

OUTIL 1.9

Élaborer une stratégie d'équité entre les genres

- » **OBJECTIF** : Élaborer une feuille de route stratégique sur la façon dont votre entreprise créera un environnement de travail équitable entre les genres dans l'ensemble de l'entreprise
- » **UNITÉS CIBLES** : Cadres supérieurs, service de formation, ressources humaines, champion de l'équité entre les genres

Stratégie et politique en matière de genre : jeter les bases de l'équité entre les genres

Cet outil fournit des orientations sur l'élaboration d'une stratégie d'équité entre les genres qui s'appuie sur la politique du genre décrite dans l'**OUTIL 1.8**. La stratégie du genre est un document programmatique qui décrit comment votre entreprise atteindra ses objectifs en matière d'équité entre les genres ; la politique d'équité entre les genres est un élément important de cette stratégie et représente l'ensemble des règles institutionnelles qui guideront les décisions de l'entreprise et les actions des employés. La stratégie est un document dynamique qui peut être mis à jour et adapté, mais qui comprend le plan directeur sur la manière d'atteindre les cibles en matière de genre, y compris des étapes spécifiques telles que la définition des cibles, l'énoncé de l'ensemble de règles et d'attentes pour tout le personnel en matière de genre (la politique), ainsi que tout autre programme qui sera mis en œuvre (formation, communication, suivi, etc.) pour aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. La politique, en revanche, doit être établie comme un ensemble fixe de principes sur lesquels l'entreprise et le personnel s'appuient pour guider les décisions.

Élaborer une stratégie d'équité entre les genres

La stratégie d'équité entre les genres est le fondement de toute initiative visant à améliorer la diversité des genres. Elle fournit la structure des engagements, des actions et du suivi des progrès en matière d'équité entre les genres. La stratégie doit être un document souple et dynamique qui énonce les objectifs d'une entreprise en matière d'équité entre les genres, détermine comment ces objectifs seront atteints, coordonne les activités et clarifie les responsabilités. Elle devrait définir des cibles claires, des objectifs assortis d'échéances et la voie à suivre pour les atteindre, sur la base des conclusions de l'audit de la parité hommes-femmes. La stratégie doit être liée à l'argumentaire en décrivant en détail un ensemble concret de mesures et la théorie du changement correspondante qui aideront l'entreprise à combler les lacunes relevées lors de l'évaluation sexospécifique et à réaliser les gains décrits dans l'argumentaire. Une stratégie globale en matière de genre peut aider les entreprises à atteindre les objectifs suivants :

- **Vision unifiée** : Une stratégie solide en matière de genre fournit un ensemble clair d'objectifs et de valeurs que l'entreprise peut viser. Une vision claire, commune et communiquée facilite les actions en direction de cet objectif, la responsabilité pour les progrès accomplis et la coordination entre les différentes parties d'une organisation. Elle peut aider à s'assurer que toutes les unités travaillent pour atteindre le même objectif et respectent les mêmes normes. Elle permet en outre aux équipes d'apprendre des expériences des autres.
- **Cohérence de l'approche** : Une stratégie définie permet de s'assurer que les équipes adoptent les mêmes objectifs et les mêmes techniques. Lorsque plusieurs approches sont mises à l'essai, toutes les unités peuvent tirer des enseignements de l'expérience.

- **Motivation et élan** : Une stratégie qui prévoit des incitations et un suivi peut contribuer à motiver les organisations à atteindre leurs objectifs.
- **Relever les progrès accomplis** : Une stratégie qui comprend des objectifs précis fournit un cadre pour mesurer les progrès et déterminer les corrections nécessaires. Ces informations sont particulièrement importantes pour les entreprises tenues de rendre compte aux investisseurs et aux bourses des valeurs.

Élaborer une stratégie d'équité entre les genres

On trouvera ci-après un guide étape par étape pour l'élaboration d'une stratégie d'équité entre les genres.

Étape 1 : Désigner un champion des questions de genre et mettre sur pied un groupe de travail sur le genre.

La première étape de l'élaboration d'une stratégie du genre devrait consister à mettre en place les ressources humaines nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie. Il devrait s'agir d'un champion des questions de genre et d'un groupe de travail sur le genre. Des informations plus détaillées sur les rôles et les responsabilités du champion des questions de genre et du groupe de travail sur le genre figurent dans l'**OUTIL 1.10 (Termes de référence d'un champion de l'équité entre les genres)** et l'**OUTIL 1.15 (Création et termes de référence d'un groupe de travail sur le genre)**, mais le champion des questions de genre devrait piloter l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie s'il assume la fonction à temps plein. Lorsqu'il n'est pas possible d'avoir un champion dédié exclusivement aux questions de genre, le champion à temps partiel devrait tout de même travailler en étroite collaboration avec le service des ressources humaines et la haute direction à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie. Le groupe de travail sur le genre devrait apporter sa contribution à l'élaboration de la stratégie, et faciliter la communication et la diffusion de la stratégie auprès de l'ensemble du personnel.

Étape 2 : Fixer des objectifs à l'échelle de l'entreprise en matière d'équité entre les genres et de diversité.

Sur la base de l'audit de la parité hommes-femmes, de l'évaluation par les employés et de toute autre évaluation réalisée, l'étape suivante dans l'élaboration d'une stratégie du genre consiste à déterminer les domaines prioritaires et les objectifs connexes, qui précèdent des cibles plus spécifiques en matière de genre, et devraient être ancrés dans la vision de l'entreprise en matière de diversité des genres. Les objectifs devraient refléter les principaux problèmes relevés par le personnel dans le cadre de l'audit et de l'exercice d'évaluation. Lorsque les idées du personnel dépassent la capacité d'action, la direction peut établir des priorités en utilisant l'argumentaire pour identifier les domaines prioritaires ayant le plus grand impact sur l'entreprise. Pour aider à mieux hiérarchiser les objectifs, il convient de garder à l'esprit plusieurs autres paramètres importants. Tout d'abord, identifiez les domaines prioritaires pour votre entreprise. Bien que tous soient importants, classez-les par ordre d'importance. Plusieurs facteurs pourraient influencer sur cette hiérarchisation, tels que les domaines qui nécessitent le plus d'améliorations ou ceux dans lesquels les améliorations auront le plus grand impact sur l'entreprise. Utilisez le tableau 1D pour vous aider à classer les priorités : Élevé (E), Moyen (M) ou Faible (F)⁶¹.

⁶¹ Adapté de : Australian Government Workplace Gender Equality Agency, [Gender Strategy Toolkit](#), Sydney: Australian Government, 40.

Ensuite, évaluez les progrès de l'entreprise. Évaluez chaque domaine, sur une échelle de 1 à 5, en fonction du degré d'intégration des principes d'équité entre les genres.

Enfin, examinez le tableau pour comparer les domaines prioritaires avec les domaines où les progrès sont plus ou moins importants. Y a-t-il des domaines hautement prioritaires qui n'ont pas obtenu de bons résultats à ce jour ? Y a-t-il des lacunes inattendues ou des domaines qui doivent être améliorés ? Discutez avec le groupe de travail de la manière de hiérarchiser les domaines clés⁶².

TABLEAU 1D | Classement des priorités en matière de diversité des genres

DOMAINES PRIORITAIRES POTENTIELS	DEGRÉ DE PRIORITÉ	PROGRÈS À DATE
Équité entre les genres dans l'ensemble du personnel		
Équité entre les genres dans les recrutements		
Équité entre les genres dans les promotions		
Représentation des femmes dans les postes de direction et de gestion		
Équité salariale entre les genres		
Culture inclusive en matière de genre		
Équité dans les possibilités de formation et de perfectionnement professionnel		
Environnement de travail favorable à la famille		
Responsabilisation de la direction en matière d'équité entre les genres		
Inclusion du genre dans le suivi et l'établissement des rapports		
Prise en compte systématique de la parité hommes-femmes dans les politiques et processus		
Équité entre les genres dans la passation des marchés/chaîne d'approvisionnement		
Inclusion du genre dans la mobilisation communautaire		
Investir dans un vivier de talents diversifiés		

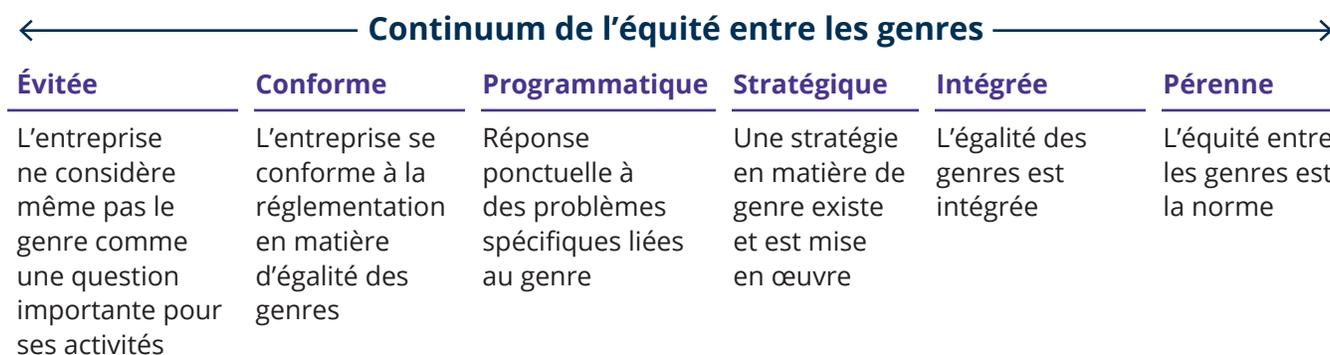
⁶² Ibid, 39.

Étape 3. Pour les objectifs prioritaires, fixez des cibles précises.

Sur la base de l'étape 2, identifiez des cibles clés en matière d'équité entre les genres pour chaque objectif prioritaire (voir l'**OUTIL 1.12** pour des orientations sur la fixation des cibles). Élaborer des cibles préliminaires alignées sur les principaux objectifs institutionnels.

La figure 1C ci-dessous est un « continuum de l'équité entre les genres ». Il peut vous aider à fixer des cibles et à mesurer l'intégration des questions de genre et la mesure dans laquelle elles sont prises en compte. En déterminant votre position actuelle sur le continuum, vous pouvez définir des cibles pour passer d'une étape à l'autre (par exemple, de *la conformité* à *l'intégration*) sur une période de temps définie⁶³.

FIGURE 1C | Continuum de l'équité entre les genres



Étape 4 : Valider les objectifs et les cibles.

Les objectifs et les cibles doivent être discutés et validés avec la direction et les services opérationnels concernés afin de garantir la compréhension, le soutien et l'adhésion de tous concernant les objectifs.

Voici un ensemble d'indicateurs qui vous guideront dans la mise en œuvre d'une stratégie d'équité entre les genres. Élaboré à l'origine par IFC en collaboration avec Lonmin pour la publication intitulée *Women in Mining : A Guide to Integrating Women in the Workforce*, ils sont repris dans le tableau 1E⁶⁴.

Une stratégie d'équité entre les genres est un document dynamique qui comprend le **plan directeur sur la manière d'atteindre les cibles en matière de genre**, décrivant l'ensemble de règles et d'attentes communes à tout le personnel en matière d'égalité des genres (la politique), ainsi que tout autre programme qui sera mis en œuvre (formation, communication, suivi, etc.) pour aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.

⁶³ Australian Government Workplace Gender Equality Agency, [Gender Strategy Toolkit](#), 39.

⁶⁴ IFC and Lonmin, [Women in Mining: A Guide to Integrating Women into the Workforce](#), 17.

TABLEAU 1E | Exemples de cibles d'une stratégie en matière d'équité entre les genres

	DIRIGEANTS	INGÉNIERIE	MÉDICAL	RESSOURCES HUMAINES	FORMATION/ CHANGEMENT DE CULTURE/ COMMUNICATION
Réalisations		» # de vestiaires construits » # de toilettes enterrées installées » # d'équipements de sécurité appropriés délivrés	» # d'emplois évalués pour les femmes	» # de politiques élaborées/ mises à jour » # de femmes bénéficiant d'une aide pour la garde d'enfants	» # d'heures de formation sur les préjugés sexistes » # de participants aux formations et ateliers » # de personnes touchées grâce aux efforts de communication
Résultats	» # de femmes employées par l'entreprise » % de femmes employées par l'entreprise » Taux d'attrition des femmes par rapport aux hommes				
Effets attendus	» Conformité à la législation gouvernementale » Augmentation du revenu des femmes, ce qui se répercute sur le bien-être de la communauté » Amélioration du bilan en matière de sécurité grâce à l'embauche de femmes » Amélioration de l'entretien des machines grâce à l'embauche de femmes				

Étape 5. Définir les grandes lignes d'un plan d'action stratégique pour l'équité entre les genres.

Sur la base des principaux objectifs et cibles fixés, déterminer les catégories/types d'activités clés qui seront entreprises pour atteindre les cibles fixées. À ce stade, le plan d'action n'a pas besoin d'être très détaillé, mais il devrait suivre un modèle de théorie du changement, qui peut intégrer les objectifs fixés à l'étape 4 et doit décrire le problème, la mesure, le résultat attendu et l'effet escompté. Ce plan énoncera quelles sont les principales priorités de l'entreprise en matière de genre, ce qu'elle compte faire à leur sujet et comment ces mesures devraient produire les résultats souhaités. Outre cette théorie du changement qui constitue l'essentiel du plan, le document de stratégie devrait comprendre les sections suivantes⁶⁵ :

- **Introduction/contexte** : Cette section devrait décrire les principaux objectifs d'intégration de la parité hommes-femmes, l'argumentaire qui sous-tend ces objectifs, un résumé des diagnostics et le niveau actuel de réalisation de ces objectifs par l'entreprise.
- **Principaux domaines d'intervention** : Pour chaque domaine d'intervention, indiquer les objectifs qui ont été fixés, les actions prévues pour les atteindre, les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte des principales activités, les facteurs qui favoriseraient ou compromettraient le succès, et la manière dont les progrès seront mesurés. Voir le tableau 1F pour un exemple de la façon de structurer la planification des actions pour chaque domaine d'intervention.

⁶⁵ Australian Government Workplace Gender Equality Agency, *Gender Strategy Toolkit*, 42.

- Consolidation des approches par unité opérationnelle :** Différentes équipes au sein d'une organisation peuvent avoir des rôles variés à jouer dans divers domaines d'intervention. Par exemple, si les ressources humaines peuvent être le principal acteur d'une plus grande prise en compte du genre dans les recrutements, l'équipe de communication peut également avoir un rôle à jouer dans la façon dont les messages de recrutement sont adressés aux candidats potentiels. En plus d'organiser la stratégie par domaine d'intervention, inclure également un aperçu des tâches spécifiques par unité opérationnelle, qui peuvent recouper plusieurs domaines d'intervention.
- Suivi, consultation et examen du calendrier :** S'assurer que les unités opérationnelles savent comment et quand les progrès seront suivis, ainsi que quand le plan sera examiné, ajusté et mis à jour pour accompagner les progrès continus. Les stratégies doivent être des documents vivants, dynamiques, comportant des périodes définies pour les évaluations et les ajustements.
- Résumé en une page de la stratégie d'équité entre les genres :** Cela facilitera la diffusion. Partager le résumé avec toutes les équipes et s'assurer qu'elles comprennent leurs responsabilités, leur obligation de rendre compte et les possibilités de contribution et de révision. Sur la base de la stratégie globale, chaque unité opérationnelle peut élaborer ses propres stratégies de mise en œuvre.

Une fois la stratégie achevée, le champion de l'équité entre les genres dans l'entreprise doit préparer et mettre en œuvre une formation sur la stratégie à l'intention de l'ensemble du personnel. Le personnel se familiarisera ainsi avec la stratégie, ce qui renforcera les objectifs et les engagements institutionnels ainsi que le rôle que chaque unité opérationnelle est censée jouer.

TABLEAU 1F | Exemple d'esquisse d'une stratégie sur l'équité entre les genres

PRINCIPAUX DOMAINES D'INTERVENTION	Recrutement
PROBLÈME À RÉSOUDRE	Trop peu de candidatures féminines
ACTIONS PRÉVUES	Coordination de la sensibilisation des établissements de formation locaux, meilleure inclusion des femmes dans les documents de recrutement, encadrement des candidates potentielles à des emplois
RÉSULTAT SOUHAITÉ	Augmentation du nombre de candidatures féminines
EFFETS ESCOMPTÉS	Au moins 20 % des candidats présélectionnés pour des postes sont des femmes
UNITÉ RESPONSABLE	Ressources humaines et unités opérationnelles
CALENDRIER	Entrée en vigueur immédiate
MESURE DES PROGRÈS	Examen trimestriel du nombre total de candidats, de candidats présélectionnés et de candidats finals
POINTS FORTS ET RISQUES POUR LE SUCCÈS	Points forts : L'amélioration des activités de sensibilisation et le recrutement, tenant compte de la parité hommes-femmes, peuvent contribuer à la réussite ; risques : absence de candidatures féminines
RESSOURCES NÉCESSAIRES <i>(par exemple, ressources financières, temps de travail)</i>	Budget, temps de travail, consultants