conseils d'administration — à la fois la diversité des genres et d'autres formes de diversité — est corrélée à de meilleurs résultats financiers<sup>3</sup> et liée à de meilleures pratiques de gestion des risques<sup>4</sup>, à moins de cas de corruption et de pots-de-vin<sup>5</sup>, à une meilleure politique climatique<sup>6</sup> et à de meilleures notations en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE).



**SEULS 10 %** des sièges des conseils d'administration des 500 premières sociétés minières du monde **sont occupés par des femmes.**

Les faits montrent qu'une plus grande diversité au niveau des conseils d'administration est corrélée à de meilleurs résultats financiers.

Selon le rapport *MSCI ESG Research Women on Boards: Global Trends in Gender Diversity on Corporate Boards*, un *leadership* féminin plus fort — défini comme le fait d'avoir trois femmes ou plus au conseil d'administration ou d'avoir un pourcentage plus élevé de femmes au conseil d'administration que la moyenne nationale — est corrélé à un meilleur rendement des capitaux que les conseils d'administration dépourvus d'un *leadership* féminin fort (10,1 % contre 7,4 %). L'étude montre également qu'une plus faible diversité des genres est associée à davantage de controverses liées à la gouvernance<sup>7</sup>. Les conseils d'administration présentant une composition plus mixte font également preuve d'une plus grande responsabilité financière, d'une gouvernance renforcée et améliorée<sup>8</sup>, ainsi que d'une collaboration et d'une inclusion accrues. Une plus grande diversité des genres au sein des conseils d'administration permet de mieux respecter les conventions et réglementations nationales et internationales et de renforcer la responsabilité des entreprises vis-à-vis du public. Et les sociétés dont les conseils d'administration comptent un plus grand nombre de femmes sont également plus performantes que celles dont les conseils d'administration comptent moins de femmes, en ce qui concerne la politique climatique et la réduction des émissions de carbone, et sont plus susceptibles d'avoir des objectifs environnementaux reliés à la rémunération des dirigeants<sup>9</sup>.

Un *leadership* féminin plus fort — défini comme le fait d'avoir trois femmes ou plus au conseil d'administration ou d'avoir un pourcentage plus élevé de femmes au conseil d'administration que la moyenne nationale — est corrélé à un **meilleur rendement des capitaux que les conseils d'administration dépourvus d'un leadership féminin fort.**

## ENCADRÉ 1 | L'exemple par l'action : Deux modèles issus du secteur minier

### 1) Newmont Mining Corp. : Des objectifs ambitieux pour la diversité des genres

Newmont se fixe des objectifs ambitieux en matière de diversité des genres, comme mentionné dans son Rapport 2021 sur la durabilité. Cette année-là, Newmont a annoncé le financement intégral de son projet *Ahafo North* au Ghana et s'est engagée à assurer la parité hommes-femmes dans le personnel dès le début des opérations commerciales. À l'échelle mondiale, l'entreprise a pris des mesures novatrices pour améliorer la culture d'entreprise, telles qu'un bilan mondial, sous la forme notamment d'entretiens individuels, qui ont permis d'identifier 400 « symboles d'exclusion » tels que les panneaux « Hommes au travail », les *parkings* séparés (par exemple, entre les employés et les sous-traitants), les préférences de sièges sur les navettes aériennes en fonction du poste occupé, et les équipements de protection individuelle inadaptés pour les femmes enceintes. À ce jour, l'entreprise a éliminé 20 % de ces symboles. Newmont s'est également engagée à améliorer de 1 % par an la représentation des femmes dans les opérations et à mettre l'accent sur la rétention. L'entreprise a testé pendant 15 mois diverses initiatives en matière de parité hommes-femmes afin d'identifier les stratégies clés à mettre en œuvre, notamment les CV anonymes et le renforcement de la diversité des genres dans les listes de candidats présélectionnés et les jurys d'entretien. Grâce à ces initiatives, Newmont figure parmi les 418 entreprises incluses dans l'Indice *Bloomberg* sur l'égalité des sexes. Elle est également devenue la première société minière à offrir une obligation liée à la durabilité, liant sa capacité à atteindre la parité hommes-femmes dans les postes de direction d'ici à 2030 — jusqu'au PDG inclus — aux taux d'intérêt<sup>10</sup>.

### 2) BHP : Vers la parité au sein du personnel

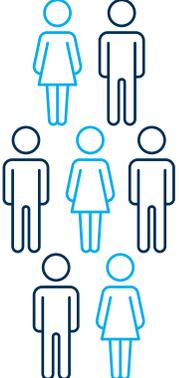
En 2016, BHP a annoncé son objectif de porter le nombre de femmes dans ses effectifs de 17,6 % à 50 % d'ici à 2025. En février 2022, l'entreprise comptait plus de 30 % de femmes dans ses effectifs, 50 % de femmes au sein de l'équipe de direction et 38 % de femmes dans les fonctions relevant de l'équipe de direction. Dans un billet de *blog* datant de 2022 dans lequel elle revient sur les facteurs de progrès de l'entreprise, Athalie Williams, Directrice des ressources humaines de BHP, a déclaré que les premières améliorations résultaient en grande partie de la lutte contre les préjugés en matière de recrutement et d'embauche, d'une plus grande flexibilité des modalités de travail, de l'instauration d'un dialogue plus significatif à l'échelle de l'entreprise sur l'équité entre les genres et le respect sur le lieu de travail et de l'examen annuel des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes. Elle a souligné l'importance de briser les stéréotypes et de susciter l'adhésion en discutant de la signification des objectifs relatifs au genre pour l'ensemble du personnel, afin de réduire les réactions négatives et d'accroître le soutien à l'atteinte de ces objectifs. Athalie Williams a également souligné l'importance de la collecte de données, à la fois pour suivre de près le fonctionnement des différentes initiatives et mieux comprendre comment les employés — voire des employés potentiels — vivent leur environnement de travail.

En plus d'augmenter la représentation des femmes au sein du personnel et de l'équipe de direction, l'initiative a également entraîné plus de 6 000 ajustements salariaux afin de réduire l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes (plus de 19 millions de dollars au cours des cinq dernières années), a permis d'équilibrer les recrutements entre les hommes et les femmes et a réduit l'écart entre la rotation volontaire des hommes et des femmes à seulement 0,6 %<sup>11</sup>.

Il existe également une corrélation positive entre le nombre de femmes siégeant au conseil d'administration d'un secteur d'activité et le degré d'attractivité de ce secteur pour les femmes<sup>12</sup>, ainsi que le nombre de femmes embauchées. Le Forum économique mondial a constaté que l'augmentation du nombre de femmes occupant des postes de direction est corrélée positivement à l'augmentation du nombre de femmes embauchées dans une organisation<sup>13</sup>. Pour les secteurs fortement dominés par les hommes, comme le secteur minier, qui souhaitent bénéficier d'une plus grande diversité des genres, les progrès au sommet constituent un engagement important.

**Personnel :** À tous les niveaux de personnel, les faits démontrent la valeur de la diversité des genres. Selon McKinsey, des équipes diversifiées — y compris, mais sans s'y limiter, en matière de genre — ont un taux de respect des programmes de production de 11 % plus élevé et une fréquence des blessures de 67 % plus faible. La diversité favorise également la créativité et la résilience. L'embauche d'un plus grand nombre de femmes peut contribuer à atténuer les pénuries de main-d'œuvre, à élargir le vivier de talents et à permettre aux entreprises de recruter davantage sur place, ce qui permet de réduire les coûts. En plus d'élargir le vivier de talents, de nombreuses études ont démontré que le personnel féminin est plus susceptible de suivre les protocoles de sécurité, de traiter le matériel de manière responsable et de travailler en toute sécurité<sup>14</sup>. En conséquence, les opératrices sont de plus en plus demandées parce que leur comportement permet d'obtenir de meilleurs résultats en matière de sécurité, de réduire l'entretien et la réparation du matériel de travail et de créer des environnements d'exploitation plus respectueux de la sécurité<sup>15</sup>.

Selon McKinsey, des équipes à composition mixte — y compris, entre autres, du point de vue du genre — ont



**UN TAUX DE RESPECT DES CALENDRIERS DE PRODUCTION DE 11 % PLUS ÉLEVÉ**  
**ET UNE FRÉQUENCE DES BLESSURES DE 67 % MOINS ÉLEVÉE.**

La diversité des genres au sein du personnel minier est également corrélée à de meilleures relations avec les communautés. La diversification des genres au sein des équipes chargées des relations avec les communautés peut donner aux entreprises une plus grande capacité à communiquer avec les femmes locales, qui sont souvent marginalisées lors des consultations minières, et à améliorer leur capacité à prendre conscience des préoccupations des communautés et à y répondre. Cela peut conduire à la mise en place de programmes de mobilisation communautaire plus sensibles au genre. Un personnel chargé des relations avec la communauté, s'il est diversifié, peut servir de modèle aux candidates potentielles. Donner la chance à des femmes locales de servir d'agents de liaison au sein de l'équipe chargée des relations avec la communauté peut contribuer à créer de la richesse au sein de cette communauté en privilégiant l'emploi des locaux, tout en permettant à l'équipe de servir d'intermédiaire pour une meilleure compréhension du projet par la communauté.

Et bien que les avantages soient évidents — *BHP Billiton* a fait état d'une amélioration de 15 % des performances dans ses 10 opérations les plus inclusives en matière de genre<sup>16</sup>, McKinsey qualifie tout de même l'industrie minière de « traînarde des traînardes ». Cela s'explique par le fait que les femmes ne sont représentées qu'à hauteur de 13 % dans

## ENCADRÉ 2 | Les sources des préjugés dans le secteur minier

Les forces responsables de la persistance des préjugés masculins dans le secteur de l'exploitation minière à grande échelle sont complexes et profondément enracinées. Il s'agit notamment de tendances et de perceptions traditionnelles (remontant au moins au début du 19<sup>e</sup> siècle) et largement répandues selon lesquelles l'exploitation minière est un domaine réservé aux hommes. Alors que les historiens ont souligné le rôle souvent négligé des femmes dans l'exploitation minière, le secteur minier contemporain à grande échelle est fortement dominé par les hommes au niveau de la direction, du personnel et de la culture<sup>17</sup>. La domination masculine persistante influence le nombre de femmes qui postulent et sont embauchées dans le secteur, et a également une influence plus en amont sur les personnes qui choisissent d'étudier dans des domaines liés à l'exploitation minière. La domination et les préjugés masculins dans le secteur peuvent conduire à des préjugés inconscients dans les documents de recrutement, qui utilisent souvent des pronoms masculins et des photos d'hommes, ou dans les procédures de recrutement, qui reposent souvent sur des relations et des réseaux existants et peuvent favoriser les hommes qui ont des relations plus fortes dans le secteur. Les sites d'exploitation sont souvent mal équipés pour accueillir un personnel diversifié en termes d'installations, de matériel et de conception des machines d'exploitation, et le modèle traditionnel de navettes aériennes crée l'hypothèse implicite selon laquelle quelqu'un — généralement une femme — fournira le soutien régulier nécessaire pour rendre le travail minier compatible avec la vie de famille.

La domination du secteur par les hommes crée souvent un cadre de travail où les hommes sont la norme et qui favorise les brimades et le harcèlement, comme le démontre le *Rapport 2022 sur la culture d'entreprise à Rio Tinto*<sup>18</sup>. Bien que ce rapport ait mis en évidence l'ampleur du harcèlement sexuel et des brimades sur le lieu de travail à Rio Tinto, il est probable que ce phénomène ne se limite pas à cette entreprise, mais soit plutôt caractéristique du secteur. Les préjugés traditionnels, et les façons subtiles dont ils continuent d'être véhiculés peuvent décourager les femmes d'entrer dans le domaine, créant un cercle vicieux qui entrave l'accès aux relations sociales, ainsi qu'aux modèles et aux mentors. En l'absence de femmes expérimentées dans le secteur, il peut être plus difficile de démontrer aux candidates et aux nouvelles recrues qu'il recèle des possibilités d'avancement, ce qui complique la création de parcours et de possibilités d'ascension pour les femmes.

les postes de cadres supérieurs des sociétés minières et qu'il n'y a aucune femme DG dans les sociétés minières de l'indice S&P 500<sup>19</sup>. Et bien que certaines entreprises comme BHP se soient engagées à féminiser leurs effectifs de 50 % d'ici à 2025, les femmes ne représentent encore que 8 à 17 % du personnel minier dans le monde<sup>20</sup>.

Si des études récentes de McKinsey montrent que l'industrie minière mondiale réussit quand même à attirer des femmes au sein du personnel minier — environ 40 % des postes de niveau débutant dans l'industrie minière (combinée à l'énergie et aux services d'utilité collective)

McKinsey a qualifié l'industrie minière de « traînarde des traînardes ». Cela s'explique par le fait que **les femmes ne sont représentées qu'à hauteur de 13 % dans les postes de direction des sociétés minières et qu'il n'y a aucune femme PDG** dans les sociétés minières de l'indice S&P 500.

sont occupés par des femmes — le secteur peine encore beaucoup à retenir les femmes et à diversifier davantage les équipes dirigeantes. Comparée à d'autres secteurs, l'industrie minière présente l'un des écarts de rémunération les plus importants entre les hommes et les femmes, et, plus longtemps les femmes travaillent dans ce secteur, plus elles ont tendance à être pessimistes quant à leurs perspectives d'évolution<sup>21</sup>. Les femmes déclarent avoir moins de chances de promotion que leurs collègues masculins, et l'impression générale est que les hommes peuvent progresser en acquérant de l'expérience sur le tas, alors que les femmes sont censées arriver avec une expérience pour progresser<sup>22</sup>. Il faut une expérience opérationnelle pour obtenir une promotion, mais il est plus difficile pour les femmes de l'acquérir que leurs collègues masculins<sup>23</sup>. Les entretiens réalisés par McKinsey ont révélé un fort sentiment de partialité dans les promotions et une difficulté à accéder aux possibilités de parrainage et de mentorat, qui sont essentielles pour progresser dans l'industrie minière<sup>24</sup>.

Comparée à d'autres secteurs, **l'industrie minière présente l'un des écarts de rémunération les plus importants entre les hommes et les femmes**, et, plus longtemps les femmes travaillent dans ce secteur, plus elles ont tendance à être pessimistes quant à leurs perspectives d'évolution.

*« L'exploitation minière est longtemps restée un secteur exclusivement masculin. Bien que cela ait changé, les femmes exerçant dans le secteur minier continuent à subir des préjugés implicites et explicites, une absence de mentors et un conflit entre le travail et la vie privée. Aujourd'hui encore, la culture est largement considérée comme la principale raison pour laquelle les jeunes diplômées choisissent de travailler dans d'autres secteurs et de nombreuses femmes choisissent de quitter le secteur en milieu de carrière. »<sup>25</sup>*

—OSLER

## 2. Augmenter la représentation des femmes dans la chaîne d'approvisionnement minière renforce la diversité des fournisseurs, réduit les coûts et favorise l'innovation et la concurrence au niveau local

Outre l'augmentation de la représentation des femmes au sein du personnel, les sociétés minières ont également la possibilité de tirer parti de la diversité des genres en diversifiant leur chaîne d'approvisionnement. En tant que principaux entrepreneurs locaux, les sociétés minières ont la possibilité de renforcer les chaînes d'approvisionnement et de maintenir les coûts à un niveau bas, en favorisant l'innovation et la concurrence au niveau local grâce à une palette variée de fournisseurs locaux.

La diversification des fournisseurs, c'est-à-dire la promotion du recours à des services fournis par des femmes, des entités locales ou des minorités dans la chaîne d'approvisionnement, est une démarche de plus en plus importante dans le domaine de la passation de marchés en raison de l'incidence positive qu'elle peut avoir sur les résultats des entreprises et sur le développement des communautés locales. Des études ont montré que les entreprises qui privilégient la diversité des fournisseurs ont un retour sur investissement en matière d'approvisionnement supérieur de 133 %, dépensent 20 % de moins pour les opérations d'achat et ont des équipes de passation de marchés considérablement plus réduites que celles dont la diversité des fournisseurs est moins importante<sup>26</sup>. Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement mondiale provoquées par la pandémie de COVID-19 ont également mis en évidence les risques liés au recours à des fournisseurs bon marché, mais souvent éloignés, et ont donné une importance nouvelle au fait de disposer d'une solide réserve de fournisseurs locaux diversifiés<sup>27</sup>.

La croissance mondiale des entreprises appartenant à des femmes est bénéfique pour les entreprises qu'elles approvisionnent, y compris dans le secteur minier. Une étude récente de BCG a révélé que si les entreprises dirigées par des femmes reçoivent beaucoup moins de fonds que celles appartenant à des hommes, les *startups* détenues par des femmes génèrent plus de deux fois plus de revenus par dollar de financement que celles détenues par des hommes<sup>28</sup>. La croissance des entreprises appartenant à des femmes élargit la palette de choix possibles pour les entreprises en quête de fournisseurs, ce qui peut aider à maintenir les coûts nets à un niveau bas. Les sociétés qui soutiennent les entreprises dirigées par des femmes et les encouragent de manière proactive à soumissionner pour des marchés ont la possibilité de profiter de la croissance rapide de ces entreprises<sup>29</sup>.

Outre les avantages commerciaux directs, le soutien aux entreprises locales (ou aussi proches que possible de la communauté d'accueil), y compris celles qui appartiennent à des femmes, produit des avantages plus larges, notamment la stabilité, la croissance et le développement économique de la communauté. Tout cela peut avoir des retombées positives pour les relations entre les entreprises et les communautés. Les femmes sont des acteurs clés de la communauté : il est prouvé que plus les femmes ont d'autonomie et de contrôle économiques, plus il est probable que les fonds seront réinvestis dans des activités commerciales, avec des effets d'entraînement significatifs sur d'autres entreprises appartenant à des femmes et sur la communauté<sup>30</sup>. Ainsi, lorsque les sociétés minières confient leurs achats à un ensemble plus inclusif d'entreprises locales, elles contribuent non seulement à sécuriser leur propre chaîne d'approvisionnement, mais aussi à soutenir les femmes et les familles locales et à renforcer les relations entre entreprise et communauté.

**Les femmes sont des acteurs clés de la communauté :** il est prouvé que plus les femmes ont d'autonomie et de contrôle économiques, plus il est probable que les fonds seront réinvestis dans des activités commerciales, avec des effets d'entraînement significatifs sur d'autres entreprises appartenant à des femmes et sur la communauté.

Toutefois, la représentation des entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d'approvisionnement minière reste faible. Du côté de l'offre, les entreprises détenues par

des femmes sont généralement de petite taille et souvent concentrées dans une poignée de secteurs industriels. Dans de nombreux contextes, en particulier lorsque les femmes ont un accès plus limité au financement, les entreprises appartenant à des femmes peinent à répondre aux exigences imposées aux grandes entreprises en matière de passation de marchés. Les petites entreprises peuvent avoir du mal à fournir tous les services demandés lorsque les entreprises contractantes regroupent les marchés. Les petites entreprises peuvent également ne pas vouloir accepter un travail lorsque les termes du contrat impliquent d'éventuels retards entre la livraison et le paiement. En outre, les entreprises locales appartenant à des femmes n'ont souvent pas accès aux mêmes réseaux commerciaux et communautaires que celles détenues par des hommes, ce qui signifie qu'elles sont moins bien informées des appels d'offres à venir, ce qui les désavantage dans la procédure de soumission. Du côté de la demande, les grandes entreprises peuvent ne pas connaître les petits fournisseurs capables de répondre à leurs besoins ou ne pas reconnaître la manière dont leurs processus actuels de passation de marchés peuvent involontairement désavantager les plus petits fournisseurs. De surcroît, les entreprises peuvent ne pas reconnaître les avantages qu'elles peuvent tirer de la diversification de la chaîne d'approvisionnement.

### 3. Avantages à impliquer les femmes dans les activités de mobilisation communautaire dans le secteur minier

Outre les avantages directs que les entreprises peuvent tirer d'une participation accrue des femmes à la main-d'œuvre et à la chaîne d'approvisionnement du secteur minier, l'implication équitable des femmes dans les activités de mobilisation communautaire du secteur minier présente d'autres avantages évidents. En 2021, EY a classé les questions environnementales et sociales comme celles présentant actuellement le plus de risques et les plus grandes opportunités sur le plan commercial pour le secteur minier, le permis d'exploitation arrivant en troisième position sur cette même liste. Comme le souligne EY, « les entreprises sont de plus en plus tenues d'assumer davantage la responsabilité des effets de leurs activités sur les communautés et d'aller au-delà de leurs obligations réglementaires ». Au total, 40 % des participants à l'enquête d'EY ont indiqué que les activités de mobilisation communautaire feraient l'objet d'un examen minutieux de la part des investisseurs en 2022<sup>31</sup>.

#### ENCADRÉ 3 | « Se raviser » : Les avantages d'une consultation tenant compte du genre

S'assurer de la pleine participation des femmes peut rendre les consultations plus efficaces et efficaces. Dans une étude de la Banque mondiale sur les approches sensibles au genre dans l'industrie extractive au Pérou, les auteurs notent les observations suivantes d'un représentant d'une organisation internationale : « Il est vrai que dans la plupart des cas, les femmes [ne sont pas directement impliquées dans la prise de décision], mais il est également vrai que les hommes, après avoir 'conclu un accord' avec la société minière, reviennent sur ce qu'ils ont dit parce qu'ils 'se sont ravisés' ». Il ajoute que 'se raviser' signifie en réalité qu'ils en ont parlé à leur femme. Si l'avis des femmes avait été pris en compte dès le départ, peut-être que l'on aurait pu gagner du temps et économiser de l'argent dans ces projets ». La même étude a cité un exemple où les hommes envisageaient de se mettre en grève, mais en ont été dissuadés par les femmes de la communauté, qui dépendaient également des revenus des hommes<sup>32</sup>.

« Les entreprises sont de plus en plus tenues d'assumer davantage la responsabilité des effets de leurs activités sur les communautés et d'aller au-delà de leurs obligations réglementaires. »<sup>31</sup>

—EY

Les entreprises qui ne prennent pas suffisamment en compte le permis social et qui ne font pas les efforts nécessaires pour l'obtenir<sup>33</sup> peuvent encourir des coûts immenses. Selon une étude de *Harvard*, les coûts les plus fréquents associés au permis social sont dus à des fermetures temporaires ou à des retards causés par les préoccupations des communautés. Selon les estimations de *Harvard*, « un grand projet minier de classe mondiale dont les dépenses d'investissement se situent entre 3 et 5 milliards de dollars subira des coûts d'environ 20 millions de dollars par semaine de retard de production en termes de valeur actuelle nette (VAN) »<sup>34</sup>. Les femmes ont souvent été des participantes et/ou des soutiens importants des grèves minières dans le monde entier : par exemple, lors de la grève des mineurs britanniques dans les années 1980, elles ont joué un rôle essentiel en soutenant les grévistes pendant les 51 semaines qu'a duré leur mouvement<sup>35</sup>. L'absence de consultation, d'échanges et de collaboration avec l'ensemble de la communauté entraîne des pertes importantes liées au fait de négliger des acteurs essentiels de cette communauté.

Le permis social et une mobilisation communautaire réelle sont d'autant plus forts qu'ils bénéficient du soutien de l'ensemble de la communauté et qu'ils reconnaissent effectivement les préoccupations que le projet suscite chez le plus grand nombre possible de membres de la communauté. Souvent, les avantages et les risques liés à ces projets sont inégalement répartis entre les femmes et les hommes des communautés concernées, de sorte que les membres masculins et féminins de la communauté peuvent avoir des niveaux de soutien ou d'opposition différents à l'égard des projets. Cependant, les femmes sont souvent sous-représentées dans les consultations et les forums décisionnels, ce qui signifie que leurs préoccupations ne sont souvent pas entendues et que les entreprises ne parviennent pas à tirer parti de leur expertise ni de leur expérience en matière de gestion des ressources naturelles. Dans de nombreux pays, les femmes sont généralement exclues des consultations ; dans d'autres situations, le contenu des enquêtes et les hypothèses sur la représentation au sein des familles et des communautés conduisent à leur exclusion de façon plus accidentelle. Comme indiqué dans l'encadré 3 ci-dessus, le fait de ne pas inclure les femmes directement dans les consultations peut entraîner une perte de temps lorsque les femmes sont consultées dans le cadre de discussions secondaires privées ; ou alors les entreprises risquent de faire des choix ou de prendre des décisions non éclairées qui peuvent avoir des conséquences sur la durabilité ou l'efficacité ; ou encore les entreprises peuvent ne pas travailler par l'intermédiaire de réseaux locaux efficaces. Pour comprendre qui sont les principaux intéressés, les entreprises doivent aller au-delà des dirigeants communautaires les plus visibles, qui sont souvent des hommes et peuvent prétendre représenter tous les intérêts, et veiller à ce qu'un groupe diversifié de membres de la communauté (en termes non seulement de genre, mais aussi d'autres classifications de la population) soit présent lors des consultations.

Outre l'importance de les consulter dans le cadre de l'atténuation des risques, les femmes sont des partenaires et des collaboratrices de choix dans le développement communautaire et la gestion de l'environnement, dont les points de vue, les priorités et les rôles sont particuliers au sein de la communauté. Pour les entreprises qui souhaitent que leurs investissements économiques et sociaux au niveau local donnent les meilleurs résultats, une étroite collaboration avec les femmes constitue un élément clé d'une stratégie d'investissement local durable. La fonction de gardiennes de l'environnement qu'assument les femmes, par exemple, peut symboliser le rôle intégral et constructif qu'elles jouent non seulement en tant qu'actrices de la communauté aujourd'hui, mais aussi en tant que gardiennes au service des générations futures. Dans de nombreux pays en développement, les femmes sont souvent des intervenantes clés et des dépositaires d'informations relatives à l'agriculture durable, ainsi que des éducatrices de premier plan pour les générations futures. Les femmes peuvent avoir non seulement des points de vue uniques, mais aussi des connaissances essentielles pour atténuer les changements environnementaux et préserver les caractéristiques environnementales fondamentales dans les communautés minières. Leur collaboration est vitale pour la préservation et l'investissement durables sur le plan environnemental, mais aussi social et économique<sup>36</sup>.

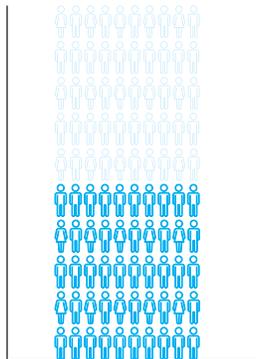
#### 4. Importance d'aborder la question du respect en milieu de travail ainsi que de la violence et du harcèlement basés sur le genre dans le secteur minier

S'il est vrai que les sociétés minières ont la possibilité de tirer profit d'une plus grande équité entre les genres au sein du personnel, les efforts dans ce sens doivent s'accompagner d'autres initiatives visant à garantir aux femmes comme aux hommes un cadre de travail sûr et respectueux, et à s'assurer que les activités du secteur n'entraînent pas une diminution de la sécurité au sein de la communauté, en particulier pour les femmes. Le *Rapport 2022 sur la culture d'entreprise à Rio Tinto* a confirmé les préoccupations de longue date concernant le secteur minier, selon lesquelles ce dernier serait particulièrement associé à des taux élevés de violence et de harcèlement basés sur le genre ; et des études ont montré une corrélation entre les projets miniers et l'accroissement des taux de violence basée sur le genre, y compris la violence exercée par un partenaire intime (VPI) ainsi que l'exploitation et les abus sexuels (EAS), au sein des communautés concernées par les projets<sup>37</sup>. De nombreuses sociétés minières saisissent les possibilités qui s'offrent à elles de changer les comportements sur leurs sites et de traiter les problèmes dans la communauté au sens large, à la fois pour l'importance intrinsèque qu'il y aurait de créer des espaces et des communautés sûrs, et parce que le fait de ne pas les sécuriser peut avoir des coûts énormes.

Comme indiqué dans l'encadré 2, des éléments fondamentaux du secteur minier traditionnel, tels qu'un personnel à prédominance masculine et un lieu de travail éloigné, peuvent contribuer à créer un environnement inconfortable, voire menaçant, pour les hommes et/ou les femmes. Une étude réalisée en 2015 par l'Université nationale australienne a révélé

Une étude réalisée en 2015 par l'Université nationale australienne a révélé que **93 % des femmes travaillant dans les industries rurales en Australie ont été victimes de harcèlement sexuel.**

DANS LE RAPPORT DE *RIO TINTO*...



selon une enquête menée auprès de ~10 000 personnes.

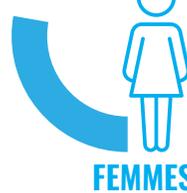
PRÈS DE 50 % DES EMPLOYÉS ONT DÉCLARÉ AVOIR ÉTÉ VICTIMES DE BRIMADES

53 % des femmes

47 % des hommes

ENCORE PLUS parmi les LGBTIQ+

28 %



FEMMES

7 %



HOMMES

ONT DÉCLARÉ AVOIR ÉTÉ VICTIMES DE HARCÈLEMENT SEXUEL AU TRAVAIL

POUR UN TOTAL DE 21 PLAINTES DÉPOSÉES POUR VIOL OU AGRESSION SEXUELLE AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES.

que 93 % des femmes travaillant dans des industries rurales en Australie avaient été victimes de harcèlement sexuel, sous la forme de commentaires malvenus à propos de leur corps ou de leur comportement sexuel, ou de collègues masculins regardant des films pornographiques en leur présence<sup>38</sup>. D'après une étude réalisée en 2019 en Afrique du Sud, 31 % des femmes travaillant dans les mines ont indiqué que les agressions de la part de leurs collègues constituaient un problème dans l'environnement de travail<sup>39</sup>. Les personnes interrogées dans le cadre d'une étude réalisée en 2020 par la GIZ ont déclaré que le harcèlement sexuel au travail constituait un problème dans les sites miniers en Afrique subsaharienne : des faveurs sexuelles sont généralement attendues en échange d'un emploi ou d'une promotion, et le harcèlement sexuel est une raison fréquente d'abandon de l'emploi. Elles ont souligné qu'elles étaient particulièrement vulnérables au harcèlement dans les campements miniers<sup>40</sup>. Et le rapport de *Rio Tinto* indique que près de 50 % des employés ont déclaré avoir été victimes de brimades (53 % de femmes ; 47 % d'hommes, et encore plus chez les LGBTIQ+), sur la base d'un échantillon d'environ 10 000 personnes interrogées. Le rapport indique également que 28 % des femmes et environ 7 % des hommes ont déclaré avoir été victimes de harcèlement sexuel au travail, pour un total de 21 plaintes pour viol déposées (viol effectif, tentative de viol ou agression sexuelle) au cours des cinq dernières années.

« Si certaines femmes ont parlé d'une culture positive et inclusive, la majorité d'entre elles ont décrit des expériences de sexisme au quotidien qui ont retenti sur leur estime de soi, leurs relations personnelles et leur santé en général, ainsi que sur leur capacité à progresser au sein de l'organisation », peut-on lire dans le rapport. « Les femmes ont également fait part de leur crainte d'apprendre à leur hiérarchie qu'elles étaient enceintes ; des difficultés à obtenir des modalités de travail flexibles ; du fait qu'on leur refuse des installations qui leur seraient réservées exclusivement, telles que des salles de bain ou des toilettes ; du fait qu'elles sont exclues des décisions et ignorées dans les avancements ; et du fait qu'on leur demande de prendre des notes, d'aller chercher du café ou même de faire la lessive de tel ou tel collègue. L'une d'entre elles a simplement déclaré qu'elle 'ne recommanderait pas *Rio Tinto* comme lieu de travail à d'autres femmes, qu'elles soient ses amies ou ses collègues'. »<sup>41</sup>

Le harcèlement sexuel sur le lieu de travail ainsi que ce que font ou vivent les employés à la maison peuvent avoir des conséquences graves pour les sociétés minières. À l'échelle mondiale, le coût de la violence et du harcèlement basés sur le genre est estimé à environ 2 % du PIB mondial, soit environ 1 500 milliards de dollars ; des études menées au Pérou ont montré que la violence et le harcèlement basés sur le genre coûtent aux seules entreprises péruviennes environ 6,7 milliards de dollars en perte de productivité et autres coûts<sup>42</sup>. Les exemples sont particulièrement nombreux dans le secteur minier. Par exemple, entre 2019 et 2021, en Australie occidentale, trois grandes sociétés minières (BHP, *Rio Tinto* et *Fortescue Metals*) ont essuyé plus de 175 allégations de harcèlement et/ou d'agression sexuels. BHP a licencié 48 employés en raison d'allégations de harcèlement et d'agression sexuels depuis 2019, et a investi 300 millions de dollars pour rendre les campements plus sûrs. La société s'engage néanmoins à faire plus<sup>43</sup>.

À l'échelle mondiale, le coût de la violence et du harcèlement basés sur le genre est estimé à environ **2 % du PIB mondial, soit environ 1 500 milliards de dollars** ; des études menées au Pérou ont montré que la violence et le harcèlement basés sur le genre coûtent aux seules entreprises péruviennes environ 6,7 milliards de dollars en perte de productivité et autres coûts.

Il existe de nombreuses preuves empiriques d'une corrélation entre l'augmentation des activités minières et la violence basée sur le genre dans les communautés d'accueil. Les raisons sont complexes et interdépendantes, mais un lien essentiel semble résider dans le fait que dans de nombreuses communautés minières où les hommes sont les principaux bénéficiaires des emplois, l'augmentation des flux monétaires profite avant tout aux hommes. L'arrivée de projets miniers dans des régions isolées, qui n'ont souvent jamais été des pôles de développement économique majeurs, entraîne une injection rapide d'argent et de travailleurs étrangers qui peut provoquer des bouleversements sociaux, accroissant l'accès à l'alcool, la prostitution et la drogue. Dans certaines cultures, l'augmentation des flux financiers peut signifier que les hommes peuvent se permettre et choisir de prendre plusieurs épouses, ce qui peut conduire à des violences entre femmes ; certains hommes peuvent quitter leur famille pour des emplois dans l'industrie, prenant de nouvelles épouses ; et certaines femmes quittent leur famille pour de nouveaux partenaires plus riches grâce à l'exploitation minière, ce qui conduit à l'augmentation des conflits familiaux<sup>44</sup>. Lorsque des hommes arrivent dans la communauté en tant qu'employés de la mine, loin de chez eux pendant de longues périodes pour le travail, cela peut également contribuer à amplifier le commerce sexuel. Bien que les facteurs spécifiques varient considérablement en fonction du contexte, les changements sociaux et économiques liés à l'activité minière, tels que l'abandon de la famille, la perte de terres, l'évolution du statut des femmes en fonction des changements des rôles traditionnels liés à la terre, et la frustration liée au manque d'opportunités économiques, peuvent tous augmenter le risque de violence et de harcèlement basés sur le genre.

L'implication de sociétés minières dans la violence communautaire fondée sur le genre peut compromettre gravement leur réputation et nuire aux relations avec la communauté. En Papouasie-Nouvelle-Guinée, par exemple, *Barrick* a été éclaboussé par des allégations

d'agression sexuelle de la part de son personnel de sécurité sur des femmes de la communauté locale. À la suite de ces allégations, puis de critiques concernant les faibles montants versés aux victimes, *Barrick* a versé des montants non divulgués à un groupe plus restreint de victimes qui avaient refusé la somme initiale et l'accord qui l'accompagnait de ne pas réclamer d'autres dommages-intérêts<sup>45</sup>. En plus des coûts directs, les entreprises doivent être attentives aux problèmes de réputation majeurs auprès des actionnaires et du gouvernement, au risque de compromettre le permis social au niveau national et au sein de la communauté, et aux difficultés à attirer et à retenir les employées qui peuvent découler d'allégations de violence basée sur le genre.

## 5. Stratégies pour combler les écarts entre les femmes et les hommes

Les entreprises qui souhaitent éviter les risques liés au manque de diversité des genres et maximiser les avantages et les opportunités qu'offre une plus grande inclusion des femmes peuvent appliquer un certain nombre de stratégies pour augmenter la représentation des femmes dans l'ensemble de leurs activités. Les suggestions suivantes s'adressent aux sociétés minières déterminées à améliorer l'équité entre les genres sur leurs sites et dans l'ensemble de l'entreprise, ainsi que dans leurs chaînes d'approvisionnement et leurs relations avec les communautés :

1. **Augmenter la représentation des femmes dans la main-d'œuvre minière, en améliorant le recrutement, la rétention et la promotion des femmes.** S'il peut être difficile pour les entreprises de remettre en question et de transcender la vieille tradition d'un personnel à prédominance masculine, comme nous l'avons vu plus haut, le faire peut cependant avoir des avantages évidents à court et à long termes.
  - **Reconnaître les préjugés et les difficultés qui excluent les femmes du secteur, ainsi que les possibilités d'amélioration :** Pour améliorer le recrutement, la rétention et la promotion des femmes, le préalable le plus important est que les sociétés minières comprennent les entraves, les difficultés et les opportunités inhérentes à l'inclusion et à la promotion équitables des femmes. Le problème est-il que les femmes ne postulent pas, ou que peu de postulantes arrivent au bout du processus de recrutement ? Les femmes progressent-elles sur un pied d'égalité avec les hommes ou abandonnent-elles à des étapes clés de leur vie et de leur carrière ? Les installations et les infrastructures sont-elles disponibles de façon équitable pour tous les genres, qu'il s'agisse des uniformes, de vestiaires sûrs ou de matériel suffisamment ergonomique ? Existe-t-il des mécanismes efficaces de dénonciation et de signalement des plaintes permettant aux entreprises d'appréhender en continu les difficultés rencontrées par le personnel ? Un audit de la parité hommes-femmes (voir **OUTIL 1.3 : Audit de la parité hommes-femmes : Introduction, processus et outils** et **OUTIL 1.4 : Termes de référence de l'audit de la parité hommes-femmes**), en particulier lorsqu'il est associé à un outil de suivi participatif, tel qu'un tableau de bord sur la parité hommes-femmes (voir **OUTIL 1.5 : Tableau de bord des employés**), peut aider les entreprises à comprendre sur quels aspects et de quelle manière elles peuvent s'améliorer.
  - **Harmoniser et normaliser les 'règles du jeu' :** Lorsque la diversification des genres au sein du personnel peut représenter un changement important par rapport au statu quo, il convient de responsabiliser les employés en clarifiant les attentes et les objectifs

en matière de comportement, ainsi que les sanctions qui y sont associées, et d'offrir au personnel une formation pour préciser ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Il convient également de mettre en place des politiques d'équité entre les genres qui favorisent également la réussite des hommes et des femmes. Au-delà d'une stratégie d'équité entre les genres et d'une politique d'accompagnement, il convient d'envisager des politiques qui soutiennent les femmes et les hommes, telles que des politiques promouvant un environnement de travail bienveillant pour la famille (voir **OUTIL 1.11 : Élaborer des politiques et des programmes de ressources humaines favorisant la diversité des genres au sein du personnel**) et des environnements de travail virtuels équitables en matière de genre (voir **OUTIL 1.16: Promouvoir l'équité entre les genres dans les lieux de travail virtuels**). Définir des cibles claires (voir **OUTIL 1.12 : Fixer des cibles de recrutement des hommes et des femmes**) pour l'équité entre les genres afin que tout le personnel de l'entreprise ait connaissance des objectifs et sache de quelle manière chacun doit contribuer à leur atteinte.

- **Donner au personnel les moyens de s'impliquer et de s'exprimer** : Envisager de créer un groupe de travail sur la parité hommes-femmes (voir **OUTIL 1.15 : Création et termes de référence d'un groupe de travail sur la parité hommes-femmes**) qui servirait d'organe de liaison entre la direction et le personnel de la société minière afin de faciliter la communication et la circulation de l'information entre les deux parties. Il convient d'étudier de quelle manière les syndicats peuvent constituer des partenaires pour unifier et amplifier les voix du personnel.
- **Investir dans la réserve de talents** : De nombreuses sociétés minières sont en mesure de recruter des jeunes talents, mais ne parviennent pas à les retenir et/ou à les promouvoir à des postes de direction. Il serait judicieux d'investir dans la réserve de talents grâce au mentorat et au parrainage (voir **OUTIL 1.20 : Modèle d'accord de mentorat**), ainsi qu'à des programmes de développement de carrière (voir **OUTIL 1.21 : Lignes directrices pour le développement des carrières et du leadership des femmes**). Investir dans une planification claire de la relève et identifier les préjugés dans les promotions et les possibilités de formation, notamment en concevant des indicateurs clés de performance en matière de gestion pour évaluer dans quelle mesure les responsables soutiennent de façon équitable le personnel féminin et le personnel masculin pour qu'ils accèdent à ces possibilités. Veiller à ce que tous les programmes de développement de carrière soient disponibles et accessibles de façon équitable pour que même les jeunes employés aient le sentiment que l'entreprise s'investit dans leur réussite. Envisager également d'investir dans les éventuels membres du personnel issus de la communauté locale (c'est-à-dire non seulement dans ceux qui sont déjà employés par l'entreprise, mais en créant un vivier local, grâce à des bourses d'études, à des actions de sensibilisation et de mentorat, et à des investissements dans les possibilités d'éducation et de formation locales).
- **Utiliser la collecte de données pour identifier les problèmes et suivre l'impact des investissements** : La collecte de données est un élément clé, souvent sous-estimé, des programmes de promotion de la parité hommes-femmes. Lorsqu'elles tentent de mettre en évidence des problèmes sexospécifiques, les entreprises manquent souvent de données de référence pour le faire. Par exemple, de nombreuses entreprises ne conservent pas de données sur la parité hommes-femmes dans la chaîne d'approvisionnement ni de statistiques clés sur la parité hommes-femmes dans

le recrutement, notamment le nombre de femmes dans les jurys d'entretien, la répartition des candidats par sexe et les taux de réussite relatifs des candidats masculins et féminins. En outre, lorsque les entreprises s'engagent à apporter des changements, le suivi de l'impact des investissements — par exemple, dans quelle mesure des interventions spécifiques modifient les statistiques relatives aux candidatures, à l'embauche, aux promotions et à la rétention, les domaines dans lesquels les femmes progressent ou non, ou la manière dont les changements adoptés dans les politiques de passation de marchés influent sur les appels d'offres au fil du temps — est essentiel pour déterminer ce qui fonctionne.

## 2. Augmenter la représentation des femmes dans la chaîne d'approvisionnement minière.

- **Comprendre les difficultés et les opportunités liées à la diversité des genres dans la chaîne d'approvisionnement.** Les entreprises qui souhaitent améliorer leur capacité à tirer parti d'une plus grande diversité dans la chaîne d'approvisionnement doivent investir pour comprendre les entraves et les difficultés existantes, notamment en améliorant le suivi du nombre de prestataires féminins, en déterminant si certains aspects du processus de passation de marchés excluent les petites entreprises appartenant à des femmes ou si l'environnement local des fournisseurs est lui-même déséquilibré. (Voir [OUTIL 2.2 : Auto-évaluation de la diversité et de l'inclusion des genres dans la chaîne d'approvisionnement](#).)
- **S'engager en faveur de la diversité de la chaîne d'approvisionnement :** L'élaboration d'un argumentaire propre à une entreprise donnée — décrivant précisément les possibilités de diversification et les coûts liés à l'absence de diversification — peut susciter l'adhésion de l'ensemble de l'organisation. (Voir [OUTIL 2.4 : Développer un argumentaire en faveur d'un renforcement de la collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes](#).) Une fois l'adhésion obtenue, un code de conduite de l'entreprise peut aider à clarifier les attentes et à renforcer le soutien. (Voir [OUTIL 2.5 : Élaborer un code de conduite en vue d'un renforcement de la collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes](#).)
- **Soutenir le développement des entreprises locales appartenant à des femmes :** Dans de nombreux cas, le manque de diversité des fournisseurs s'explique par des facteurs sociaux, culturels et économiques qui rendent la création d'entreprise plus difficile pour les femmes, notamment les droits de propriété personnelle limités, le manque d'accès au financement, la formation limitée en compétences techniques et relationnelles, et le manque d'accompagnement. Les entreprises peuvent élaborer des programmes portant à la fois sur la passation de marchés et les relations avec les communautés pour accompagner ou soutenir les entrepreneures locales afin de multiplier les possibilités d'entrer dans la chaîne d'approvisionnement.

## 3. Améliorer la participation des femmes des communautés d'accueil.

- **Comprendre les difficultés et les possibilités qu'offrent les relations avec les communautés.** Le défi le plus essentiel pour faire davantage entendre la voix des femmes et accroître leur représentation dans le processus de mobilisation communautaire consiste à comprendre le niveau et les modes de participation actuels des femmes, leur appréciation des moyens d'expression et des pouvoirs dont elles disposent, ainsi que les éléments qui,

selon elles, empêchent une participation équitable. La création de possibilités authentiques et accessibles d'entendre les personnes privées de leurs droits est la première étape nécessaire pour les faire participer. Les **OUTILS 3.2–3.6** fournissent des stratégies et des conseils utiles pour mener des auto-évaluations et adapter les évaluations existantes afin de créer davantage de possibilités de faire entendre des voix diverses.

- **Comprendre et traiter les préoccupations propres à chaque genre** : Au cours des consultations où les hommes et les femmes sont entendues de façon équitable, il est probable qu'elles fassent ressortir des préoccupations différentes, nécessitant des solutions qui tiennent compte des spécificités de chaque sexe. Il faut veiller à ce que les stratégies de mobilisation communautaire prévoient des mécanismes de règlement des plaintes conçus pour s'assurer que tout le monde puisse y avoir accès (voir **OUTIL 3.10 : Sensibilité au genre dans le suivi et évaluation participatifs et les mécanismes de règlements des plaintes**), et des programmes tenant compte du genre, tels que les programmes de restauration des moyens de subsistance (voir **OUTIL 3.9 : Note d'orientation sur la restauration des moyens de subsistance sensible au genre**) et de réinstallation (voir **OUTIL 3.11 : Conception d'un processus de réinstallation sensible au genre**). Enfin, au-delà de l'atténuation, il faut créer des programmes de développement communautaire et d'autonomisation économique au niveau local qui répondent aux besoins des femmes et des hommes et aux possibilités qui leur sont offertes. (Voir **OUTIL 3.12 : Créer des initiatives de développement communautaire profitant à la fois aux hommes et aux femmes** et **OUTIL 3.13 : Créer des opportunités de développement économique local et d'autonomisation pour les femmes**.)

#### 4. Réduire les cas de violence, de harcèlement et de brimades basés sur le genre et améliorer les services de soutien aux victimes.

- **Comprendre les principales préoccupations liées à la violence et au harcèlement sur le lieu de travail** : Pour lutter contre la violence basée sur le genre, ainsi que, plus généralement, contre les brimades et le harcèlement qui peuvent avoir des effets sur le personnel, la première étape capitale consiste à comprendre le problème. Cependant, plus encore que pour les autres questions mentionnées ci-dessus, même les études visant à comprendre les préoccupations liées à la violence et au harcèlement doivent être menées avec la plus grande sensibilité et le plus grand professionnalisme afin d'éviter de traumatiser à nouveau les victimes ou de créer un environnement dans lequel tout le monde se sentirait exposé ou vulnérable. Une fois la décision prise de procéder à une évaluation du respect sur le lieu de travail, il est fortement recommandé de faire appel à des professionnels qualifiés pour mener à bien cette évaluation. (Voir **OUTILS 4.7 et 4.8**). Avec leur soutien, les entreprises peuvent mieux évaluer le risque de violence et de harcèlement sur les sites de projet et dans la communauté et commencer à déterminer les principales mesures d'atténuation des risques et de soutien nécessaires.
- **Concevoir des outils pour prévenir la violence et le harcèlement basés sur le genre et créer un environnement de travail respectueux** : La lutte contre la violence et le harcèlement basés sur le genre et la création d'un environnement de travail plus largement respectueux nécessitent une approche multiforme, notamment

l'élaboration de politiques, la formation du personnel sur ce qui constitue la violence et le harcèlement basés sur le genre, le harcèlement et les brimades, et la mise en place de mécanismes appropriés de dénonciation et de règlement des plaintes pour remédier à ces phénomènes lorsqu'ils se produisent. **LA SUITE D'OUTILS 4** comprend des mesures permettant de s'engager dans la lutte contre la violence et le harcèlement basés sur le genre et d'adopter des comportements respectueux (**OUTIL 4.9**), de désigner des membres du personnel pour servir de points focaux sur les questions de violence et de harcèlement basés sur le genre (**OUTIL 4.10**), des lignes directrices pour la formation de points focaux sur la violence et le harcèlement basés sur le genre et l'auto-prise en charge (**OUTILS 4.11** et **4.14**), des modèles de politiques sur la violence et le harcèlement basés sur le genre et des lieux de travail respectueux (**OUTIL 4.12**) et des stratégies de sensibilisation (**OUTIL 4.13**). L'élaboration de politiques précises éclaire le personnel sur les attentes quant à leur comportement et les conséquences en cas de violation de celles-ci. La formation fournit au personnel les outils nécessaires et lui permet d'adhérer à ces politiques, et un mécanisme de règlement des plaintes peut aider les membres du personnel victimes de violence et de harcèlement basés sur le genre et leur permettre de confondre leurs bourreaux. Il est essentiel de veiller à ce que tous les programmes visant à traiter les questions concernant des environnements de travail respectueux et à soutenir les employés soient axés sur les victimes.

## Conclusion

Les sociétés minières disposent d'une formidable opportunité et d'une ressource inexploitée, à savoir les femmes présentes dans leurs communautés et dans leurs effectifs. En reconnaissant la possibilité de renforcer leur personnel et leur chaîne d'approvisionnement, ainsi que leur capacité à comprendre les préoccupations locales et à y répondre, et en s'efforçant de mettre au jour et d'éliminer les préjugés endémiques à cette industrie, le secteur minier a la possibilité d'ouvrir la voie à un changement significatif, tout en sortant bénéficiaire de ce processus. Si l'exploitation minière est l'un des secteurs où il est le plus difficile de faire progresser l'équité entre les genres, de plus en plus d'entreprises relèvent le défi. Les entreprises qui résistent à ces changements perdront non seulement des candidats potentiels, mais aussi un avantage concurrentiel. Les outils présentés dans cette boîte peuvent aider les entreprises à tirer parti de cette tendance croissante, quel que soit le stade auquel elles se trouvent actuellement dans ce processus.

## NORMES DE PERFORMANCE APPLICABLES

Le genre est un aspect important des huit normes de performance d'IFC dans le secteur minier.

### NORME DE PERFORMANCE 1 : Évaluation et gestion des risques et des effets environnementaux et sociaux

La responsabilité environnementale et sociale revêt une importance capitale dans l'économie mondiale d'aujourd'hui. La norme de performance 1 exige que les études d'impact environnemental et social comprennent une analyse des spécificités de chaque genre, et que les risques et les effets pour chaque genre soient pris en compte et intégrés dans la conception, l'élaboration et la gestion des projets. Elle exige également que les femmes et les hommes soient consultés à toutes les phases de l'élaboration d'un projet. Tous les projets devraient aussi disposer de mécanismes de règlement des plaintes qui permettent à TOUTES les personnes d'exprimer leurs griefs sans crainte de représailles et de manière anonyme.

### NORME DE PERFORMANCE 2 : Main-d'œuvre et conditions de travail

Pour toute entreprise, sa main-d'œuvre est son atout le plus précieux, et son succès repose sur une relation saine entre les travailleurs et la direction. La norme de performance 2 exige que tous les projets respectent une politique d'égalité des chances et de non-discrimination ; cette politique doit s'adosser sur un mécanisme de règlement des plaintes par lequel les travailleurs peuvent signaler les incidents sans crainte de représailles. La norme de performance 2 exige également que les employeurs respectent les lois locales sur l'emploi en ce qui concerne les dispositions spécifiques relatives au congé de maternité, aux heures de travail et aux salaires acceptables, et qu'ils aillent au-delà des normes minimales, par exemple, en mettant à disposition des salles d'allaitement, tout comme des rotations pour les employées enceintes, etc.

### NORME DE PERFORMANCE 3 : Utilisation rationnelle des ressources et prévention de la pollution

La norme de performance 3 reconnaît la pollution potentielle et l'utilisation des ressources qui accompagnent l'activité industrielle, y compris l'exploitation minière, et donne des orientations aux entreprises pour qu'elles évitent ou qu'elles atténuent ces effets. Bien que la norme de performance 3 omette de faire référence aux femmes, celles-ci se trouvent souvent dans une position qui les rend particulièrement vulnérables à la pollution et à l'utilisation des ressources, et/ou particulièrement à même de bénéficier des améliorations dans l'emploi des ressources. Par exemple, lorsqu'elles puisent de l'eau et font la lessive, les femmes sont particulièrement vulnérables aux polluants de l'eau ; mais, quand elles ramassent du bois et cuisinent, elles peuvent tirer avantage des améliorations de l'accès à l'énergie propre. En outre, la réduction des polluants grâce à la norme de performance 3 peut également induire des effets bénéfiques pour les femmes, en particulier grâce à la réduction des produits chimiques qui ont été associés à des problèmes médicaux chez elles, comme par exemple les fausses couches, le cancer du sein et d'autres problèmes de santé<sup>46</sup>.

### NORME DE PERFORMANCE 4 : Santé, sécurité et sûreté des populations

Les activités commerciales et les projets d'infrastructure peuvent exposer les communautés locales à des risques accrus et à des effets négatifs liés aux accidents de travail, aux substances dangereuses,

à la propagation de maladies ou aux interactions avec le personnel de sécurité privé. La norme de performance 4 exige des entreprises qu'elles prennent en compte les risques et les impacts sexospécifiques, et qu'elles adoptent des pratiques responsables pour réduire ces risques, y compris la préparation et la réponse aux situations d'urgence, la gestion des forces de sécurité et la conception de mesures de sécurité.

## NORME DE PERFORMANCE 5 : Acquisition de terres et réinstallation involontaire

Lorsque les entreprises cherchent à acquérir des terres pour leurs activités, cela peut entraîner une réinstallation et la perte d'abris ou de moyens de subsistance pour les communautés ou les ménages. On parle de réinstallation involontaire lorsque les personnes touchées n'ont pas le droit de refuser l'acquisition de leurs terres et sont déplacées, ce qui peut entraîner des difficultés et un appauvrissement à long terme ainsi que des tensions sociales. La norme de performance 5 conseille aux entreprises de procéder à un recensement, à une analyse des ménages et à une évaluation sexospécifique, afin d'identifier les besoins en fonction des genres dans le processus de réinstallation, d'éviter autant que possible la réinstallation involontaire et de réduire au minimum ses répercussions sur les personnes déplacées grâce à des mesures d'atténuation, telles qu'une indemnisation équitable et l'amélioration des conditions de vie. Une participation active de la communauté tout au long du processus est essentielle.

## NORME DE PERFORMANCE 6 : Préservation de la biodiversité et gestion durable des ressources naturelles biologiques

La norme de performance 6 traite de la protection de la biodiversité et des ressources naturelles biologiques. Les projets miniers peuvent constituer une menace pour la biodiversité et les ressources naturelles biologiques. En tant que celles qui recueillent la nourriture et l'eau, et en leur qualité de gardiennes des savoirs locaux traditionnels, les femmes accordent une importance capitale à la conservation de la biodiversité et à la préservation de l'environnement, et leur participation active aux évaluations de l'environnement, à sa gestion et aux décisions de restauration est essentielle à une préservation efficace.

## NORME DE PERFORMANCE 7 : Populations autochtones

La norme de performance 7 traite des éventuelles incidences négatives des projets sur les populations autochtones, notamment le risque d'appauvrissement et de perte d'identité, de culture et de moyens de subsistance fondés sur les ressources naturelles. Les femmes sont souvent plus exposées à la pauvreté, car les normes sociales et économiques compromettent leur indépendance financière. Les femmes sont aussi souvent les dépositaires et les gardiennes des traditions et de la culture, ce qui leur impose un fardeau supplémentaire pour les maintenir face aux changements provoqués par les projets d'exploitation des ressources naturelles. Le fait de les consulter et de les faire participer aux mesures d'atténuation peut contribuer à ne pas leur imposer une charge excessive et à réduire les éventuelles conséquences négatives.

## NORME DE PERFORMANCE 8 : Patrimoine culturel

La norme de performance 8 traite des biens et des sites d'importance archéologique, historique, culturelle, artistique et religieuse. Comme dans le cas de la norme de performance 7, les femmes sont souvent les principales gardiennes des informations relatives à ces types de sites, de sorte que leur destruction ou toute menace contre ceux-ci peut faire peser une charge supplémentaire sur les femmes chargées de leur préservation.

## Notes

- 1 Paul Mitchell, « [Top 10 Business Risks and Opportunities for Mining and Metals in 2022](#) », EY, 7 octobre 2021.
- 2 Taylor Kuykendall and Katie Darden, « [Few Women at the Top in Global Metals, Mining Sector](#) », S&P Global Market Intelligence, 2 mars 2022.
- 3 Vanessa Fuhrmans, « [Companies with Diverse Executive Teams Posted Bigger Profit Margins, Study Shows](#) », *The Wall Street Journal*, 18 janvier 2018.
- 4 Shimen Chen, Xu Ni, and Jamie Y Tong, « [Gender Diversity in the Boardroom and Risk Management: A Case of R&D Investment](#) », *Journal of Business Ethics*, vol 136, no. 3 (2016): p. 599-621.
- 5 Linda-Eling Lee, Ric Marshall, Damon Rallis, and Matt Moscardi, « [Women on Boards: Global Trends in Gender Diversity on Corporate Boards](#) », (MSCI, 2015).
- 6 Bloomberg NEF and Sasakawa Peace Foundation, [Gender Diversity and Climate Innovation](#), 2020.
- 7 Ibid.
- 8 Tel que mesuré par le temps consacré aux audits et aux fonctions de gouvernance, et par la présence de procédures plus efficaces du conseil d'administration.
- 9 Leilani Latimer, « [Why Having Women on Boards is Better for the Environment](#) », LinkedIn, 19 avril 2022.
- 10 Newmont Mining Corp, [Leading Change, Focused on Value: 2021 Sustainability Report](#), 70.
- 11 Athalie Williams, « [The Road to Gender Balance](#) », BHP, février 2022.
- 12 Umut Riza Ozkan and Clare Beckton, « [The Pathway Forward: Creating Gender Inclusive Leadership in Mining and Resources](#) », Center for Women in Politics and Public Leadership, Ottawa: Carlton University, 2012, 30.
- 13 Sue Duke, « [The Key to Closing the Gender Gap? Putting More Women In Charge](#) », World Economic Forum, novembre 2017.
- 14 IFC, [Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development](#), Washington : IFC, 2013, 20.
- 15 Women in Mining Canada, [Welcoming Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers](#), Toronto : WIM Canada, 2016, 7.
- 16 James Wilson, « [BHP Aims for 50% of Workforce to be Women by 2025](#) », *Financial Times*, 19 octobre 2016.
- 17 Rossana Barragan Romano and Leda Papastefanaki, « [Women and Gender in the Mines, Challenging Masculinity through History: An Introduction](#) », *International Review of Social History*, Volume 65, Issue 2, août 2020, pp 119-230.
- 18 Elizabeth Broderick, [Report into Workplace Culture and Rio Tinto](#), Elizabeth Broderick & Co, 2022.
- 19 McKinsey and Company, « [Why Women are Leaving the Mining Industry and What Mining Companies Can Do About It](#) », McKinsey, septembre 2021.
- 20 Ibid.
- 21 McKinsey and Company, « [Why Women are Leaving the Mining Industry and What Mining Companies Can Do About It](#) », McKinsey, septembre 2021.
- 22 Ibid.
- 23 Ibid.
- 24 Ibid.
- 25 Osler, « [Diversity among Directors and Executives in Canada's Mining Industry](#) », 13 octobre 2021.
- 26 Rod Robinson, « [Supply Chain Diversity: More than Quotas](#) », *Wharton Magazine*, 12 février 2016.
- 27 James Richens, « [Why Diverse Suppliers Hold the Key to Business Resilience](#) », Reuters, 6 octobre 2020.
- 28 Katie Abouzahr, Matt Krentz, John Harthorne, and Frances Brooks Taplett, « [Why Women-Owned Startups are a Better Bet](#) », BCG, 6 juin 2018.
- 29 Deloitte and 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>30</sup> Paula Gonzales Martinez et al, « Cash Is Queen: Local Economy Growth Effects of Unconditional Cash Transfers to Women in West Africa », Geneva Graduate Institute, 2021.
- <sup>31</sup> Paul Mitchell, « [Top 10 Business Risks and Opportunities for Mining and Metals in 2022](#) », EY, 7 octobre 2021.
- <sup>32</sup> John Strongman and Bernie Ward, « [Gender Sensitive Approaches for the Extractive Industry in Peru: Improving the Impact on Women in Poverty and their Families](#) », Banque mondiale : Washington, DC, 2011, 69.
- <sup>33</sup> Bien qu'il n'existe pas de définition universellement admise, le permis social d'exploitation est l'idée selon laquelle le succès et la viabilité de la gestion d'une entreprise ne reposent pas uniquement sur le respect des lois et des règlements, et que les entreprises doivent gagner l'approbation de la communauté et de la société dans lesquelles elles opèrent. Il s'agit de l'acceptation continue par les personnes qui vivent dans la zone d'impact ou d'influence d'un projet ; c'est aussi une forme de gestion des risques contre les retards, les conflits et les coûts supplémentaires ([Banque mondiale, 2014](#)).
- <sup>34</sup> Rachel Davis and Daniel Franks, [Costs of Company-Community Conflict in the Extractives Sector](#), Cambridge : CSR Initiative at Harvard Kennedy School, 2014, 8.
- <sup>35</sup> Patricia Francis, « ['We are Women, We are Strong:' Celebrating the Unsung Heroines of the Miners' Strike](#) », *The Conversation*, 9 mars 2018.
- <sup>36</sup> PwC, « [What is Success in an Interconnected World?: Empowering Women to Empower the Earth](#) », PwC, 2008.
- <sup>37</sup> Elizabeth Broderick, [Report into Workplace Culture and Rio Tinto](#), Elizabeth Broderick & Co, 2022.
- <sup>38</sup> Tim Brunero, « [ANU Study Finds Most Women Working in Remote Areas Subject to Sexual Harassment](#) », ABC News, 8 mai 2015.
- <sup>39</sup> Martin Kaggwa, « [Interventions to promote gender equality in the mining sector of South Africa](#) », *Extractive Industries and Society*, 2019.
- <sup>40</sup> Lucy Atim, Mesiya Mwangoka, Dr. Laura Martins, and Sophie Rickard, [Sexual and Gender-Based Violence in the Mining Sector in Africa](#).
- <sup>41</sup> Elizabeth Broderick & Co, « [Report into Workplace Culture at Rio Tinto](#) », février 2022, 6.
- <sup>42</sup> Business Fights Poverty, « [How Business can Tackle Gender Based Violence in the World of Work: A Toolkit for Action](#) », 2019, 3.
- <sup>43</sup> Frances Mao, [BHP Sacked 48 Over Sexual Harassment and Assaults at Australian Mines](#), BBC, 20 août 2021.
- <sup>44</sup> Catherine Wilson, « [Gas Extraction Fuels Abuse in Papua New Guinea](#) », IPS News Agency, 16 avril 2012.
- <sup>45</sup> Rick Feneley, « [200 Girls and Women Raped: Now 11 of Them Win Better Compensation from the World's Biggest Gold Miner](#) », *Sydney Morning Herald*, 4 avril 2015.
- <sup>46</sup> Ergon Associates and CDC, « [Mapping Gender Risks and Opportunities for Investors in Africa and South Asia](#) », juillet 2020.

Pour de plus amples informations, veuillez contacter Adriana Eftimie ([aeftimie@ifc.org](mailto:aeftimie@ifc.org)) ou Katherine Heller ([kheller@ifc.org](mailto:kheller@ifc.org)) ou pour en savoir plus, rendez-vous sur [commdev.org/infra-gender-toolkit](https://commdev.org/infra-gender-toolkit).