

SUITE D'OUTILS 1

ACCROÎTRE LA DIVERSITÉ DES GENRES ET L'INCLUSION, DU PERSONNEL AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Outils pour aider les entreprises à combler les écarts entre les genres
au sein des conseils d'administration, au niveau de la haute direction
et dans la main-d'œuvre



↓ **APERÇU** : Outils pour accroître la diversité des genres et l'inclusion dans les opérations d'infrastructure

↓ **SUITE D'OUTILS 1** : Outils pour accroître la diversité des genres et l'inclusion dans les secteurs de l'énergie, de l'eau, des transports et des villes

↓ **OUTIL 1.1** : Feuille de route pour l'utilisation des outils de la Suite 1

↓ **ÉVALUER ET PRÉPARER** : Outils 1.2 à 1.7

↓ **OUTIL 1.2** : Développer un argumentaire en faveur de la diversité des genres

↓ **OUTIL 1.3** : Audit de la parité hommes-femmes : Introduction, processus et outils

↓ **OUTIL 1.4** : Termes de référence de l'audit de la parité hommes-femmes

↓ **OUTIL 1.5** : Évaluation par les employés

↓ **OUTIL 1.6** : Guide et termes de référence de l'enquête sur l'écart salarial

↓ **OUTIL 1.7** : Évaluation de la diversité des genres au sein du conseil d'administration

↓ **INTERVENIR** : Outils 1.8 à 1.21

↓ **OUTIL 1.8** : Orientations sur une politique du genre et modèle de politique du genre

↓ **OUTIL 1.9** : Élaborer une stratégie d'équité entre les genres

↓ **OUTIL 1.10** : Termes de référence du champion de l'équité entre les genres

↓ **OUTIL 1.11** : Élaborer des politiques et des programmes de ressources humaines favorisant la diversité des genres au sein du personnel

↓ **OUTIL 1.12** : Fixer des cibles de recrutement des hommes et des femmes

↓ **OUTIL 1.13** : Liste de contrôle pour la formation d'un conseil d'administration à composition mixte

↓ **OUTIL 1.14** : Liste de contrôle à l'intention des cadres supérieurs pour démontrer leur engagement

↓ **OUTIL 1.15** : Création et termes de référence d'un groupe de travail sur le genre

↓ **OUTIL 1.16** : Promouvoir l'équité entre les genres dans les cadres de travail virtuels

↓ **OUTIL 1.17** : Réduire les préjugés implicites sur le lieu de travail

↓ **OUTIL 1.18** : Guide pour la création d'une réserve de talents et d'un personnel diversifiés sur le plan du genre

↓ **OUTIL 1.19** : Modèle de description de poste pour réduire les préjugés et attirer des candidats divers

↓ **OUTIL 1.20** : Modèle d'accord de mentorat

↓ **OUTIL 1.21** : Guide pour le développement des carrières et des capacités de direction des femmes

↓ **SUIVRE ET PÉRENNISER** : Outils 1.22 et 1.23

↓ **OUTIL 1.22** : Suivi et redevabilité

↓ **OUTIL 1.23** : Suivre et pérenniser les programmes de formation pour un avancement professionnel équitable pour tous les genres

↓ **SÉLECTION DE RESSOURCES POUR DES INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**

NORMES DE PERFORMANCE D'IFC APPLICABLES

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

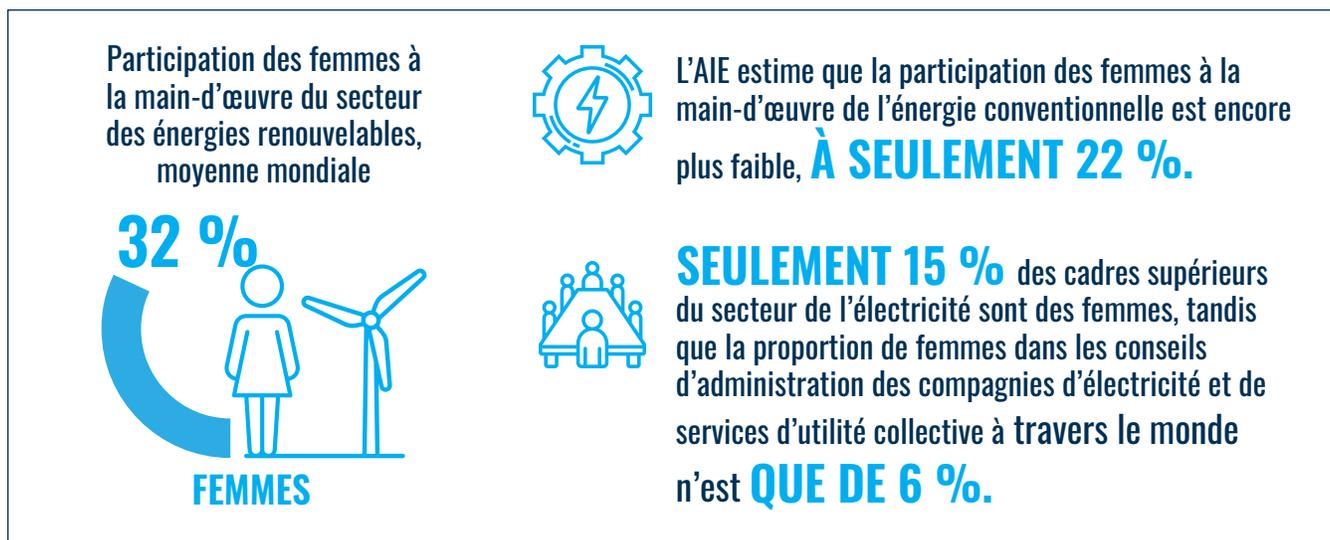
La norme de performance 2 porte sur les conditions de travail, la protection des travailleurs, la santé et la sécurité opérationnelles, les travailleurs tiers et les travailleurs participant à la chaîne d'approvisionnement. En ce qui concerne le genre, elle promeut la non-discrimination et l'égalité des chances, la santé et la sécurité du personnel, et la protection des travailleurs potentiellement vulnérables. Elle s'applique aux travailleurs directement engagés par le client (travailleurs directs), aux travailleurs engagés par des tiers pour effectuer des travaux liés aux processus commerciaux de base du projet pendant une période substantielle (travailleurs contractuels), ainsi qu'aux travailleurs engagés par les principaux fournisseurs du client (travailleurs de la chaîne d'approvisionnement).

APERÇU : Outils pour accroître la diversité des genres et l'inclusion dans les opérations d'infrastructure

Pourquoi les entreprises devraient-elles se préoccuper d'accroître la représentation des femmes dans leurs effectifs ? La diversité des genres peut-elle influencer sur les services qu'elles fournissent et sur leurs résultats ?

Alors que les secteurs des infrastructures ont traditionnellement été dominés par les hommes, cette section met en évidence les nombreux avantages d'une représentation accrue des femmes dans les secteurs de l'eau, des villes, de l'énergie et des transports, aussi bien au niveau du conseil d'administration que de la haute direction et du personnel. Les données indiquent une augmentation de l'efficacité, de l'innovation et de la qualité de la prestation de services lorsque les entreprises affichent une plus grande diversité des genres.

À l'heure actuelle, il reste encore beaucoup à faire pour que ces avantages se concrétisent dans tous les secteurs d'infrastructure. À l'échelle mondiale, la participation des femmes dans la main-d'œuvre du secteur des énergies renouvelables reste faible, à 32 %¹, avec 28 % de femmes seulement à des postes techniques². Dans le secteur de l'énergie conventionnelle, l'AIE estime que ce chiffre est encore plus bas, à seulement 22 %³. En ce qui concerne les postes de direction dans le secteur de l'électricité, le nombre de femmes diminue encore plus (15 % de ces postes sont occupés par des femmes), tandis que la proportion de femmes dans les conseils d'administration de compagnies d'électricité et de services d'utilité collective dans le monde n'est que de 6 %⁴. Une étude de la Banque mondiale a révélé que les femmes ne représentent que 18 % de la main-d'œuvre du secteur de l'eau et de l'assainissement dans le monde. Il en va de même dans le secteur des transports : en Amérique latine, la participation des femmes à la construction et à l'exploitation des systèmes de transport ne dépasse pas 15 % de la main-d'œuvre du secteur, alors que les femmes représentent 50 % de la main-d'œuvre de la région⁵.



¹ IRENA [Renewable Energy: A Gender Perspective](#). IRENA: Abu Dhabi, 2019, 10.

² Ibid, 10.

³ IEA, [Energy and Gender: A Critical Issue in Energy Sector Employment and Energy Access](#), consulté le 12 février 2021.

⁴ EY, [Could Gender Equality be the Innovation Boost Utilities Need?](#) 2019.

⁵ IDB, [Relationship between Gender and Transport](#), 2016.

Avantages d'une plus grande diversité des genres et d'une inclusion plus importante au sein des conseils d'administration

Amélioration des résultats du conseil d'administration : Au niveau du conseil d'administration, *Ernst & Young* (EY) a constaté que les services publics d'utilité collective comptant une plus grande proportion de femmes au sein de leur conseil d'administration ont un rendement des capitaux propres plus élevé que ceux qui affichent une diversité moindre⁶. L'accroissement de la diversité des genres dans les conseils d'administration est corrélé à l'amélioration des performances et de la rentabilité des entreprises et au renforcement de la confiance des investisseurs⁷.

L'accroissement de la diversité des genres au sein des conseils d'administration est corrélé à **l'amélioration des performances et de la rentabilité des entreprises et au renforcement de la confiance des investisseurs.**

Les conseils d'administration eux-mêmes sont plus performants lorsqu'ils sont plus diversifiés. Des études montrent qu'un conseil d'administration plus diversifié et inclusif est plus responsable, mieux gouverné et fonctionne de manière plus collaborative. Une étude récente a révélé un « effet positif important » sur les rapports en matières environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) lorsque les femmes occupent 22 à 50 % des sièges des conseils d'administration⁸. Selon une étude réalisée en 2020 en Jordanie, les entreprises dont les conseils d'administration étaient plus diversifiés étaient plus susceptibles de se conformer aux bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise et de s'engager dans des activités liées à la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et à l'établissement des rapports y relatifs⁹. Cette différence de performance peut s'expliquer par les différences dans les styles de leadership des hommes et des femmes, ou par les différentes façons dont les femmes et les hommes accèdent aux sièges dans les conseils d'administration. Alors que les hommes sont souvent recrutés par le biais de réseaux sociaux qui se forment dans les milieux académiques, sociaux et professionnels, les femmes n'ont historiquement pas accès à ces réseaux. L'enracinement dans ces réseaux et la responsabilité envers ceux-ci peuvent rendre les hommes moins susceptibles de demander des comptes à leurs collègues ou de les interpeller sur des problèmes de performance, tandis que les femmes peuvent avoir moins de réserves¹⁰. Cela illustre non seulement l'importance d'accroître

Faire en sorte que les systèmes sous-jacents d'élitisme et d'exclusion changent eux-mêmes, et pas seulement le sexe de ceux qui y sont présents, contribuera à **créer des entreprises dotées d'une culture de la méritocratie, de l'égalité et de la responsabilité.**

⁶ Inka Schomer and Alicia Hammond, [Stepping Up Women's STEM Careers in Infrastructure: An Overview of Promising Approaches](#), ESMAP Paper. Washington, D.C.: World Bank, 2020. 12.

⁷ Catalyst, [Why Diversity and Inclusion Matter: Quick Take](#). 2020. Cité le 12 février 2021.

⁸ Buallay, A, Hamdan, R, Barone, E, Hamdan, A. [Increasing female participation on boards: Effects on sustainability reporting](#). Int J Fin Econ. 2020; 1– 14.

⁹ Amer Al Fadli, John Sands, Greg Jones, Claire Beattie, and Dom Pensiero, [Board Gender Diversity and CSR Reporting: Evidence from Jordan](#), Australasian Accounting, Business and Finance Journal, 13(3), 2019, 29-52.

¹⁰ Rebecca Walberg, [« How to Improve Boardroom Diversity without Resorting to Quotas and Tokenism ? »](#) Financial Post, 6 octobre 2014.

la diversité au sein des conseils d'administration, mais aussi d'accroître la transparence et d'élargir la portée et les méthodes de recherche de candidats aux postes à pourvoir. Faire en sorte que les systèmes sous-jacents d'élitisme et d'exclusion changent eux-mêmes, et pas seulement le sexe de ceux qui y sont présents, contribuera à créer des entreprises dotées d'une culture de la méritocratie, de l'égalité et de la responsabilité.

Attractivité accrue du secteur pour les femmes : Il existe une corrélation positive entre le nombre de femmes siégeant aux conseils d'administration dans un secteur d'activité et le degré d'attractivité de ce secteur pour les femmes. La présence d'un plus grand nombre de femmes au sein des conseils d'administration peut donc aider les entreprises à jouir des bienfaits d'une plus grande diversité des genres¹¹. Ce peut être du fait de la présence et de la disponibilité de mentors féminins, et du fait que les femmes pensent avoir plus de chances de voir leur valeur reconnue et d'avancer lorsque l'exemple de la diversité des genres est donné publiquement et de façon bien visible au niveau du conseil d'administration¹². Ce peut-être aussi parce que les femmes présentes dans les conseils d'administration peuvent jouer un rôle déterminant dans l'orientation de la culture et des pratiques opérationnelles de l'entreprise afin de les rendre plus bienveillantes à l'égard des personnes issues de la diversité.

Intérêt accru des investisseurs et exigences croissantes pour des conseils d'administration à composition mixte : De plus en plus, les investisseurs internationaux exigent des entreprises qu'elles fassent preuve de plus de transparence dans les efforts qu'elles déploient pour mettre en place des conseils d'administration diversifiés et dans la divulgation d'informations sur les questions de genre. Depuis 2010, le Conseil de gouvernance d'entreprise de l'*Australian Stock Exchange* (ASX) demande aux entreprises de décrire dans leurs rapports annuels les objectifs de leur conseil d'administration en matière de genre, les progrès accomplis dans la réalisation de ces objectifs et la proportion de femmes administratrices et cadres supérieurs, ou de fournir des explications lorsque ces informations sont absentes. En 2019, la proportion de femmes dans les conseils d'administration des 200 sociétés cotées à l'ASX avait atteint l'objectif volontaire de 30 % fixé par le Conseil¹³. La *Securities and Exchange Commission* (SEC) des États-Unis exige désormais des sociétés qu'elles indiquent si et comment les administrateurs tiennent compte de la diversité parmi les candidats, et, pour aller plus loin, en décembre 2020, le NASDAQ a sollicité l'autorisation de demander aux sociétés cotées auprès de lui de divulguer des statistiques plus précises sur la diversité de la composition de leur conseil d'administration¹⁴.

L'importance d'une plus grande diversité des genres au sein de la haute direction

Comme c'est le cas pour les conseils d'administration, les entreprises ont un certain nombre de raisons de s'efforcer d'accroître la diversité parmi les cadres supérieurs. Un rapport d'EY a révélé que les services publics de distribution comptant plus de femmes au sein de la direction obtenaient de meilleurs résultats que les autres.

L'essentiel, selon *Dow Jones* c'est que : « **Les chances de succès d'une entreprise augmentent proportionnellement au nombre de femmes aux postes de vice-présidente et de directrice.** »

¹¹ Center for Women in Politics and Public Leadership, « [The Pathway Forward : Creating Gender Inclusive Leadership in Mining and Resources](#) », Ottawa: Carlton University, 2012, 30.

¹² American Chamber of Commerce (AmCham) en France et BIAC, « Putting all our Minds to Work : Harnessing the Gender Dividend », Paris : BIAC, 2012, 15.

¹³ Organisation internationale du travail, « [Improving Gender Diversity in Company Boards](#), » 2019.

¹⁴ NASDAQ, « [NASDAQ to Advance Diversity through New Proposed Listing Requirements](#), » December 1, 2020.

Son analyse a montré que « les compagnies d'électricité occupant les 20 premières places en matière de diversité des genres, avec un rendement moyen des capitaux propres cumulé de 8,5 %, surpassaient largement celles occupant les 20 dernières places, dont le rendement moyen des capitaux propres cumulé était de 7 % ». Comme l'indique le rapport d'EY, « Compte tenu de la prépondérance des infrastructures dans ce secteur, une différence de 1,5 % dans le rendement des capitaux propres entre les deux groupes peut se traduire par des millions de dollars de bénéfices en moins¹⁵ ». Une plus grande diversité des genres au sein de la haute direction est corrélée à l'amélioration du chiffre d'affaires, de la clientèle, de la part de marché, du rendement des capitaux propres, des bénéfices d'exploitation et du cours de l'action¹⁶. L'essentiel, selon *Dow Jones* c'est que : « Les chances de succès d'une entreprise augmentent proportionnellement au nombre de femmes aux postes de vice-présidente et de directrice¹⁷ ».

En outre, une plus grande diversité aux niveaux supérieurs (et à tous les niveaux) est corrélée avec de meilleurs résultats sur des indicateurs tels que la promotion de plus d'innovation. En matière de gestion municipale, une étude réalisée par le Programme 100 villes résilientes souligne que « des décisions plus intelligentes sont prises lorsqu'un plus grand nombre de femmes participent au processus décisionnel — ce qui signifie que les femmes sont des agents essentiels d'un avenir résilient pour... les villes »¹⁸. Une étude publiée dans la *Harvard Business Review* a révélé que les responsables qui écoutent et mettent en œuvre les idées des femmes favorisent une « culture de la parole » qui met à profit la créativité des femmes. « Les dirigeants qui sont prêts à changer de cap sur le conseil de femmes ont deux fois plus de chances de tirer parti d'idées gagnantes. Et les dirigeants qui s'assurent que chaque membre féminin de l'équipe reçoit des commentaires constructifs et favorables sont 128 % plus susceptibles d'obtenir des idées révolutionnaires », note l'étude¹⁹.

L'intérêt d'une main-d'œuvre plus diversifiée dans le secteur des infrastructures et des villes

Les entreprises d'infrastructure bénéficient non seulement de la diversité des genres et de l'inclusion au sein des conseils d'administration et de la haute direction, mais aussi parmi les employés.

Vivier de talents plus profond et plus vaste :

Alors que les secteurs des infrastructures sont largement dominés par les hommes, les entreprises qui s'emploient à attirer les femmes comme les hommes peuvent puiser dans les ressources souvent inexploitées des employées potentielles. 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. *Snel Transport*, une entreprise de logistique néerlandaise, a ainsi évité la pénurie de chauffeurs dont souffrent 78 % des

Embaucher plus de femmes peut...



contribuer à atténuer les pénuries de main-d'œuvre

élargir le vivier de talents



aider les entreprises à recruter plus localement.

¹⁵ EY, [EY report: La diversité des genres est une bonne chose pour les entreprises du secteur de l'énergie, mais elle se produit à un « rythme glacial »](#), 30 août 2016.

¹⁶ AmCham France and BIAC, 2012, 8.

¹⁷ Workplace Gender Equality Agency, « [The Business Case for Gender Equality](#) », 2018, p. 4.

¹⁸ 100 Resilient Cities, *The Power of Women's Leadership in Building Urban Resilience*, New York, NY: 100 Resilient Cities, 2018.

¹⁹ Sylvia Ann Hewlett, Melinda Marshall, and Laura Sherbin, « [How Women Drive Innovation and Growth](#), » *Harvard Business Review*, August 2013.

entreprises de logistique néerlandaises grâce à des politiques et des pratiques de recrutement favorables aux femmes. Alors que toute entreprise moyenne ayant le profil de Snel aurait généralement environ 10,5 postes de chauffeurs vacants, une étude récente a montré que Snel n'en avait aucun, en grande partie grâce à ses politiques favorables aux femmes²⁰.

Amélioration de l'innovation, de la performance et de la culture organisationnelle : Selon l'OCDE, la diversité de la main-d'œuvre peut présenter des avantages pour les employeurs et les utilisateurs des services publics, notamment des améliorations qualitatives de la prestation et de l'efficacité des services publics. La diversité des genres sur le lieu de travail peut également contribuer à renforcer l'efficacité des politiques et la mobilité sociale.

Environnements de travail plus sûrs : De nombreuses études ont démontré une corrélation positive entre les employées, le respect des protocoles de sécurité et le traitement ainsi que l'utilisation sûre des équipements²¹. Il est prouvé que les femmes sont non seulement des conductrices plus sûres que les hommes, mais qu'elles consomment également moins de carburant et prennent mieux soin de leurs véhicules. *Dublin Bus* a constaté que l'emploi d'un plus grand nombre de femmes peut se traduire par une conduite plus sûre, moins d'accidents et une incidence moindre de la violence²². Une autre étude de cas de *Sofia Electric* a indiqué que les femmes prennent mieux soin des véhicules et présentent moins de risques en tant que conductrices, ce qui réduit les coûts de réparation et d'entretien²³. Cette tendance peut s'expliquer en partie par les différences sociales entre les femmes et les hommes : les hommes peuvent être plus enclins à la bravade et au désir de paraître infaillibles, ce qui peut les rendre moins sûrs, tandis que les femmes sont souvent plus réceptives à l'encadrement ou à l'instruction et plus susceptibles de réagir avec prudence ou de manière réfléchie dans des situations dangereuses ou potentiellement risquées. 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 sécurité²⁴. Si cela crée des réticences de la part du personnel masculin, il est encore plus important de faire comprendre que la diversité des genres et l'inclusion — et les avantages qui en découlent — sont bénéfiques pour l'ensemble de l'entreprise. En même temps, il est important de souligner à l'attention de tous les détracteurs que l'objectif de l'entreprise n'est pas d'exclure les hommes, mais plutôt de favoriser et d'encourager une culture de la sécurité, et que le recrutement suivra cette priorité.

Amélioration des relations avec les communautés : La diversité des genres au sein du personnel est également corrélée avec de meilleures relations avec les communautés et les usagers. En Irlande, les conductrices de *Dublin Bus* recevaient en moyenne 38 % moins de plaintes de clients que la moyenne des chauffeurs masculins²⁵. Les femmes représentent un quart des agents de circulation de Lima et elles se sont révélées plus efficaces dans l'application de la loi et la gestion du trafic en raison de leur réputation d'incorruptibilité²⁶. Lorsqu'elles mènent des consultations et des activités

²⁰ Giannelos et al., ["Business Case to Increase Female Employment in Transport,"](#) European Commission, 2018, 77.

²¹ Inka Schomer and Alicia Hammond, ["Stepping Up Women's STEM Careers in Infrastructure: An Overview of Promising Approaches,"](#) ESMAP Paper. Washington, D.C.: World Bank, 2020, 14.

²² Giannelos et al., ["Business Case to Increase Female Employment in Transport,"](#) European Commission, 2018, 77.

²³ Giannelos et al., ["Business Case to Increase Female Employment in Transport,"](#) European Commission, 2018, 77.

²⁴ Women in Mining Canada, ["Welcoming Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers,"](#) Toronto : WIM Canada, 2016, 7.

²⁵ Giannelos et al., ["Business Case to Increase Female Employment in Transport,"](#) European Commission, 2018, 77.

²⁶ Heather Allen, ["Approaches for Gender-Responsive Urban Mobility,"](#) GIZ. 2018.

de mobilisation des communautés (par exemple, lorsque des travaux d'infrastructure majeurs sont réalisés, lorsque des communautés sont réinstallées ou lorsqu'une indemnisation doit être discutée), une équipe de mobilisation communautaire composée de personnes de divers genres donne aux entreprises une plus grande capacité à internaliser les préoccupations des communautés et à y répondre, ce qui peut conduire à des programmes de mobilisation communautaire plus sensibles au genre.

Lorsqu'elles mènent des consultations et des activités de mobilisation communautaire, **les équipes à composition mixte chargées des relations avec les communautés donnent aux entreprises une plus grande capacité à internaliser les préoccupations de la communauté et à y répondre**, ce qui peut conduire à des programmes de participation communautaire plus sensibles au genre.

Raisons du manque de représentation des femmes dans les secteurs des infrastructures et des villes

Compte tenu de tous les avantages que la diversité des genres apporte à la main-d'œuvre comme indiqué ci-dessus, pourquoi les femmes sont-elles encore sous-représentées dans les secteurs des infrastructures et des villes ?

ENCADRÉ 1A | Tisser des liens avec les femmes au Brésil

Au Brésil, IFC a investi dans *Desenvolve SP* pour aider à accroître le raccordement des ménages aux systèmes de traitement des eaux usées. Cependant, *Desenvolve* a constaté qu'il était particulièrement difficile de convaincre les ménages dirigés par des femmes d'autoriser la construction au niveau local, étant donné le manque d'emplois connexes ou de possibilités de revenus pour les femmes participant à ce travail. Pour susciter l'adhésion des femmes et accroître les opportunités qui leur étaient offertes, les entreprises de traitement des eaux usées (WESCO) ont délibérément embauché des femmes sur place pour convaincre leurs communautés de la nécessité de ces travaux et pour raccorder leurs maisons au nouveau système d'égouts. Cette décision a amélioré la communication et la confiance entre les communautés et les sociétés de services énergétiques et a aussi permis aux femmes d'avoir des revenus afin de payer les services de raccordement et d'évacuation des eaux usées²⁷.

Préjugés à l'intérieur et en dehors du secteur : De nombreux secteurs d'infrastructure ont traditionnellement été considérés comme « l'affaire des hommes » en raison du travail physique qu'ils exigent et de l'emploi du temps (par exemple, travailler dans le secteur des transports nécessite souvent d'être loin de chez soi pendant de longues périodes). Bien sûr, plus longtemps ces domaines

²⁷ Rapport interne d'IFC.

seront laissés à la domination des hommes, plus profondément s'enracinera l'idée qu'il s'agit de domaines exclusivement masculins, « inappropriés » et dangereux pour les femmes. Ce point de vue peut être partagé par les femmes elles-mêmes, ou par les familles et les enseignants, qui peuvent exercer une influence en orientant implicitement ou explicitement les jeunes femmes vers différentes carrières. Cela peut contribuer à ce que l'on appelle souvent le « tuyau percé », ce phénomène où les filles et les garçons obtiennent des résultats similaires en mathématiques et en sciences à l'école primaire et secondaire, mais le nombre de filles dans les filières des sciences, technologies, ingénierie et mathématiques (STIM) diminue dans l'enseignement supérieur²⁸. Bien sûr, à mesure que les secteurs changent et deviennent de plus en plus mécanisés, bon nombre des justifications historiques de la prédominance masculine dans certains secteurs, basées sur la force physique, perdent de plus en plus leur pertinence. Par exemple, dans le métro de Moscou, l'interdiction légale de longue date pour les femmes de conduire les trains était motivée en partie par l'idée que les hommes devaient fournir un effort physique pour changer de voie, ce qui exigeait une force physique importante. L'aiguillage de voie est depuis longtemps automatisé, mais les femmes n'ont été légalement autorisées à conduire les trains qu'au début de 2021²⁹.

Partialité dans le recrutement : Compte tenu de la domination masculine de longue date dans de nombreux secteurs urbains et infrastructurels, le processus d'attraction et de recrutement des candidats peut contribuer à perpétuer les préjugés courants dans le secteur. Par exemple, le fait de s'appuyer beaucoup trop sur les réseaux éducatifs, sociaux et sectoriels d'employés actuels, souvent des hommes, peut faire perdurer les préjugés au sujet des candidats et dans les recrutements. Les entreprises qui élaborent des documents de recrutement comportant des photographies d'employés actuels (masculins) et qui utilisent des pronoms reflétant un parti pris implicite et involontaire envers les employés masculins (pronoms masculins et termes comme « contremaître », par exemple) peuvent même décourager les femmes de postuler.

Lieux de travail inhospitaliers : Les environnements de travail dominés par un sexe peuvent engendrer une culture de sexisme inconscient ou manifeste qui peut rendre le lieu de travail difficile, intimidant ou décourageant pour les employé.e.s ou les employé.e.s potentiel.le.s du sexe opposé, les empêchant de se sentir les bienvenu.e.s et d'être productifs ou productives.

Sexisme au sein du personnel : À l'échelle mondiale, dans tous les secteurs, les femmes gagnent moins que les hommes pour les mêmes emplois et obtiennent généralement moins de promotions au cours de leur carrière que leurs homologues masculins. Cela peut rendre les secteurs dominés par les hommes encore moins attrayants aux yeux des femmes³⁰. Les disparités peuvent être dues à un certain nombre de facteurs, notamment les différences dans les tactiques de négociation et le fait que les femmes sont plus susceptibles de travailler à temps partiel ou d'avoir pris des congés pour des obligations familiales, ce qui peut les amener à être considérées comme moins engagées dans leur carrière ou à faire l'objet de discrimination en tant que travailleuses à temps partiel.

²⁸ Inka Schomer and Alicia Hammond, [Stepping Up Women's STEM Careers in Infrastructure: An Overview of Promising Approaches](#), ESMAP Paper. Washington, D.C.: World Bank, 2020, 2.

²⁹ Rachael Kennedy, « [Women can drive the Moscow Metro for the first time in years as Russia overturns job ban](#) », Euronews.com, 2021.

³⁰ McKinsey et Lean In, [Women in the Workplace 2016](#), 2016, 3.

Manque de mentors et de modèles féminins : Les secteurs dominés par les hommes et comptant moins de femmes, en particulier aux postes de direction, peuvent ne pas avoir suffisamment de mentors et de modèles féminins ou de formations intégrant l'égalité des genres pour guider les femmes qui cherchent à gravir les échelons dans le secteur.

Manque de possibilités de perfectionnement professionnel pour les femmes : Face à des lieux de travail dominés par les hommes et au manque de cadres supérieurs féminins, les femmes peuvent se sentir exclues des activités informelles de réseautage et des possibilités de perfectionnement professionnel. En outre, les services individuels d'orientation professionnelle et les ateliers sur les carrières peuvent être (ou sembler être) moins accessibles aux femmes, en particulier lorsque ces dernières n'ont pas les mêmes réseaux sociaux que les hommes et dans des situations où les femmes sont moins nombreuses sur le lieu de travail³¹.

Manque de soutien par des modalités de travail flexibles et des politiques de congé parental : Dans les communautés où les attentes culturelles et/ou les réglementations juridiques ou institutionnelles relatives au congé parental supposent que ce sont les femmes qui s'occupent principalement des enfants, les politiques de congé dans les secteurs traditionnellement dominés par les hommes peuvent ne pas offrir la flexibilité dont les parents ont besoin. Lorsque la plupart des employés sont des hommes, les politiques peuvent ne pas être conçues pour soutenir la réintégration et l'évolution de carrière des femmes qui reviennent après un congé parental. De même, de tels environnements peuvent décourager les hommes de tirer parti de modalités de travail flexibles³².

À mesure que les secteurs changent et deviennent de plus en plus mécanisés, **bon nombre des justifications historiques de la prédominance masculine dans certains secteurs, basées sur la force physique, perdent de plus en plus leur pertinence.**

Uniformes et ergonomie inappropriés : Le fait que les femmes ne soient pas prises en compte au sein des effectifs peut en fait rendre les lieux de travail moins sûrs pour elles et contribuer à donner l'impression que certains secteurs ne leur sont pas ouverts. Ce défaut de prise en compte peut se traduire par des uniformes et des équipements de protection individuelle (EPI) mal ajustés, inappropriés ou dangereux ainsi que d'autres équipements, tels que des combinaisons qui ne sont pas adaptées à la grossesse ou des équipements qui ne sont pas ergonomiques pour les femmes. Au Royaume-Uni, *Transport for London* (TfL) a reconnu que des EPI mal adaptés constituaient un danger sur le lieu de travail pour les femmes employées sur ses chantiers de construction. TfL a trouvé de nouveaux prestataires capables de fournir des EPI spécifiquement adaptés aux femmes. Il est intéressant de noter que pour certains des équipements les plus particuliers qu'il fallait (bottes dépourvues de fixations métalliques spécifiques adaptées au travail sur des voies électrifiées), il n'y avait que deux fournisseurs — l'un avait un nom que certains trouvaient inconvenant, et l'autre fabriquait des bottes avec des coutures roses et des lacets scintillants. TfL a pu passer un contrat avec un fournisseur pour fabriquer des chaussures spécialement conçues pour la société, des chaussures adaptées aux pieds des femmes sans s'inspirer de stéréotypes sexistes³³.

³¹ Jonathan Dunlea et al., « [Developing Female Leaders : Addressing Gender Bias in Global Mobility](#) », Melbourne: PwC 2015, 5.

³² Melanie Sanders et al., « [The Power of Flexibility : A Key Enabler to Boost Gender Parity and Employee Engagement](#) », Bain and Company, 2016.

³³ Transport for London, « [Personal Protective Equipment for Women](#) » et « [TfL Reveals its First Ever Women's Safety Clothing Range](#) », 2015.

ENCADRÉ 1B | Maersk réduit la rotation du personnel en apportant un appui aux nouveaux parents

Le géant du transport maritime *Maersk* a mis en place une politique pour les employés qui retournent au travail après un congé parental qui donne au personnel à terre, masculin comme féminin, la possibilité de travailler 20 % d'heures de moins entièrement rémunérées au cours de la première année suivant la naissance ou l'adoption d'un enfant, jusqu'à six mois après leur retour au travail. Grâce à cette politique, son taux de rétention après la maternité est passé de 85 % à 100 %, et le taux de rotation des employées a chuté de 16 % à 10 % entre 2015 et 2017. Concrètement, cela a évité à l'entreprise de remplacer 54 employés par an sur cette période, lui permettant ainsi d'économiser jusqu'à 270 salaires mensuels par an³⁴.

Stratégies pour combler les écarts entre les femmes et les hommes

Les entreprises d'infrastructure et les municipalités qui souhaitent réduire les écarts entre les genres devront adopter une approche multidimensionnelle pour y parvenir. Vous trouverez ci-dessous plusieurs stratégies importantes à garder à l'esprit, ainsi que les outils applicables qui peuvent contribuer à orienter l'approche de votre entreprise.

- **Évaluer les causes des inégalités entre les genres sur le lieu de travail :** S'ils ne comprennent pas les obstacles à l'équité entre les genres, les employeurs ne peuvent pas apporter d'améliorations. Les évaluations de la parité hommes-femmes, qui permettent de comprendre où en est l'entreprise actuellement, sont essentielles pour établir une base de référence et comprendre les contraintes et les goulots d'étranglement. Les **OUTILS 1.3 et 1.4 (Audit de la parité hommes-femmes)** fournissent des exemples de questions permettant de comprendre la situation actuelle. Un moyen essentiel pour les employeurs d'améliorer la rétention et la promotion des femmes dans les effectifs consiste à interroger leurs employés sur leur expérience. Les employées en particulier, mais aussi le personnel masculin, sont la ressource la plus importante pouvant permettre à une entreprise de comprendre les contraintes et les obstacles à la rétention et à la promotion des femmes, ainsi que les possibilités qui leur sont offertes à cet égard. L'**OUTIL 1.5 (Évaluation par les employés)** décrit les procédures d'un tel exercice, conçu pour encourager les employés à exposer leurs préoccupations et à trouver des idées pour résoudre les problèmes. L'**OUTIL 1.6 (Guide et termes de référence de l'enquête sur l'écart salarial)** donne des orientations et des termes de référence pour mettre en évidence les inégalités salariales et aider à lutter contre les sentiments d'injustice. L'**OUTIL 1.7 (Évaluation de la diversité des genres au sein du conseil d'administration)** peut aider à relever les problèmes d'inégalité entre les genres au sein du conseil.
- **Créer un environnement de travail physique inclusif :** Considérez l'infrastructure physique des locaux et du lieu de travail de l'entreprise : quelles mesures sont prises pour faire en sorte que les femmes comme les hommes puissent travailler efficacement et en toute sécurité ? L'**OUTIL 1.3 (Audit de la parité hommes-femmes)** comprend des questions permettant de déterminer la sécurité et l'adéquation de l'environnement physique de travail et des équipements.

³⁴ Giannelos et al., "[Business Case to Increase Female Employment in Transport](#)," European Commission, 2018, 77.

- **Élaborer une stratégie structurée d'équité entre les genres, comprenant des cibles et prévoyant le suivi et la responsabilisation** : Pour progresser en matière de diversité des genres, il faut des cadres de responsabilisation, d'autonomisation et de suivi-évaluation. Existe-t-il des stratégies et des politiques qui précisent les attentes et décrivent comment les responsables et le personnel seront tenus responsables de leur comportement au niveau individuel et institutionnel (recrutements, promotions, etc.) ? Les attentes sont-elles suffisamment claires pour que les responsables puissent prendre des mesures proactives pour tenter d'assurer l'égalité des genres ? Existe-t-il des cibles claires et des systèmes de suivi permettant de vérifier les avancées et de continuer à progresser ? Y a-t-il une personne chargée de faire avancer le processus et de tenir les différentes équipes responsables des progrès accomplis ? Les **OUTILS 1.8 (Orientations sur une politique du genre et modèle de politique du genre)** et **1.9 (Élaborer une stratégie d'équité entre les genres)** donnent un aperçu de l'élaboration des stratégies et des politiques ; l'**OUTIL 1.10 (Termes de référence du champion de l'équité entre les genres)** donne des orientations sur la façon de désigner une personne-ressource pour les questions de genre.

ENCADRÉ 1C | Les politiques d'équité entre les genres réduisent les congés maladie à Valence

L'introduction de politiques d'égalité des genres au port de Valence a permis de réduire le recours aux congés maladie de 5,9 % à 1,7 % en 8 ans, soit une baisse de plus de 70 %. Cela pourrait signifier une économie de productivité pouvant atteindre 2 240 euros par salarié et par an, ou 1 million d'euros pour l'ensemble de l'entreprise³⁵.

- **Créer une culture de travail plus inclusive et plus respectueuse des spécificités des genres** : Pour attirer et retenir le personnel féminin et tirer parti d'une main-d'œuvre diversifiée, les entreprises doivent promouvoir une culture organisationnelle qui intègre à la fois les femmes et les hommes. Créer un environnement de travail inclusif ne se résume pas à élaborer des politiques visant à embaucher davantage de femmes. Il s'agit également de créer un environnement dans lequel les femmes comme les hommes reconnaissent les avantages de la diversité des genres et de l'adoption de politiques qui garantissent des possibilités de promotion équitables entre les genres, favorisent le leadership et le développement de carrière des femmes, encouragent des modalités de travail flexibles, s'attaquent au harcèlement sexuel ou à la discrimination et les sanctionnent, et aident les employés à concilier travail et vie familiale. L'**OUTIL 1.11 (Élaborer des politiques et des programmes de ressources humaines favorisant la diversité des genres au sein du personnel)** aide les entreprises à identifier et à éliminer les obstacles à une culture d'inclusion en milieu de travail et à créer un environnement de travail plus inclusif. L'**OUTIL 1.12 (Fixer des cibles de recrutement pour les hommes et les femmes)** traite de la définition de cibles, et l'**OUTIL 1.13 (Liste de contrôle pour la formation d'un conseil d'administration à composition mixte)** s'appuie sur l'**OUTIL 1.7** pour présenter des mesures concrètes destinées à améliorer la représentation des femmes au sein des conseils d'administration.

³⁵ Giannelos et al., "[Business Case to Increase Female Employment in Transport](#)," European Commission, 2018, 79.

- **Promouvoir des modalités de travail flexibles** : Les politiques d'assouplissement des modalités de travail devraient favoriser la pleine participation des employés aussi bien masculins que féminins dans la vie familiale. Il s'agit notamment de créer des possibilités de quarts de travail plus courts, d'horaires réduits, de travailler davantage à domicile ou au bureau et de partager les emplois. Il s'agit aussi d'établir des politiques de retour pour les employés qui ont pris un congé parental et de fournir des ressources pour la garde d'enfants ou un soutien à cet égard. L'**OUTIL 1.11 (Élaborer des politiques et des programmes de ressources humaines favorisant la diversité des genres au sein du personnel)** propose des stratégies pour définir des horaires de travail flexibles et favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- **Créer des structures pour favoriser et mettre en œuvre la diversité des genres et renforcer les capacités du personnel** : Parallèlement à l'élaboration de politiques et de programmes visant à favoriser la diversité des genres, les entreprises doivent renforcer leurs capacités et leurs structures pour soutenir la mise en œuvre d'initiatives en faveur de l'égalité des genres. Lorsque les hommes dominent la structure de direction, ils peuvent aussi être les gardiens des postes de pouvoir. Ce qui peut faire reposer la prise en compte efficace des questions de genre sur le leadership du PDG et de l'ensemble du corps de direction. L'**OUTIL 1.14 (Liste de contrôle à l'intention des cadres supérieurs pour qu'ils démontrent leur engagement)** donne des orientations sur la façon dont les cadres supérieurs peuvent promouvoir la diversité des genres. Créer un groupe de travail sur le genre au sein du personnel (**OUTIL 1.15 : Création et termes de référence d'un groupe de travail sur le genre**) pour accompagner le champion de l'équité entre les genres, peut contribuer à créer un flux d'information bidirectionnel entre le personnel, le champion des questions de genre et la direction ; à diffuser des informations sur les initiatives en matière de genre ; et à créer la possibilité d'entendre les préoccupations et d'y répondre.

La pandémie de COVID-19 a poussé de nombreux lieux de travail à explorer les possibilités de passer au virtuel, mais bien que cette flexibilité puisse présenter des avantages, les données montrent que le travail à domicile est particulièrement difficile pour les femmes et les mères. L'**OUTIL 1.16 (Promouvoir l'équité entre les genres dans les cadres de travail virtuels)** donne des orientations aux ressources humaines et aux responsables sur la manière de résoudre certaines de ces difficultés et de promouvoir l'équité entre les genres dans les lieux de travail virtuels. L'**OUTIL 1.17 (Réduire les préjugés implicites sur le lieu de travail)** traite de la façon de réduire les préjugés implicites en milieu de travail.

- **Réviser les documents de politique de recrutement pour cibler les femmes et les hommes** : dans les secteurs dominés par les hommes, les campagnes de recrutement représentent souvent les hommes comme les employés ou affichent des descriptions masculines du poste, ce qui peut envoyer des messages implicites qui découragent les candidatures féminines. Si vous voulez encourager des candidatures diverses, vous devrez redoubler d'efforts pour communiquer explicitement qu'il existe des chances pour tous. Les publicités imprimées ou médiatiques doivent présenter des images et des sons inclusifs, par exemple en montrant des femmes et des hommes occupant des postes de direction et dans des rôles non traditionnels. Il convient de

Si vous voulez encourager des candidatures diverses, vous devrez redoubler d'efforts pour **communiquer explicitement qu'il existe des chances pour tous.**

noter que les descriptions de poste qui utilisent un langage inclusif, comme « contremaître/contremaîtresse », peuvent être plus attrayantes qu'un langage neutre³⁶. Voir l'**OUTIL 1.18 (Guide pour la création d'une réserve de talents et d'un personnel diversifiés sur le plan du genre)** pour en savoir plus sur les stratégies de recrutement visant à attirer des candidatures féminines et l'**OUTIL 1.19 (Modèle de description de poste pour réduire les préjugés et attirer des candidats divers)** pour des orientations sur les éléments clés à inclure — et ceux à éviter — dans les descriptions de poste pour attirer des candidats divers.

En plus d'embaucher des femmes, les entreprises qui souhaitent promouvoir l'avancement professionnel des femmes peuvent mettre en place **des programmes de mentorat et de parrainage** pour rapprocher davantage la direction et le personnel subalterne. L'**OUTIL 1.20 (Modèle d'accord de mentorat)** comprend un accord de mentorat type pour faciliter l'élaboration de programmes de mentorat.

- **Promouvoir les possibilités de développement des carrières pour les femmes et les hommes :** L'**OUTIL 1.21 (Guide pour le développement des carrières et des capacités de direction des femmes)** propose des stratégies pour des activités de développement des carrières qui favorisent un développement des carrières plus équitable entre les genres et créent un lieu de travail plus attrayant pour les candidats potentiels.

Faire des progrès en matière de diversité des genres exige des efforts et de l'engagement

Les entreprises qui reconnaissent les bienfaits potentiels de l'égalité des chances pour les femmes et les hommes, et qui prennent des mesures pour cibler, recruter et retenir les femmes comme les hommes, ont tout à gagner sur le plan de la performance, de l'innovation et de la rentabilité.

Parmi les facteurs qui inhibent la diversité des genres dans la main-d'œuvre municipale et des secteurs d'infrastructure, certains sont des problèmes qui peuvent être résolus en modifiant les horaires de travail et l'équipement, et en s'employant de manière proactive à attirer davantage de candidats divers sur le plan du genre. D'autres reposent sur les préjugés et les stéréotypes sexistes. Relever ces différents défis demandera, d'une part, de modifier progressivement les politiques, l'éthique de responsabilité, les horaires et les équipements et, d'autre part, de former et de modifier la culture organisationnelle.

Pour avancer dans cette direction, les entreprises devront examiner et réviser leurs politiques en matière de recrutement, de gestion des performances, d'horaires de travail et de rémunération afin d'attirer les femmes dans les postes de direction et la main-d'œuvre et, surtout, de les y retenir. La Suite d'outils 1 donne des orientations concrètes qui vous aideront à mieux comprendre les problèmes que connaît votre entreprise en matière de diversité, propose des moyens de résoudre ces problèmes et donne des indications sur la manière de suivre et de pérenniser les progrès.

³⁶ Australian Human Rights Commission, *Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies*, Australian Government, 2013, 16.

SUITE D'OUTILS 1 : Outils pour accroître la diversité des genres et l'inclusion dans les secteurs de l'énergie, de l'eau, des transports et des villes

Cette suite d'outils comprend des outils pour aider votre entreprise à recruter, attirer et retenir les femmes afin que vous puissiez atteindre un meilleur équilibre entre les genres à tous les niveaux de vos effectifs, du personnel opérationnel sur le terrain jusqu'à la direction et au conseil d'administration. La Suite d'outils 1 comprend 23 outils destinés à réduire les écarts entre les genres au sein des conseils d'administration, de la haute direction et du personnel. En raison de la complexité de l'effort, la suite d'outils est organisée en trois sections.

Les outils présentés dans cette panoplie peuvent être utilisés individuellement pour compléter les interventions existantes en matière de genre, ou combinés à certains outils selon les besoins, pour créer un programme global sur l'égalité des genres. Les entreprises n'ont pas besoin de mettre en œuvre tous ces outils, et ceux-ci ne sont pas présentés de manière strictement chronologique, car les entreprises peuvent choisir de mettre en œuvre les activités dans un ordre différent.

OUTIL	UNITÉ CIBLE	OBJECTIF
↓ OUTIL 1.1 : Feuille de route pour l'utilisation des outils de la Suite 1	Tous les lecteurs	Présente la manière dont tous les outils de cette suite d'outils fonctionnent ensemble
↓ ÉVALUER ET PRÉPARER : La première section aide à établir une base de référence de la diversité des genres à l'échelle de l'entreprise. Ces outils vous aideront à évaluer la capacité de votre entreprise à comprendre les disparités entre les genres dans la main-d'œuvre et à agir pour y remédier, ainsi qu'à mettre en place du personnel, des structures et des plans pour résoudre ces problèmes.		
↓ OUTIL 1.2 : Développer un argumentaire en faveur de l'équité entre les genres	Conseil d'administration, Cadres supérieur, Champion des questions de genre	Renforce le soutien à des solutions promouvant l'égalité des genres en mettant en évidence leurs avantages commerciaux
↓ OUTIL 1.3 : Audit de la parité hommes-femmes : Introduction, processus, et outils	Conseil d'administration, Cadres supérieurs et Ressources humaines	Fournit une base de référence de la diversité des genres au sein du personnel
↓ OUTIL 1.4 : Termes de référence de l'audit de la parité hommes-femmes	Conseil d'administration, Cadres supérieurs et Ressources humaines	Fournit un cahier des charges pro forma pour engager un cabinet chargé de réaliser un audit approfondi de la parité hommes-femmes
↓ OUTIL 1.5 : Évaluation par les employés	Conseil d'administration, Cadres supérieurs et Ressources humaines	Décrit le processus de suivi participatif par les employés et de définition des objectifs en matière de genre

↓ OUTIL 1.6 : Guide et termes de référence de l'enquête sur l'écart salarial	Ressources humaines	Fournit des termes de référence pro forma pour la réalisation d'une étude visant à identifier tout biais sexiste en matière de rémunération
↓ OUTIL 1.7 : Évaluation de la diversité des genres au sein du conseil d'administration	Conseil d'administration, Principaux actionnaires	Évalue la diversité des genres au sein du conseil d'administration
↓ INTERVENIR : La section suivante s'intéresse aux outils permettant de prendre des mesures concrètes pour accroître la diversité des genres, l'inclusion et l'égalité des chances entre les genres par le recrutement, la rétention et la promotion.		
↓ OUTIL 1.8 : Orientations sur une politique du genre et modèle de politique du genre	Conseil d'administration, Cadres supérieurs et Ressources humaines	Fournit des orientations et un modèle pour l'élaboration d'une politique institutionnelle du genre
↓ OUTIL 1.9 : Élaborer une stratégie d'équité entre les genres	Conseil d'administration, Cadres supérieurs et Ressources humaines	Définit les objectifs et la stratégie de l'institution en matière de diversité des genres et hiérarchise les outils et les mesures en la matière
↓ OUTIL 1.10 : Termes de référence du champion de l'équité entre les genres	Ressources humaines et Cadres supérieurs	Propose des termes de référence pro forma pour toute personne désignée pour diriger et coordonner les efforts d'intégration de la parité hommes-femmes au sein de l'entreprise
↓ OUTIL 1.11 : Élaborer des politiques et des programmes de ressources humaines favorisant la diversité des genres au sein du personnel	Ressources humaines	Donne des orientations pour l'élaboration de politiques qui favorisent la rétention des employés tant masculins que féminins
↓ OUTIL 1.12 : Fixer des cibles de recrutement des hommes et des femmes	Ressources humaines et Cadres supérieurs	Fournit des conseils pour élaborer un processus de recrutement équitable entre les hommes et les femmes et accroître la diversité des genres et l'inclusion au sein du personnel
↓ OUTIL 1.13 : Liste de contrôle pour la formation d'un conseil d'administration à composition mixte	Conseil d'administration	Fournit une liste de contrôle des mesures à prendre pour maintenir la diversité des genres au sein du conseil d'administration
↓ OUTIL 1.14 : Liste de contrôle à l'intention des cadres supérieurs pour démontrer leur engagement	Cadres supérieurs et Ressources humaines	Fournit une liste de contrôle pour évaluer l'engagement à créer un environnement de travail équitable pour les femmes et les hommes dans l'ensemble de l'entreprise

↓ OUTIL 1.15 : Création et termes de référence d'un groupe de travail sur le genre	Ressources humaines et Cadres supérieurs	Fournit des orientations et un modèle pour la création d'un organe de coordination des questions de genre au sein de l'entreprise
↓ OUTIL 1.16 : Promouvoir l'équité entre les genres dans les cadres de travail virtuels	Ressources humaines	Fournit des conseils sur le soutien aux parents, en particulier pendant le travail virtuel
↓ OUTIL 1.17 : Réduire les préjugés implicites sur le lieu de travail	Ressources humaines et Cadres supérieurs	Offre des conseils sur la façon de réduire les préjugés implicites sur le lieu de travail
↓ OUTIL 1.18 : Guide pour la création d'une réserve de talents et d'un personnel diversifiés sur le plan du genre	Ressources humaines et Cadres supérieurs	Fournit des conseils sur la façon de promouvoir la diversité des genres dans le recrutement et la rétention
↓ OUTIL 1.19 : Modèle de description de poste pour réduire les préjugés et attirer des candidats divers	Ressources humaines	Fournit un modèle à suivre par les services des ressources humaines, avec des éléments clés à inclure — et ceux à éviter — pour attirer des candidatures diverses aux emplois
↓ OUTIL 1.20 : Modèle d'accord de mentorat	Ressources humaines	Offre des conseils et une ébauche d'accord pour la définition d'un cadre de mentorat visant à favoriser le perfectionnement du personnel
↓ OUTIL 1.21 : Développer les carrières et la capacité de direction des femmes	Formation	Offre des orientations sur la promotion d'une mobilité et d'un développement de carrière équitables pour les femmes et les hommes

↓ **SUIVRE ET PÉRENNISER** : La dernière section comprend des outils de suivi des progrès et d'institutionnalisation des mécanismes pour poursuivre les améliorations et pérenniser les progrès.

↓ OUTIL 1.22 : Suivi et redevabilité	Ressources humaines et Cadres supérieurs	Fournit des points clés pour le suivi des progrès
↓ OUTIL 1.23 : Suivre et pérenniser les programmes de formation pour un avancement professionnel équitable pour tous les genres	Formation	Offre des conseils sur le suivi et la pérennisation des programmes de développement de carrière

OUTIL 1.1

Feuille de route pour l'utilisation des outils de la Suite 1

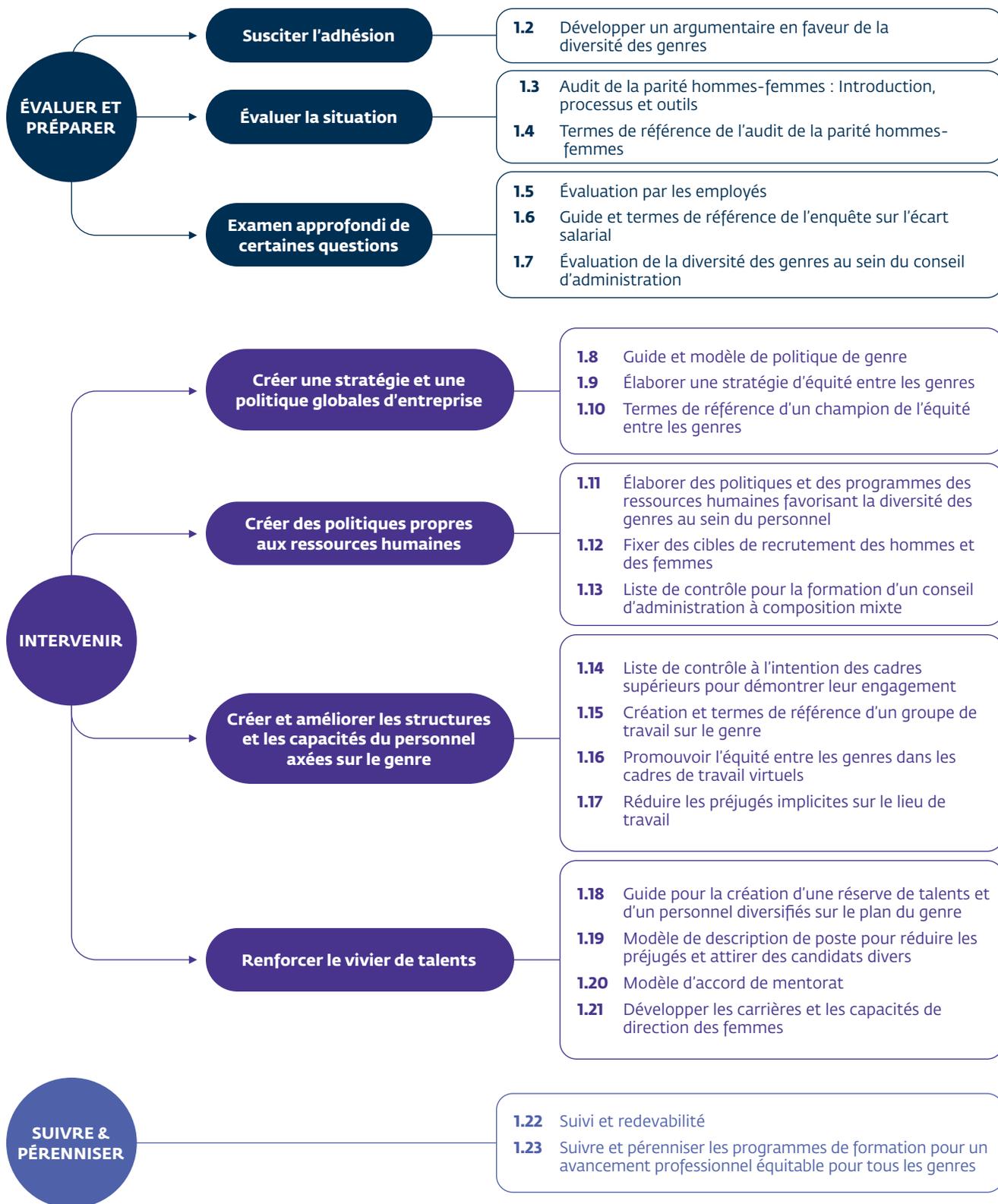
- » **OBJECTIF** : Présenter la manière dont tous les outils de cette suite d'outils fonctionnent ensemble
- » **UNITÉS CIBLES** : Tous les lecteurs

Tous les outils de la Suite d'outils 1 encouragent les initiatives visant à accroître la représentation des femmes dans les effectifs. **Les entreprises n'ont pas besoin d'appliquer tous ces outils pour améliorer la dynamique du genre en leur sein.** Cette feuille de route donne un aperçu des outils et formule des propositions sur la façon de les combiner pour en tirer des approches efficaces. Bien que le nombre d'outils puisse sembler énorme, même quelques-uns peuvent fournir des informations précieuses et des possibilités de changement. Dans la plupart des cas, les entreprises devraient commencer par ce qui est faisable en fonction du temps et des ressources financières disponibles : il vaut mieux faire quelque chose que ne rien faire du tout.

1. **ÉVALUER ET PRÉPARER** : La première étape du parcours de toute entreprise en matière de genre consiste à déterminer le type de problèmes liés au genre qui existent en son sein. Le point de départ peut dépendre du niveau d'adhésion dans l'entreprise.
 - Si vous avez besoin de sensibiliser et de convaincre des collègues, y compris les cadres, de l'importance d'investir dans une approche sexospécifique, le développement d'un **argumentaire (OUTIL 1.2)** fournira un cadre pour démontrer les avantages commerciaux de l'investissement dans l'équité entre les genres.
 - Une fois que la direction est acquise à la cause et disposée à investir pour mieux cerner les problèmes, un **audit de la parité hommes-femmes (OUTILS 1.3 et 1.4)** peut être effectué.
 - **Un exercice d'évaluation par les employés (OUTIL 1.5)** est un excellent complément à un audit : il peut être utilisé pour approfondir et préciser davantage les problèmes soulevés lors d'un audit. Une évaluation peut également être utilisée seule, mais elle est plus efficace pour recenser les questions les plus prioritaires et élaborer un plan d'action que pour donner une compréhension plus nuancée des questions de genre au sein d'un service ou d'une organisation.
 - Une **enquête sur l'écart salarial (OUTIL 1.6)** peut également compléter un audit ou une évaluation (mais son champ est beaucoup plus restreint, et il est préférable de l'utiliser pour compléter une évaluation plus large).
 - Une **évaluation de la diversité des genres au sein du conseil (OUTIL 1.7)** peut également compléter une évaluation plus large pour relever les problèmes spécifiquement au niveau du conseil.
2. **INTERVENIR** : Une fois que vous avez recensé les principaux problèmes liés au genre, la prochaine série d'outils peut être appliquée pour résoudre de manière proactive ces problèmes.
 - **Créer une stratégie et une politique globales en matière de genre** : Pour réaliser des progrès durables sur les questions de genre, une stratégie globale, soutenue par des politiques claires et une main-d'œuvre spécialisée, est essentielle. L'**OUTIL 1.8** fournit un exemple de politique en matière de genre pour aider les entreprises à énoncer clairement leur approche sur la question et à s'assurer que tous les employeurs et actionnaires ont la même compréhension des attentes. Une **stratégie d'équité entre les genres (OUTIL 1.9)** aidera les entreprises à

élaborer une approche stratégique pour s'attaquer aux problèmes de genre observés et atteindre les objectifs en la matière. L'**OUTIL 1.10** propose des termes de référence type d'un champion ou d'un point focal pour les questions de genre ; le fait d'avoir une personne responsable et habilitée à diriger les initiatives sur les questions de genre peut augmenter considérablement les chances de succès.

- En principe, les entreprises devraient appliquer ces trois outils, bien que la portée et la profondeur de la stratégie et des politiques puissent varier en fonction des ressources et des capacités. De même, toutes les entreprises n'auront peut-être pas un champion des questions de genre à plein temps, mais toutes devraient avoir quelqu'un qui est chargé de rendre compte des progrès.
 - **Créer des politiques de ressources humaines spécifiques** : En plus d'une politique générale en matière de genre, une approche globale du genre bénéficierait également de la mise à jour d'autres politiques en la matière (congés, horaires flexibles, politiques de recrutement, etc.). L'**OUTIL 1.11** décrit comment rendre les politiques existantes en matière de genre plus inclusives et élaborer de nouvelles politiques qui tiennent compte du genre. L'**OUTIL 1.12** fournit des orientations sur la fixation de cibles de recrutement tenant compte de tous les genres. L'**OUTIL 1.13** décrit de quelle manière évaluer l'équité entre les genres et l'inclusion au sein des conseils d'administration et comment traiter les problèmes de genre relevés.
 - Toute entreprise déterminée à améliorer l'équité entre les genres sur le lieu de travail devrait réviser ses politiques et se fixer au moins quelques cibles en matière de genre. L'ampleur de la révision des politiques et le niveau d'ambition des cibles dépendront des ressources de l'entreprise.
 - **Créer et améliorer les structures et les capacités du personnel axées sur les questions de genre** : Les outils présentés dans cette section fournissent des orientations pour modifier l'environnement du lieu de travail en ce qui concerne les questions de genre. L'**OUTIL 1.14** fournit une liste de contrôle permettant à la haute direction de démontrer son engagement en faveur de l'équité entre les genres en envoyant un message indiquant que celle-ci est importante. Un **groupe de travail sur le genre (OUTIL 1.15)** peut informer le service des ressources humaines et la direction de la façon dont les questions de genre sont perçues, et créer un outil pour diffuser les informations sur les politiques et les programmes liés aux questions de genre. L'**OUTIL 1.16** peut aider les entreprises à comprendre comment le travail à distance, une réalité de plus en plus répandue pour de nombreuses entreprises, peut agir différemment sur les femmes et les hommes et comment s'assurer que les deux bénéficient d'un soutien égal, tandis que l'**OUTIL 1.17** met en évidence des moyens de réduire les préjugés implicites autour du genre.
 - **Renforcer la réserve de talents** : Ces outils fournissent des conseils sur la façon d'attirer et de retenir les meilleurs talents en veillant à ce que votre entreprise intéresse autant les femmes que les hommes. Ils comprennent des orientations pour attirer et retenir les talents (**OUTIL 1.18**), un modèle de description de poste pour réduire les préjugés et attirer des candidatures diverses (**OUTIL 1.19**) et des orientations pour le développement de talents féminins, en particulier par le mentorat (**OUTIL 1.20**) et le développement des carrières (**OUTIL 1.21**).
3. **SUIVRE ET PÉRENNISER** : Enfin, la dernière section de cette suite d'outils porte sur le suivi, l'évaluation et la pérennisation des progrès réalisés en matière d'équité entre les genres sur le lieu de travail (**OUTILS 1.22** et **1.23**).



ÉVALUER ET PRÉPARER : OUTILS 1.2 à 1.7

Cette section comprend des outils qui vous aideront à vous faire une idée de départ de la position de votre entreprise en matière d'égalité et d'équité liées au genre. Elle donne aussi des orientations sur l'élaboration d'une stratégie du genre fondée sur cette compréhension. Ces étapes sont essentielles pour déterminer votre approche globale de l'amélioration de l'équilibre entre les genres au sein de votre personnel.

Les Outils 1.2 à 1.7 donnent des orientations sur ces premières étapes fondamentales. Les entreprises n'ont pas besoin de mettre en œuvre tous les outils visés ici, mais peuvent en choisir quelques-uns, selon les cas. Si une entreprise n'en est qu'aux tout premiers stades de son parcours en matière de genre — par exemple, si seules certaines personnes au sein de l'entreprise s'intéressent à la question ou si d'une manière générale, les gens en savent peu sur la question ou s'y intéressent peu —, commencer par élaborer un argumentaire (**OUTIL 1.2**) pour mieux comprendre les raisons pour lesquelles une stratégie du genre serait bénéfique et y souscrire. Une fois que les principaux responsables adhèrent au processus — et sont prêts à engager des ressources pour aller plus loin —, envisager un audit de la parité hommes-femmes (**OUTIL 1.3** et **OUTIL 1.4**) pour relever les problèmes et les possibilités d'amélioration de l'égalité des genres. Un audit de la parité hommes-femmes peut être aussi large ou spécifique que nécessaire — notre outil comprend un large éventail de questions à examiner, mais il peut constituer le point de départ pour comprendre les défis et les opportunités en matière d'égalité des genres. L'audit de la parité hommes-femmes fournit une base de référence, qui peut ensuite conduire à d'autres outils plus approfondis permettant d'explorer plus avant des questions spécifiques ou d'intégrer différents types d'évaluation : par exemple, pour favoriser des échanges plus ouverts, responsables et participatifs sur le genre, certaines entreprises peuvent organiser un exercice d'évaluation par les employés (**OUTIL 1.5**). Les entreprises peuvent choisir de mener une enquête sur l'écart salarial (**OUTIL 1.6**) lorsque les employés s'inquiètent du fait que les femmes et les hommes sont rémunérés différemment pour le même travail afin de garantir la transparence sur le sujet. Certaines entreprises qui utilisent cette boîte à outils, alors qu'elles disposent déjà de programmes sur le genre, peuvent commencer par des évaluations spécifiques, telles que la fiche d'évaluation, ou une évaluation de la diversité des genres par le conseil d'administration (**OUTIL 1.7**).

L'outil d'analyse de la parité hommes-femmes peut facilement être utilisé par le personnel de l'entreprise ; cependant, il est souvent préférable de confier l'audit et les outils d'analyse approfondie de la parité hommes-femmes à des consultants externes impartiaux capables d'apporter indépendance et transparence au processus.

OUTIL 1.2

Développer un argumentaire en faveur de la diversité des genres

- » **OBJECTIF** : Renforcer le soutien à des solutions intégrant la notion de genre
- » **UNITÉS CIBLES** : Ressources humaines, champion des questions de genre ou autre membre du personnel concerné³⁷

Un argumentaire solide en faveur de la diversité des genres — qui montre clairement comment une plus grande diversité des genres améliorera les résultats de l'entreprise, soutiendra les employées et renforcera les relations avec la communauté — est essentiel pour débloquer le soutien et les ressources de l'entreprise. Les argumentaires sur la diversité des genres ne sont pas statiques. Une première esquisse de l'argumentaire peut aider à débloquer des ressources pour des évaluations axées sur le genre, dont les résultats peuvent ensuite être utilisés pour affiner et renforcer l'argumentaire. Mais même s'il s'agit d'un document dynamique, des arguments clairs et fondés sur des preuves montrant comment une plus grande diversité et égalité entre les genres peut améliorer votre entreprise sont essentiels pour obtenir l'adhésion à la fois de la haute direction et du personnel subalterne.

L'argumentaire doit d'abord s'appuyer sur toutes les données factuelles disponibles, qu'elles proviennent de l'entreprise elle-même ou, si elles ne sont pas encore disponibles, d'entreprises comparables. Mettre en évidence les domaines connus où l'intégration du genre pourrait améliorer les résultats de votre entreprise ou montrer comment d'autres entreprises tirent avantage d'une plus grande diversité des genres peut aider à galvaniser le soutien aux activités en faveur de l'égalité des genres.

L'argumentaire peut notamment indiquer les raisons opérationnelles pour lesquelles la diversité des genres rendra l'entreprise plus rentable, innovante et mieux intégrée dans la communauté. Il peut s'appuyer sur des engagements ou des exigences sectorielles et législatives, tels que les Principes d'autonomisation des femmes³⁸, les engagements en matière de responsabilité sociale des entreprises et toute législation et réglementation locale et nationale applicable.

Les mesures suivantes sont inspirées de la publication d'IFC intitulée *Investing in Women's Employment : Good for Business, Good for Development*³⁹.

Les entreprises peuvent développer des argumentaires à différents stades de leur action en faveur de l'égalité des genres. Pour les entreprises qui n'en sont qu'aux premiers stades de la mobilisation de fonds pour commencer à travailler sur l'égalité des genres, l'étape 1 aidera à présenter les avantages qui peuvent découler de la diversité des genres, en les adaptant à leur environnement particulier. Pour les entreprises qui ont déjà réalisé un audit de la parité hommes-femmes (**OUTILS 1.3** et **1.4**) ou d'autres évaluations (**OUTILS 1.5**, **1.6** et **1.7**), ces résultats peuvent fournir des informations précieuses

³⁷ Au tout début du parcours d'une entreprise en matière de genre, un travail comme l'élaboration de l'argumentaire sur la question peut être entrepris par un grand nombre de personnes, en fonction de qui est chargé de piloter ces efforts au sein de l'entreprise. Il n'y a pas de « bonne » personne — le travail devrait être initié par toute personne qui a pris conscience des problèmes de l'entreprise en matière d'équité entre les genres et qui agit pour y remédier.

³⁸ Les Principes d'autonomisation des femmes sont un ensemble de principes, élaborés par ONU Femmes et le Pacte mondial des Nations Unies, qui fournissent des orientations au secteur privé sur l'autonomisation des femmes. Vous trouverez plus d'informations sur le WEP [ici](#).

³⁹ IFC. *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*. 49-50.

concernant les effets des inégalités entre les genres sur l'entreprise et les possibilités d'amélioration de l'équité entre les genres. Les étapes 2 et 3 fournissent des indications supplémentaires sur la manière d'utiliser ces informations pour élaborer un argumentaire.

Étape 1. Déterminer les moteurs de la diversité et de l'égalité des genres.

Quels sont les principaux leviers d'amélioration de la diversité et de l'égalité des genres dans votre entreprise ? Voici plusieurs raisons courantes pour entreprendre une initiative d'amélioration de la diversité des genres :

- **Possibilités de performance et de rentabilité :** Il a été démontré qu'une main-d'œuvre plus diversifiée augmente l'innovation et la productivité et améliore l'état des équipements et des matériaux. Pour obtenir une main-d'œuvre forte et diversifiée, il est essentiel d'adopter des politiques qui contribuent à intégrer davantage de femmes dans la population active et les incitent à y rester (réduction de la rotation du personnel et constitution d'une main-d'œuvre expérimentée) en leur offrant des possibilités équitables d'avancement, des avantages sociaux, du renforcement des capacités, des équipements et des lieux de travail tenant compte des spécificités de chaque genre, ainsi que des horaires de travail flexibles.
- **Durabilité :** L'entreprise s'est-elle engagée à diversifier son personnel ou à recruter sur place ? Une plus grande diversité des genres peut aider à respecter ces engagements et à améliorer l'intégration des entreprises au sein de la communauté.
- **Engagements sectoriels :** L'entreprise a-t-elle adhéré à des initiatives sectorielles ou d'autres initiatives comportant des engagements en matière de diversité des genres, telles que les Principes d'autonomisation des femmes ? L'élaboration d'une stratégie et la définition de cibles en matière de diversité des genres aidera les entreprises à respecter ces engagements et à améliorer leur classement par rapport aux autres acteurs du secteur.
- **Exigences législatives :** Les lois du pays hôte exigent-elles un certain niveau de diversité des genres ou d'emploi local ? Une stratégie proactive en matière de diversité des genres peut aider les entreprises à respecter les engagements qu'elles sont tenues de prendre et ceux qu'elles prennent librement.
- **Comparabilité :** Présenter ce que font des entreprises similaires pour accroître la diversité et l'égalité entre les genres, en particulier lorsqu'il existe des preuves de la façon dont ces mesures ont entraîné de meilleurs résultats ou ont même été corrélées avec de meilleurs résultats, peut être efficace pour souligner l'importance d'agir en faveur de l'égalité des genres.

Étape 2. Développer un argumentaire⁴⁰.

Pour les entreprises qui comprennent le besoin général d'équité entre les genres, et dans lesquelles les champions des questions de genre proposent maintenant des initiatives spécifiques et ont besoin de catalyser le soutien et les ressources, un argumentaire plus précis est nécessaire. Les étapes suivantes décrivent comment élaborer un argumentaire axé sur les interventions, en montrant comment des changements dans des paramètres spécifiques de l'égalité des genres pourraient influencer sur les résultats opérationnels de base.

⁴⁰ Les informations sur l'étape 2 sont tirées du document d'IFC intitulé, *Investing in Women's Employment*, 49-58.

Pour certaines initiatives, il peut être difficile de démontrer l'existence d'une relation causale spécifique entre une activité particulière liée au genre et les résultats commerciaux, en particulier lorsque d'autres variables entrent en jeu, telles que l'expansion ou la contraction des marchés ou des prix des produits de base, ou l'évolution des ressources ou de l'environnement opérationnel. Il peut être particulièrement difficile d'établir une corrélation à court terme (par exemple, qu'un changement dans la haute direction ou l'augmentation du nombre de femmes recrutées a eu un effet immédiat sur les bénéfices), ou de démontrer les effets à plus long terme (par exemple, comment une politique plus forte en matière de diversité des genres agit sur la réputation). Pourtant, il est important d'élaborer un argumentaire solide autant pour susciter l'adhésion que pour démontrer l'importance de faire de l'équité entre les genres un principe opérationnel fondamental plutôt qu'une initiative autonome.

Remarque : Démontrer la valeur de la participation des femmes ne devrait pas consister à comparer les performances des hommes et des femmes. L'accent devrait plutôt être sur les avantages de l'équité entre les genres et de la diversité, c'est-à-dire sur la manière dont l'égalité des chances entre les femmes et les hommes peut être bénéfique pour l'entreprise.

Pour élaborer un argumentaire efficace axé sur une intervention spécifique ou un ensemble d'interventions, le processus suivant est recommandé :

- **Définir l'intervention** : Sur la base de l'évaluation de la parité hommes-femmes, déterminer les domaines ou les initiatives spécifiques à envisager. Il pourrait s'agir, par exemple, d'accroître le recrutement de femmes, d'améliorer la sécurité sur le lieu de travail ou de modifier les politiques en matière de congés familiaux. Plus l'initiative examinée sera précise, plus il sera facile de déterminer les effets potentiels d'une modification des politiques.
- **Établir une base de référence** : Pour chaque initiative, élaborer une base de référence — où se situe l'entreprise actuellement — et déterminer comment l'argumentaire sera présenté. Les options possibles comprennent une approche « avant-après » qui examine l'évolution de la performance dans le temps ou une approche « avec et sans » qui examine la performance des différentes unités opérationnelles qui ont adopté l'initiative proposée par rapport à celles qui ne l'ont pas fait. Si ces initiatives n'ont pas encore été expérimentées au sein d'une entreprise, des données utiles peuvent être tirées d'entreprises comparables ayant des expériences similaires.
 - L'établissement de la base de référence et la collecte des données pertinentes nécessiteront l'adhésion des différents services opérationnels. En fonction de l'intervention, il peut s'agir, entre autres, des finances et des ressources humaines.
 - Déterminer comment l'initiative sera mesurée à l'aide d'indicateurs de l'emploi et d'indicateurs commerciaux. Par exemple, une initiative visant à accroître la diversité des genres dans l'emploi devrait comporter des indicateurs sur le nombre de femmes et d'hommes travaillant dans différentes familles d'emplois et à différents niveaux. Les indicateurs commerciaux seront déterminés en fonction des objectifs commerciaux fondamentaux de l'entreprise, mais ils devront être liés à des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs qui démontrent un changement dans la capacité de l'entreprise à atteindre ses principaux objectifs commerciaux. Une partie de cet effort consiste à déterminer la disponibilité d'informations pertinentes, telles que la ventilation par sexe des emplois à différents niveaux, ou si un travail de collecte de données est nécessaire.

- Identifier les coûts et avantages pertinents. Déterminer les coûts éventuels de la mise en œuvre d'une intervention par rapport à l'inaction, ainsi que les avantages potentiels qu'elle peut apporter. Par exemple, pour une intervention proposée visant à fournir des services de garde d'enfants sur place, déterminer les coûts de la non-mise en œuvre de cette dernière, tels que la perte de productivité lorsque le personnel doit s'occuper de ses enfants, l'attrition potentielle suite aux départs d'employés qui doivent s'occuper d'enfants, et le coût du recrutement et de la formation du personnel de remplacement. Comparer ces implications aux coûts de mise en œuvre de l'initiative, tels que le coût des installations et du personnel de garde d'enfants, et aux avantages de l'intervention proposée, notamment l'amélioration de la productivité, l'augmentation de la satisfaction des employés et la réduction des rotations.

« Les entreprises qui affichent le meilleur bilan en matière de promotion des femmes à des postes élevés affichent une rentabilité supérieure de 18 à 69 % . »

—ROY ADLER, « Les femmes occupant des postes de direction sont corrélées à une rentabilité élevée »

- **Élaborer une méthodologie d'évaluation et effectuer des analyses :** Déterminer comment les coûts et les avantages seront mesurés. Les options envisageables consistent, entre autres, à utiliser les données actuellement disponibles et à mener des enquêtes auprès du personnel ou à s'entretenir avec lui.
- **Comparer les coûts et les avantages :** Une fois que les coûts et les avantages ont été déterminés, recueillis et quantifiés, déterminer le retour sur investissement d'une initiative donnée :

$$\frac{\text{avantages} - \text{coûts}}{\text{coûts}} \times 100 = \text{retour sur investissement}$$

Un retour sur investissement positif, voire neutre, peut être un levier puissant pour négocier des initiatives en faveur de la diversité et de l'égalité des genres.

- **Établir l'argumentaire :** Un argumentaire prêt à être présenté devrait inclure une analyse de l'intervention proposée et de ses objectifs, toutes hypothèses ou estimations concernant le programme proposé, une discussion de la méthodologie, une analyse du retour sur investissement, et toute étude de cas ou tout exemple à l'appui des interventions proposées. Formuler aussi des recommandations sur la voie à suivre, indiquer si des évaluations supplémentaires seraient nécessaires et les possibilités de mise en œuvre.

Étape 3 : Utiliser l'argumentaire pour mobiliser des soutiens.

Une fois que l'argumentaire a été développé, il devrait être partagé et utilisé pour obtenir l'engagement de la direction et des parties prenantes ainsi que leur adhésion aux prochaines étapes du processus.

- **Mobiliser l'appui de la direction :** Le soutien du directeur général/de la directrice générale et de l'équipe de direction est essentiel au succès de la stratégie de promotion de la diversité des genres. Ils donneront le ton de la réception et de la mise en œuvre de la stratégie. Il est important qu'ils expriment publiquement leur engagement. Ils doivent envoyer le message à tous les membres du personnel que la diversification des genres est non seulement la bonne chose à faire, mais aussi la chose intelligente à faire pour l'entreprise. Ils doivent en outre faire comprendre à chacun que les responsables et l'ensemble du personnel rendront compte des avancées en matière de diversité des genres. De surcroît, l'équipe de direction doit accompagner cet engagement verbal par des actions concrètes dans le processus de diversification des genres.
- **Communiquer la stratégie aux parties prenantes :** En fin de compte, les PDG et les conseils d'administration rendent compte à leurs actionnaires. Le soutien des actionnaires et des autres parties prenantes (comme la communauté et les syndicats locaux) est donc essentiel au succès des initiatives concernant la diversité des genres. Une fois l'argumentaire en faveur de la diversité des genres développé, le processus de communication avec les parties prenantes peut commencer. Elles seront tenues informées des activités à venir, telles que l'audit de la parité hommes-femmes et les progrès accomplis dans la stratégie et les cibles en matière de diversité des genres. S'assurer d'indiquer les corrélations avec la façon dont ces initiatives aideront l'entreprise à atteindre ses objectifs au niveau des résultats, des bénéficiaires, de la législation et du secteur.

OUTIL 1.3

Audit de la parité hommes-femmes : Introduction, processus et outils

- » **OBJECTIF** : Aider les entreprises à effectuer un premier exercice d'analyse comparative afin d'identifier les forces et faiblesses institutionnelles en matière d'équité entre les genres
- » **UNITÉS CIBLES** : Ressources humaines et Cadres supérieurs et/ou champion désigné des questions de genre

Qu'est-ce qu'un audit de la parité hommes-femmes ?

C'est un examen général de la façon dont une entreprise a intégré l'équité entre les genres dans ses politiques, ses activités, le renforcement des capacités, la culture organisationnelle et le lieu de travail. Les audits de la parité hommes-femmes peuvent aider les entreprises à mieux comprendre où elles en sont actuellement sur toutes ces questions, et à relever les lacunes et les opportunités. En fonction des objectifs de l'entreprise, les paramètres peuvent notamment être les suivants :

- Diversité des genres au sein du personnel
- Capacité de promotion des femmes et des hommes
- Rétention du personnel aussi bien masculin que féminin
- Acceptabilité du cadre de travail physique pour les femmes et les hommes
- Mesure dans laquelle la diversité des genres est une priorité avérée dans le recrutement
- Mesure dans laquelle les femmes et les hommes sont équitablement consultés dans le cadre de la mobilisation communautaire

Les audits de la parité hommes-femmes sont hautement personnalisables, ce qui signifie que toutes les entreprises peuvent utiliser cet outil d'audit pour établir une base de référence, identifier les lacunes et suggérer des mesures potentielles pour améliorer la diversité des genres et l'inclusion. Ils peuvent être réalisés pour l'ensemble d'une organisation ou pour des unités opérationnelles particulières. Ils sont essentiels pour lancer ou améliorer les efforts en matière de diversité des genres. Pour les entreprises qui procèdent à leur premier audit de la parité hommes-femmes et qui établissent leur base de référence, ou point de départ, pour la performance en matière de genre, il est recommandé d'étendre l'audit à l'ensemble de l'entreprise. Il peut être répété de temps à autre, plus fréquemment dans des unités opérationnelles spécifiques si nécessaire.

Pourquoi réaliser un audit de la parité hommes-femmes ?

Les audits de la parité hommes-femmes sont utiles pour bien comprendre vos problèmes en matière de diversité des genres, élaborer une stratégie d'action et hiérarchiser les principales interventions.

Les audits de base — et le suivi ultérieur (voir l'**OUTIL 1.22** pour plus d'informations sur le suivi) — sont importants pour un certain nombre de raisons :

1. Une base de référence initiale et un premier état des lieux vous aideront à mettre en évidence les domaines dans lesquels vous devez concentrer vos efforts de sensibilisation aux questions de genre :

Quelles sont les lacunes les plus notables ? Où faut-il le plus travailler ? Y a-t-il des domaines dans lesquels les résultats en matière de genre sont déjà solides ? Où y a-t-il encore des progrès à faire ?

2. Les audits de départ et de suivi vous aideront à surveiller les effets des politiques et des programmes. Ces informations vous aideront à déterminer les domaines dans lesquels vous devriez vous employer à fixer des cibles et à investir des ressources, par exemple des activités visant à stimuler le recrutement et la fidélisation du personnel féminin. De plus, ces données aideront les entreprises à déterminer si les activités et les initiatives les rapprochent de leurs objectifs ou si des modifications sont nécessaires. Les données des audits de suivi peuvent vous aider à voir les effets des programmes d'équité entre les genres sur des indicateurs commerciaux plus larges — par exemple, y a-t-il une corrélation entre l'amélioration de l'équité entre les genres et des changements positifs dans la productivité ou la réduction des problèmes liés aux ressources humaines ?
3. Les audits de suivi, en particulier, peuvent aider à déterminer ce que les employés pensent des programmes. Ces audits permettent de savoir si les programmes ont l'effet souhaité, par exemple constituer une main-d'œuvre plus inclusive. Ils donnent également une indication de la façon dont les employés réagissent aux efforts visant à changer la culture d'entreprise.
4. Les enquêtes et les audits peuvent aider les employés à se sentir mis à contribution dans le processus de changement de l'entreprise, à sentir que leurs préoccupations et leurs opinions sont entendues et à se sentir impliqués dans la dynamique du changement⁴¹.

Qui réalise un audit de la parité hommes-femmes ?

Dans l'idéal, les audits de la parité hommes-femmes devraient être réalisés par des évaluateurs externes, qui peuvent apporter un point de vue indépendant sur les progrès accomplis vers l'équité entre les genres. L'audit et la certification de la parité hommes-femmes de EDGE représentent le principal audit mondial indépendant de la parité hommes-femmes, qui se compose d'un audit de référence, d'une analyse comparative et d'une certification⁴². Lorsqu'il n'est pas possible de procéder à un audit indépendant, on peut procéder à des audits internes, étant entendu que les évaluateurs doivent jouir de toute indépendance nécessaire. Les évaluateurs internes doivent également disposer de suffisamment de temps pour effectuer un audit complet en dehors de leurs fonctions habituelles, et ils doivent communiquer directement les résultats à la haute direction.

Quand faut-il réaliser un audit de la parité hommes-femmes ?

Une discussion au niveau du conseil d'administration et/ou de la haute direction visant à définir les principaux objectifs, en matière de diversité des genres et les changements souhaités, est la première étape de la préparation d'un audit de la parité hommes-femmes. Une fois des objectifs clés tels que « la diversité des genres au sein de la main-d'œuvre », « un environnement de travail inclusif », un « environnement de travail physique sûr et inclusif » fixés, l'audit peut ensuite relever les progrès, les opportunités et les goulots d'étranglement.

⁴¹ IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice*, 85.

⁴² Vous trouverez plus d'informations sur la certification EDGE [ici](#).

Avec ces recommandations, les audits peuvent constituer un premier pas vers l'élaboration d'une stratégie de diversité des genres. En outre, ils peuvent servir d'outil de suivi et de pérennisation s'ils sont répétés périodiquement, en mettant l'accent sur des domaines prioritaires particuliers identifiés dans la stratégie de diversité des genres.

Les audits devraient constituer la première étape d'un processus plus large de promotion de la diversité des genres, dans le cadre duquel le conseil d'administration et la direction générale s'engagent à donner suite aux recommandations de l'audit. S'assurer de prévoir un budget pour les activités complémentaires basées sur les recommandations de l'audit, ainsi que pour le suivi et l'examen, afin d'évaluer les progrès.

Les audits doivent faire l'objet d'une large publicité interne. Ils doivent être présentés comme une occasion de comprendre les défis et les goulots d'étranglement et de susciter des améliorations en vue de résultats commerciaux qui profiteront à l'ensemble de l'entreprise. Les résultats ainsi que les activités complémentaires et les changements prévus doivent être communiqués à l'ensemble du personnel.

Quels sont les types de données recueillies dans le cadre d'un audit de la parité hommes-femmes ?

Les audits de la parité hommes-femmes s'appuient sur des sources de données telles que les enquêtes auprès du personnel, les groupes de discussion et les entretiens avec les informateurs clés parmi le personnel ; l'examen des politiques/manuels institutionnels ; l'analyse quantitative des paramètres relatifs au recrutement, à la rétention et aux promotions ; les rapports des parties prenantes et autres communications ; les évaluations de la performance ; et les rapports de conformité sur les questions de genre disponibles (par exemple, les rapports de conformité de l'Agence australienne pour l'égalité des genres sur le lieu de travail). Les audits peuvent et doivent être réalisés au niveau de l'entreprise comme au niveau des sites, bien que leur portée puisse être modifiée en fonction des ressources disponibles.

Les audits de la parité hommes-femmes peuvent aussi comporter une phase de conception participative, consistant par exemple à recueillir des informations auprès du personnel pour recenser une première série de problèmes importants qui peuvent ensuite être examinés plus particulièrement dans le cadre de l'audit. Cela permet au personnel de répertorier les questions qui le préoccupent le plus avant que l'enquête ne soit déployée à plus grande échelle pour la collecte de données dans l'ensemble de l'organisation.

L'outil d'audit de la parité hommes-femmes fourni ici comporte une liste non exhaustive de questions qui pourraient être incluses dans ce type d'audit en entreprise. Il comprend des questions fermées (on y répond par oui/non), des questions ouvertes et des questions appelant des réponses pouvant être classées sur une échelle de 1 à 5. Il peut être appliqué sous forme d'entretiens, d'enquêtes ou de groupes de discussion. Et il peut être personnalisé en fonction du contexte particulier de votre entreprise.

Cette liste est un bon point de départ, même si, comme indiqué ci-dessus, vous devriez envisager un processus expérimental participatif permettant de recenser les problèmes importants pour les employés, qui pourraient ensuite être inclus dans votre audit final de la parité hommes-femmes.

Notez que l'outil décrit principalement la manière dont l'entreprise établit des priorités en matière de diversité des genres et met cette dernière en œuvre. Il n'évalue pas la mesure dans laquelle le genre est intégré dans les politiques de la chaîne d'approvisionnement ou les activités de mobilisation communautaire. Ces aspects sont traités spécifiquement dans les **SUITES D'OUTILS 2** et **3**.

L'audit de la parité hommes-femmes en trois étapes⁴³

Un audit de la parité hommes-femmes comporte généralement plusieurs étapes clés, résumées ci-dessous.

1. Adhésion et état de préparation de l'organisation.

En tant que première étape de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie en matière de genre, les audits de la parité hommes-femmes demandent une certaine volonté politique interne d'engager des ressources et d'indiquer le caractère prioritaire à l'entreprise. Si un champion des questions de genre a déjà été recruté, c'est lui qui doit diriger les efforts et stimuler les initiatives de diversification des genres. Si le champion des questions de genre n'a pas encore été recruté (voir l'**OUTIL 1.10 : Termes de référence du champion de l'équité entre les genres** pour en savoir plus sur les champions des questions de genre), les cadres supérieurs engagés doivent obtenir l'adhésion de la haute direction pour qu'elle reconnaisse l'importance et la valeur potentielle d'une amélioration de l'équilibre entre les genres avant même que le premier audit n'ait été mené. Dans de nombreuses entreprises, lorsqu'un champion des questions de genre n'est pas encore désigné, le service des ressources humaines est le « siège » organisationnel de l'audit de la parité hommes-femmes.

2. Mener une enquête auprès du personnel et un audit organisationnel.

Une fois qu'un audit de la parité hommes-femmes a été lancé, les vérificateurs mèneront des enquêtes auprès du personnel à différents niveaux, y compris probablement des enquêtes écrites, des discussions de groupe et des entretiens avec des informateurs clés. La durée et la portée seront déterminées par la taille de l'entreprise, la portée géographique et l'ampleur de l'audit convenue avec les vérificateurs de la parité hommes-femmes. Il est recommandé de procéder par étapes, en commençant par un processus participatif dans le cadre duquel les membres du personnel peuvent donner leur avis sur les problèmes et les indicateurs d'équité entre les genres qui revêtent de l'importance à leurs yeux, et qui peuvent ensuite être examinés dans le cadre d'une collecte de données plus large.

3. Poursuivre avec un plan d'action concret.

Un aspect essentiel de l'audit de la parité hommes-femmes est la manière dont il sera utilisé. Comment les conclusions seront-elles traduites en recommandations et en mesures ? Comment les mesures seront-elles mises en œuvre ? Comment rendra-t-on compte de ces mesures ? Les pages suivantes donnent des indications sur la manière d'interpréter les résultats des audits de la parité hommes-femmes et de les traduire en mesures.

⁴³ Étapes inspirées de Jeannie Harvey et Patricia Morris, *The Gender Audit Handbook*, Washington, DC: InterAction, 2010.

TABLEAU 1A | Exemples de questions à inclure dans un audit de la parité hommes-femmes

La majorité de ces questions peuvent être posées à l'équipe des ressources humaines d'une entreprise (à l'exception de celles de la section 9 sur la santé et la sécurité, qui peuvent devoir être posées à des équipes spécifiques en matière de santé et de sécurité).

1. PRIORITÉS INSTITUTIONNELLES EN MATIÈRE DE GENRE :

Ces questions aideront à déterminer dans quelle mesure l'entreprise promeut déjà de manière proactive l'égalité des genres. Existe-t-il un cadre de politique générale dont la mise en œuvre doit être encouragée, ou n'y a-t-il même pas encore de déclaration institutionnelle officielle sur l'égalité des genres ? Si des initiatives ponctuelles en matière de genre peuvent être utiles pour certains employés, l'impulsion d'un changement systémique et durable nécessite une approche unifiée qui témoigne de l'engagement des dirigeants. Il est important de comprendre où se situe une entreprise en termes de cadre politique et de leadership d'entreprise pour déterminer par où commencer les interventions en matière de genre.

- » Existe-t-il une stratégie d'équité entre les genres, c'est-à-dire une stratégie institutionnelle comprenant des objectifs d'équité entre les genres et un plan indiquant comment atteindre ces objectifs ? Cette stratégie devrait inclure des structures budgétaires et de responsabilisation.
- » Existe-t-il une politique sur l'équité entre les genres et/ou la diversité des genres (c'est-à-dire, une politique qui décrit comment la stratégie d'équité entre les genres sera mise en œuvre) ?
- » La politique d'équité entre les genres interdit-elle explicitement toute discrimination fondée sur le sexe en matière d'embauche, de salaire et de prestations sociales, de promotion, de mesures disciplinaires et de cessation d'emploi, de licenciement ou de prestations de retraite ? (Les politiques devraient interdire toute discrimination fondée sur la race, la religion, le sexe, l'ascendance, l'âge, la situation matrimoniale, l'orientation sexuelle et l'identité/expression de genre).
- » Si une telle politique existe, s'applique-t-elle aussi bien au siège qu'aux bureaux-pays/ bureaux extérieurs ?
 - La mise en œuvre/l'application de cette politique est-elle suivie au niveau du siège ?
 - La mise en œuvre/l'application de cette politique est-elle suivie au niveau du pays et des sites ?
- » L'entreprise exige-t-elle que la parité hommes-femmes soit prise en compte dans l'élaboration des politiques/projets/programmes et le suivi de tous les projets/programmes ? (Par exemple, est-il exigé que le genre soit pris en compte dans les nouvelles politiques de ressources humaines et dans les activités de mobilisation communautaire, telles que les évaluations ou les consultations sur l'impact social, les activités de développement de la chaîne d'approvisionnement et d'autres documents pertinents ?
- » Le personnel est-il informé de la stratégie et/ou de la (des) politique(s) en matière de genre ? Quelles possibilités le personnel a-t-il de s'informer sur les priorités de l'institution en matière de genre ?

Points focaux pour les questions de genre

- » Existe-t-il au niveau institutionnel un point focal ou une équipe de points focaux pour les questions de genre ? Le point focal dispose-t-il d'un mandat clair et des ressources nécessaires pour l'aider à s'acquitter de ce mandat ?
- » Lorsqu'il existe plusieurs lieux de travail, y a-t-il un point focal pour les questions de genre sur chaque site ?

Formations sur le genre

- » Un membre du personnel a-t-il déjà passé un test sur les préjugés/les associations implicites ? Si ce n'est pas le cas, demander au personnel de passer le test et d'enregistrer les résultats (par exemple, le test d'association implicite de *Harvard*).

2. COLLECTE DE DONNÉES ET SUIVI :

Les questions suivantes aideront à déterminer si l'entreprise dispose d'outils nécessaires pour recueillir des données sexospécifiques : par exemple, quelles informations sont actuellement disponibles sur la représentation des hommes et des femmes dans les candidatures, les nouvelles recrues et les promotions ? Ce type d'information est-il collecté, et si oui, est-ce systématique ? Des cibles ont-elles été fixées ? Ces données sont importantes pour déterminer les moyens dont dispose une entreprise pour mettre en œuvre les politiques examinées ci-dessus.

- » Existe-t-il un médiateur ou un autre service de règlement des conflits et est-il conçu de manière à être accessible et sûr pour les femmes comme les hommes ?
- » Votre entreprise recueille-t-elle des données ventilées par sexe concernant les recrutements, les promotions, la rétention et la rotation du personnel ? Si non, pourquoi ? Y a-t-il des problèmes technologiques qui pourraient entraver ce type de collecte de données ? Ces données comprendront, par exemple, les ratios hommes/femmes dans les candidatures, les listes restreintes, les nouvelles recrues, les promotions et les reclassements, et les démissions/licenciements (y compris des circonstances telles que le suivi de la rétention dans les années suivant le congé parental).
- » Les données ci-dessus sont-elles recueillies de manière systématique ?
- » Des cibles ont-elles été fixées et communiquées en matière de diversité des genres dans le recrutement et la dotation en personnel à tous les niveaux ?
- » Le personnel des ressources humaines estime-t-il qu'il dispose des connaissances, de l'expertise et des ressources en matière de genre et de diversité pour être en mesure de mettre en œuvre ces cibles ? Si ce n'est pas le cas, le personnel est-il en mesure de déceler les lacunes et les besoins de formation ?
- » Existe-t-il un système de suivi et d'évaluation à l'échelle de l'organisation pour mesurer les progrès accomplis par rapport aux cibles en matière de parité hommes-femmes ?
- » Une évaluation de l'écart de rémunération a-t-elle été réalisée dans l'ensemble de l'organisation, y compris dans tous les bureaux ?
 - Si oui, quelles mesures ont été prises pour combler les lacunes recensées ?

- » Les progrès en matière d'équité entre les genres sont-ils mesurés par des indicateurs de performance clés (KPI) :
 - Au niveau du conseil d'administration ?
 - Parmi les cadres supérieurs ?
 - Parmi le personnel ayant un pouvoir de gestion ?
- » Existe-t-il une formation de base sur les questions de genre pour tout le personnel ? Dans l'affirmative, quel est le pourcentage du personnel qui l'a faite ? Fait-elle partie du processus d'intégration ?
- » Existe-t-il un programme de développement des capacités de direction et/ou un programme de mentorat ou de parrainage axé sur la promotion de dirigeants et responsables féminins ?

3. PRATIQUES DE RECRUTEMENT :

Les questions suivantes, adressées au service des ressources humaines, aideront à déterminer comment rendre les pratiques d'embauche plus favorables pour un grand nombre de candidats. Les secteurs d'infrastructure peinent souvent à avoir des postulantes pour diverses raisons, notamment le fait que les femmes peuvent avoir l'impression que les secteurs traditionnellement dominés par les hommes n'accueillent pas favorablement les candidatures féminines ou les employées. Les questions ci-dessous peuvent aider à déterminer dans quelle mesure les processus ou les documents de recrutement peuvent décourager involontairement les candidatures féminines et susciter des propositions pour encourager activement des candidatures plus diversifiées.

- » Dans les offres d'emploi, à quelle fréquence utilise-t-on des images et/ou des voix féminines par rapport aux images masculines ?
- » Combien de fois les offres d'emploi utilisent-elles un langage qui encourage spécifiquement les candidatures féminines ?
- » Les descriptions de poste indiquent-elles les compétences requises, plutôt que de décrire le type de personne recherché pour pourvoir les postes vacants ?
- » Posez-vous des questions lors des entretiens sur la situation matrimoniale ou familiale des candidat.e.s ?
- » Avez-vous informé les partenaires de recrutement de la nécessité de fournir des listes longues intégrant tous les genres ?
- » Indiquez-vous que les postes se prêtent à des horaires de travail flexibles ?
- » Avez-vous des jurys d'entretien/intervieweurs à composition mixte ?
- » Les préjugés inconscients font-ils partie de votre formation à la conduite des entretiens ?
- » Êtes-vous ouvert aux candidatures provenant de branches/secteurs non traditionnels ?

CONSEILS :

- *Pour tous les postes, suivre les progrès des candidates à chaque étape du processus de sélection.*
- *Organiser des groupes de discussion avec les femmes sur le processus de recrutement : Qu'est-ce qui les a poussées à postuler dans l'entreprise ? Ont-elles ressenti des préjugés sexistes dans le processus de recrutement ? Qu'est-ce qui aurait rendu le processus plus attrayant pour les candidates ?*

4. COMPOSITION DE LA DIRECTION ET DU PERSONNEL :

Ces questions visent à déterminer dans quelle mesure la diversité et l'équité entre les genres existent au sein du conseil d'administration, de la direction et des effectifs subalternes de l'entreprise afin d'identifier les goulets d'étranglement et les possibilités de créer des stratégies ciblées en matière d'équité entre les genres.

Composition du conseil d'administration

- » Quel est le ratio femmes/hommes au sein du conseil d'administration ?
- » Quel est le ratio femmes/hommes assumant des fonctions de direction au sein du conseil d'administration ?
- » Depuis combien de temps les membres actuels du conseil d'administration occupent-ils leurs sièges ?
CONSEIL : Dresser une liste des mandats des conseils d'administration par rapport au genre.
- » Existe-t-il une politique de diversité des genres au sein du conseil d'administration ?

Direction

- » Quel est le ratio femmes/hommes à des postes de direction ?
- » Comment les responsables rendent-ils compte de la prise en compte du genre dans les domaines suivants :
 - Recrutements ?
 - Promotions ?
- » Existe-t-il des incitations pour amener les responsables à promouvoir la diversité des genres ?
 - Quel type d'incitations ?
- » Les cadres supérieurs ont-ils reçu une formation sur la diversité des genres ?

Personnel subalterne

- » Pour chaque famille d'emplois, quel est le ratio d'employés masculins et féminins ?
CONSEIL : Ventiler entre siège, pays et bureaux extérieurs.
- » Pour chaque famille d'emplois, quel est le ratio de rémunération entre les femmes et les hommes occupant des postes équivalents ?
CONSEIL : Ventiler entre siège, pays et bureaux extérieurs.
- » Quel est le pourcentage de femmes à des postes de direction par rapport aux hommes ?
CONSEIL : Ventiler entre siège, pays et bureaux extérieurs.
- » Quel est le pourcentage de postes liés aux profits et pertes occupés par des femmes par rapport aux hommes ?
CONSEIL : Ventiler entre siège, pays et bureaux extérieurs.
- » Les promotions ont-elles été analysées pour déterminer les tendances en matière de genre, par rapport aux candidat.e.s potentiellement en lice pour une promotion ?
- » Comment utilisez-vous la planification de la relève pour améliorer la diversité des genres dans les postes de direction, par exemple, en veillant à ce qu'un vivier de talents diversifiés soit en cours de constitution ?

- » Au sein de l'entreprise, le ratio femmes/hommes dans les familles d'emploi est-il supérieur ou inférieur aux moyennes dans le secteur ?
- » Quel est le nombre et le taux de rotation des employés par sexe et âge par an ?
CONSEIL : Ventiler entre siège, pays et bureaux extérieurs.

5. DISPOSITIFS DE TRAVAIL ADAPTÉS À LA FAMILLE :

Ces questions permettent de déterminer dans quelle mesure l'entreprise aide les employés qui sont des parents — hommes et femmes — à concilier les exigences professionnelles et familiales. Elles visent aussi à déterminer si le manque de soutien peut créer des difficultés spécifiques, en particulier pour les mères.

- » Existe-t-il une politique de congé parental ? S'applique-t-elle aux deux parents ?
- » Quel est le pourcentage d'employés hommes et femmes qui reviennent après un congé parental ?
- » Quels sont les soutiens disponibles offerts aux femmes et aux hommes qui réintègrent le monde du travail après un congé parental ?
- » Quel est le pourcentage d'employés masculins et féminins bénéficiant d'une promotion après un congé parental ?
- » Existe-t-il des possibilités de travail flexibles, et sont-elles offertes sur un pied d'égalité aux hommes et aux femmes ?
- » Les possibilités de flexibilité des horaires ont-elles été communiquées à l'ensemble du personnel ?
- » Quel est le pourcentage d'employés masculins qui ont recours au travail flexible par rapport aux employés féminins ?
- » L'assurance maladie couvre-t-elle les soins prénatals et périnatals, les traitements de fertilité et la contraception (y compris la contraception d'urgence) ?
- » Existe-t-il des politiques pour assurer la sécurité des employées enceintes ?
- » Ces politiques prévoient-elles des modalités de travail appropriées pendant la grossesse (c'est-à-dire d'un grade équivalent, avec des perspectives de carrière équivalentes) pour les employées enceintes ?

6. POLITIQUES DE LUTTE CONTRE LE HARCÈLEMENT SEXUEL ET LA VIOLENCE BASÉE SUR LE GENRE :

Dans quelle mesure l'entreprise s'efforce-t-elle activement de prévenir et de combattre le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre ? L'entreprise a-t-elle clairement communiqué ses attentes en matière de comportements que tous les employés sont tenus de connaître et de respecter ? Comment les victimes de harcèlement sexuel ou de violence sont-elles prises en charge, et comment les auteurs sont-ils sanctionnés ?

- » Existe-t-il une politique spécifique en matière de violence basée sur le genre, notamment un ensemble clair de mesures que les employeurs doivent prendre lorsqu'ils sont informés de problèmes de violence basée sur le genre ?
- » Existe-t-il un code de conduite sur le respect en milieu de travail (ou un code similaire) dans lequel les employés signent et s'engagent à adopter certains comportements sur le lieu de travail ?

- » Existe-t-il un mécanisme confidentiel de dépôt de plaintes en cas de harcèlement sexuel et de violence basée sur le genre ? Ce mécanisme nécessite-t-il de rendre compte au supérieur hiérarchique ou à un autre point focal ? (De nombreux mécanismes de plainte pour harcèlement sexuel exigent que le signalement soit fait à un supérieur, mais lorsque le supérieur en question est la cause de la plainte, de tels mécanismes peuvent rendre la dénonciation par le personnel plus difficile.)

CONSEIL : Organiser des groupes de discussion pour déterminer dans quelle mesure les employés sont à l'aise pour utiliser les mécanismes de plainte pour harcèlement sexuel ou violence sexiste et dans quelle mesure ils sont satisfaits de la manière dont ces problèmes sont résolus.

- » Le personnel des ressources humaines et toute autre personne recevant des plaintes et des préoccupations concernant le harcèlement et/ou la violence basée sur le genre ont-ils reçu une formation spécifique pour répondre aux allégations d'agression sexuelle, et sont-ils en mesure d'orienter les personnes vers les services de soutien disponibles sur place ?
- » Quelles sont les sanctions les plus courantes à l'encontre des employés coupables de harcèlement sexuel ou de violences basées sur le genre ?
- » Le personnel est-il formé sur les comportements attendus et sur les définitions du harcèlement sexuel et de la violence basée sur le genre ?
- » Quelle assistance est offerte aux victimes de harcèlement sexuel ou de violence basée sur le genre ?

7. CULTURE DU LIEU DE TRAVAIL/DE L'ORGANISATION :

Dans quelle mesure la culture sur le lieu de travail encourage-t-elle et favorise-t-elle la diversité des genres et l'avancement équitable des femmes et des hommes ?

- » Des enquêtes ont-elles déjà été menées sur ce que pensent les employés masculins et féminins de la culture organisationnelle ?
- » Les femmes et les hommes ont-ils le sentiment d'avoir les mêmes chances de promotion ?
- » Les femmes et les hommes ont-ils le sentiment d'être également encouragés à prendre des congés parentaux ou à en revenir ?
- » Les femmes et les hommes se sentent-ils encouragés à utiliser les modalités de travail flexibles ?
- » Existe-t-il un mécanisme d'expression ou de traitement des griefs des employés ? Si oui, les femmes et les hommes sont-ils tous concernés ?
- » Les femmes et les hommes ont-ils le sentiment de pouvoir se prévaloir sur un pied d'égalité des mécanismes d'expression/de traitement des griefs des employés et que le même poids est accordé aux préoccupations des hommes et des femmes ?

8. DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS À DIRIGER :

Dans quelle mesure l'entreprise met-elle tout en œuvre pour soutenir et promouvoir un leadership équitable entre les hommes et les femmes ?

- » Lorsqu'il existe des programmes de mentorat, ces programmes ciblent-ils spécifiquement les femmes pour mettre les jeunes femmes subalternes en rapport avec des cadres plus expérimentés ?

- » Existe-t-il des programmes de développement des capacités de direction qui ciblent spécifiquement les femmes et les hommes ?
- » Existe-t-il un réseau de femmes au sein de l'entreprise ?
- » L'entreprise participe-t-elle à des programmes sectoriels de mentorat ou de réseautage pour promouvoir le développement professionnel des femmes dans le secteur ?

9. SANTÉ ET SÉCURITÉ :

Ces questions déterminent à quel point les mesures de santé et de sécurité tiennent compte des besoins et des vulnérabilités différents des hommes et des femmes.

- » Une évaluation des risques pour la santé sensible au genre a-t-elle été réalisée pour tous les employés, y compris dans tous les postes (notamment les bureaux, les véhicules, les trains, les bateaux et toutes les opérations sur le terrain, par exemple) ?
- » Les résultats des évaluations sanitaires ont-ils été analysés et utilisés pour modifier les installations et les opérations ?
- » Existe-t-il des centres de santé sur place et, dans l'affirmative, compte-t-ils au moins une femme parmi le personnel ?
- » Pour tout audit de sécurité régulièrement réalisé, les femmes et les hommes ont-ils les mêmes chances de définir et de relever les préoccupations en matière de santé et de sécurité ?
- » Le service responsable de la santé et de la sécurité emploie-t-il à la fois des femmes et des hommes ?
- » S'il existe des comités qui s'occupent de la santé et de la sécurité, les femmes et les hommes sont-ils représentés dans chacun d'entre eux ?
- » Lorsque des questions relatives à la santé ou à la sécurité des femmes sont soulevées par le comité de sécurité, celles-ci sont-elles écoutées avec respect et prises au sérieux ?
- » Pensez-vous que la haute direction comprend les préoccupations différentes des hommes et des femmes en matière de santé et de sécurité ?
- » Si vous avez reçu une formation en matière de santé et de sécurité, comportait-elle une discussion sur les différents problèmes auxquels sont confrontés les femmes et les hommes ?
- » Les politiques/évaluations suivantes prennent-elles en compte les différences entre les genres ?
 - Évaluation de la santé et de la sécurité ?
 - Politique de santé et de sécurité ?
 - Plan de mise en œuvre en matière de santé et de sécurité ?
 - Plan de formation en matière de santé et de sécurité ?
 - Politique de lutte contre le harcèlement sexuel ?
 - Politique de lutte contre l'intimidation ?
 - Politique relative à la diversité ?
 - Politique relative à l'égalité des chances ?

Audit physique de la parité hommes-femmes

Les entreprises peuvent effectuer une inspection physique supplémentaire pour compléter leur évaluation de la parité hommes-femmes. Cette inspection évalue dans quelle mesure l'infrastructure est appropriée, sûre et adaptée aux employés masculins et féminins. Ces paramètres sont importants pour le confort des femmes et des hommes qui font partie du personnel. De plus, ils s'inscrivent dans le cadre de la gestion de la santé et de la sécurité opérationnelles pour une main-d'œuvre en évolution. La sécurité est un élément clé sur tous les lieux de travail, et il est essentiel de veiller à ce qu'elle soit appliquée de la même manière à tout le personnel. Ces évaluations devraient être menées dans tous les sites opérationnels ainsi qu'au siège.

Comme pour le reste de l'évaluation de la problématique du genre, il est conseillé aux entreprises d'inclure une phase de conception participative avant l'évaluation afin de permettre aux employés d'exprimer leurs propres préoccupations et d'évoquer leurs propres paramètres pour un lieu de travail inclusif. En ce qui concerne les risques physiques, cela est tout aussi important : les employés peuvent soulever des aspects de risque que les évaluateurs ou les employeurs n'auraient peut-être pas relevés auparavant. Ils peuvent également avoir des idées novatrices sur les moyens d'atténuer ces risques.

TABLEAU 1B | Exemples de questions à inclure dans un audit physique de la parité hommes-femmes

INSTALLATIONS OPÉRATIONNELLES⁴⁴

- » Dans les endroits où les uniformes sont obligatoires, existe-t-il des options pour des uniformes deux-pièces pour les femmes, ou d'autres aménagements qui pourraient être nécessaires pour rendre les uniformes des femmes appropriés, tout en restant similaires à ceux des hommes ?
- » Des uniformes de maternité sont-ils disponibles ?
- » Le cas échéant, y a-t-il des vestiaires et des douches non mixtes ?
 - S'il existe des installations séparées pour les femmes et les hommes, sont-elles aux normes internationales (par exemple, une douche pour six femmes) ?
 - Les installations comportent-elles des remparts de douche ?
 - Les portes des toilettes, des vestiaires et des douches comportent-elles des serrures ?
 - Y a-t-il des bacs hygiéniques pour les femmes⁴⁵ ?
- » Des toilettes séparées sont-elles disponibles et accessibles aux femmes et aux hommes ? Si les toilettes sont mixtes, offrent-elles suffisamment d'intimité pour le confort de tous les usagers, y compris des serrures sur les portes ?
 - Les toilettes réservées aux femmes ou les toilettes mixtes sont-elles équipées d'installations permettant de recueillir les déchets hygiéniques ?
- » Y a-t-il des salles d'allaitement et des réfrigérateurs ?
CONSEIL : Ventiler entre siège, pays et bureaux extérieurs.

⁴⁴ IFC and Lonmin, [Women in Mining: A Guide to Integrating Women into the Workforce](#), Washington, DC: IFC, 2009, 21.

⁴⁵ IFC and Lonmin, [Women in Mining: A Guide to Integrating Women into the Workforce](#), 21.

- » Une évaluation ergonomique a-t-elle été réalisée pour s'assurer que l'équipement est approprié et sûr pour le personnel féminin ?

CONSEIL : Si aucune enquête n'a été réalisée, mener une enquête et organiser des groupes de discussion avec le personnel féminin par famille d'emplois afin de recenser les problèmes de sécurité et de confort liés aux équipements ou aux installations, et les ajustements à apporter pour rendre les lieux de travail et les activités sûrs, appropriés et confortables.

RISQUES OPÉRATIONNELS

- » Les évaluations des risques pour la santé et la sécurité incluent-elles les éléments suivants ?
 - L'exposition aux radiations, à certains produits chimiques et à des gaz dangereux peut avoir des effets sur la santé des femmes et provoquer des fausses couches ou de graves troubles du développement des fœtus.
 - Dans certaines études, l'exposition à des niveaux sonores élevés a été corrélée à un travail prématuré, à un faible poids à la naissance et à certaines anomalies congénitales⁴⁶.
 - Une exposition prolongée à des températures élevées peut être corrélée à des anomalies du développement chez les bébés, à des fausses couches ou à des souffrances fœtales.
 - L'exposition aux vibrations des équipements lourds peut nuire à la capacité des femmes à concevoir et peut être corrélée à des fausses couches et à des accouchements prématurés⁴⁷.
 - Les environnements de travail conçus pour le corps masculin peuvent être inadaptés sur le plan ergonomique pour de nombreuses femmes.
 - Des uniformes mal ajustés peuvent créer un environnement de travail dangereux pour les femmes, entraînant des risques pour leur santé et leur sécurité.
 - Les déplacements dangereux à destination ou en provenance du lieu de travail peuvent être une source de préoccupation encore plus importante pour les femmes. Le risque de harcèlement sexuel et de violence basée sur le genre est particulièrement préoccupant.
- » Existe-t-il des programmes permettant la transition des femmes enceintes et allaitantes vers des postes de grade équivalent afin qu'elles puissent éviter des dangers tels que ceux énumérés ci-dessus ?

HÉBERGEMENT SUR LE LIEU DE TRAVAIL (si nécessaire)

- » Les logements sont-ils séparés en fonction des genres ?
- » L'éclairage est-il suffisant pour que le personnel se sente en sécurité pour se rendre vers les logements et en revenir ?
- » Des serrures sont-elles posées dans toutes les chambres/pièces personnelles ?

⁴⁶ Committee on Environmental Health, "[Noise: A Hazard for the Fetus and Newborn](#)," Pediatrics, Volume 100 Issue 4, October 1997.

⁴⁷ Sandra C. Dorman and Céline Boudreau-Larivière, [Guide to Healthy Pregnancies in the Mining Workplace](#), Sudbury: Laurentian University, 2012, 6.

PERSONNEL FÉMININ

- » Y a-t-il du personnel de sécurité féminin ?

TRANSPORTS

- » L'entreprise finance-t-elle des moyens de transport sûrs pour les employés issus de la collectivité locale ?

Comment utiliser les résultats d'un audit de la parité hommes-femmes

L'évaluation de la parité hommes-femmes devrait fournir une mine d'informations qui peuvent être utilisées pour mettre en évidence les domaines à renforcer et à améliorer, entraînant une amélioration concomitante des résultats et de la rentabilité. Le tableau 1C décrit quelques façons d'utiliser les résultats de l'évaluation de la problématique du genre dans la conception d'interventions potentielles.

Les résultats de l'évaluation de la problématique du genre doivent être comparés à d'autres indicateurs institutionnels afin de comprendre l'incidence des initiatives en matière d'équité entre les genres sur d'autres objectifs institutionnels. Par exemple, une plus grande équité entre les genres au sein de la main-d'œuvre entraîne-t-elle des changements dans la productivité ? Des politiques de travail plus favorables à la famille diminuent-elles les taux de rotation du personnel ? Le fait de s'assurer que l'environnement de travail est adapté aux femmes réduit-il les traumatismes sur le lieu de travail ?

TABLEAU 1C | Traduire les résultats des audits sur la parité hommes-femmes en mesures concrètes

DOMAINE D'AUDIT	CONCLUSIONS POSSIBLES	INTERVENTIONS POSSIBLES
Priorités institutionnelles en matière de genre	<ul style="list-style-type: none"> » Manque d'action coordonnée/de compréhension en ce qui concerne les questions de genre dans l'ensemble de l'organisation, ce qui peut conduire à une intégration ponctuelle de cette problématique, à l'incapacité à maximiser les avantages de l'intégration de la dimension de genre et de la diversité » Manque d'uniformité dans l'action/la compréhension de la problématique du genre entre le siège et les bureaux extérieurs, ce qui peut créer un traitement inégal des femmes et des hommes dans l'ensemble de l'organisation, empêchant les avantages liés à la diversité des genres et entraînant la création de classes d'emploi différentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer l'argumentaire en faveur de l'équité entre les genres et de la diversité pour souligner l'importance d'une stratégie globale et cohérente et cibler les interventions en conséquence (OUTIL 1.2) • Élaborer une stratégie du genre (OUTIL 1.9) • Nommer un champion des questions d'équité entre les genres (OUTIL 1.10) • Créer un groupe de travail sur le genre au sein du personnel (OUTIL 1.15)

DOMAINE D'AUDIT	CONCLUSIONS POSSIBLES	INTERVENTIONS POSSIBLES
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> » Manque de formation sur les questions de genre, se traduisant par une incapacité à déceler les préjugés sexistes implicites dans les politiques de ressources humaines, les recrutements et d'autres domaines. Cela peut conduire à des conditions de travail biaisées et à l'incapacité à maximiser les avantages de la diversité et de l'équité entre les genres dans la main-d'œuvre » Absence de médiateur formé à la problématique du genre, ce qui signifie que l'entreprise pourrait ne pas être au courant des questions liées au genre sur le lieu de travail » Manque de données ventilées par sexe ou d'analyse des écarts de rémunération, ce qui complique l'examen et l'amélioration de la rétention, des promotions, de la productivité et de la satisfaction au travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer des politiques et des programmes de ressources humaines favorisant la diversité des genres au sein du personnel (OUTIL 1.11) • Effectuer une analyse des écarts de rémunération (OUTIL 1.6) • Dispenser une formation sur la façon de réduire les préjugés implicites sur le lieu de travail. (OUTIL 1.17) • Élaborer des politiques et des programmes de ressources humaines à l'appui de l'égalité des genres (OUTIL 1.11) • Fixer des cibles de recrutement des hommes et des femmes (OUTIL 1.12) • Promouvoir l'équité entre les genres dans le travail virtuel (OUTIL 1.16)
Pratiques en matière de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> » Un biais implicite dans la communication peut réduire la diversité des candidats qui postulent » Ignorance du fait que les préjugés sexistes peuvent être intégrés dans les documents de recrutement et dissuader les candidates de postuler » Le manque de diversité des genres au sein des jurys d'entretien peut créer des obstacles à l'embauche de personnes diverses » Des préjugés implicites dans les critères d'embauche (par exemple, l'exigence d'un certain nombre d'années d'expérience) peuvent involontairement désavantager les femmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner et réviser les documents et procédures de recrutement afin d'attirer un vivier de candidats plus diversifié grâce à des politiques et des programmes de ressources humaines (OUTIL 1.11) et à des lignes directrices pour constituer une réserve de talents et une main-d'œuvre diversifiés (OUTIL 1.18)

DOMAINE D'AUDIT	CONCLUSIONS POSSIBLES	INTERVENTIONS POSSIBLES
Politiques et pratiques en matière de ressources humaines sensibles au genre	<ul style="list-style-type: none"> » Absence de politiques favorables à la famille, telles que la couverture santé maternelle, le congé parental et la garde d'enfants sur place ou l'impression que l'utilisation de ces politiques est découragée, ce qui amène certains employés à conclure que le lieu de travail n'est peut-être pas propice au congé parental. Cela pourrait à son tour augmenter le taux de rotation du personnel, réduire la rétention ou désavantager les parents en matière de perfectionnement professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner et réviser les politiques relatives aux ressources humaines (OUTILS 1.11, 1.12) • Effectuer une analyse coûts/avantages des politiques de travail favorables à la famille • Organiser une formation avec les responsables sur les horaires de travail flexibles et les avantages de politiques de travail favorables à la famille
Harcèlement sexuel et violence basée sur le genre	<ul style="list-style-type: none"> » Absence de politique écrite sur le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre, se traduisant par une non définition des attentes, des conséquences et de la redevabilité pour le respect des normes comportementales » Absence de mécanismes ou mécanismes peu viables et/ou absence de médiateur pour le signalement des cas de harcèlement sexuel et de violence basée sur le genre, ce qui se traduit par un manque d'informations sur l'incidence et le coût de la violence basée sur le genre et du harcèlement sexuel 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une politique écrite sur la violence basée sur le genre et le harcèlement sexuel (OUTIL 4.12) • Identifier et évaluer les données disponibles et les obligations légales potentielles en matière de harcèlement sexuel et de violence basés sur le genre afin de développer un argumentaire pour des interventions et services supplémentaires (OUTILS 4.2, 4.3, 4.4)
Composition du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> » Méconnaissance des dimensions de la composition du conseil d'administration, ce qui peut conduire à une incapacité à maximiser les avantages de la diversité et de l'équité entre les genres 	<ul style="list-style-type: none"> • Procéder à une évaluation sexospécifique de la composition du conseil d'administration et du mode de sélection/nomination de ses membres, et actualiser les procédures opérationnelles (OUTIL 1.7)
Cadres supérieurs	<ul style="list-style-type: none"> » Manque de responsabilisation en matière de diversité des genres au sein du personnel » Obstacles apparents/réels à l'accession des femmes aux fonctions directoriales 	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser une formation sur la diversité et l'équité entre les genres à l'intention des cadres supérieurs

DOMAINE D'AUDIT	CONCLUSIONS POSSIBLES	INTERVENTIONS POSSIBLES
Effectifs	<ul style="list-style-type: none"> » Manque d'information sur la diversité des genres dans les différentes familles d'emplois et/ou les différents niveaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurer une ventilation par sexe des données sur la main-d'œuvre, y compris en ce qui concerne les recrutements, la rétention et les promotions, et les ventiler en outre par siège, bureaux de pays et bureaux de site (OUTIL 1.22)
Culture organisationnelle/ sur le lieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> » Sentiment que les femmes et les hommes ont un accès inégal aux opportunités et moins de soutien (y compris le manque de soutien en matière d'horaires de travail flexibles, de congé parental, de retour de congé parental) » Sentiment que les voix des hommes et des femmes ne sont pas entendues de manière égale dans les processus décisionnels des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer une analyse coûts-avantages des aspects spécifiques d'une culture d'entreprise peu accueillante ; permettre aux hommes et aux femmes de faire entendre leur voix dans les mécanismes de prise de décision et de responsabilisation
Développement des capacités à diriger	<ul style="list-style-type: none"> » Possibilités inévitables de mentorat, de développement des capacités de direction pour les femmes et les hommes ou sentiment d'inégalités ayant une incidence négative sur le développement des carrières 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse coûts-avantages des programmes de développement des capacités à diriger intégrant tous les genres • Améliorer/élaborer des programmes de développement des capacités de direction pour les femmes et les hommes (OUTIL 1.21)
Santé et sécurité physique	<ul style="list-style-type: none"> » Attention insuffisante portée aux besoins sexospécifiques des employés en matière de santé et de sécurité, ce qui crée des dangers et augmente la responsabilité potentielle, tout en réduisant l'efficacité des employés et en ayant des effets négatifs sur la sécurité et l'attrait de l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler avec les employés masculins et féminins pour mieux recenser les risques apparents pour la santé et la sécurité (OUTIL 1.3)

Autres éléments à prendre en compte lors de la réalisation d'un audit de la parité hommes-femmes

Audits des risques en matière de santé et de sécurité sensibles au genre

L'audit de la parité hommes-femmes comprend des questions sur la sécurité physique et les risques pour la santé associés à certains emplois, à certaines familles d'emplois et à l'environnement de travail. Les questions explorent également la façon dont les risques pour la santé et la sécurité sont identifiés et traités. L'évaluation et la compréhension des différences entre les capacités physiques et les vulnérabilités des hommes et des femmes contribuent également à garantir un environnement de travail sûr et productif pour tous.

Ces audits aident également à mieux comprendre la manière dont les femmes et les hommes identifient, définissent et perçoivent les risques. Ils peuvent améliorer la notification des risques et aider à distinguer les risques présumés des risques réels pour la santé et la sécurité. Les audits des risques physiques peuvent aider à lutter contre les préjugés à l'embauche en veillant à ce que les descriptions de poste et les critères d'évaluation mettent l'accent sur les compétences physiques spécifiques requises pour un emploi plutôt que de s'appuyer sur les hypothèses traditionnelles et des préjugés.

En outre, le recours à des audits des risques pour la santé et la sécurité peut persuader davantage les employés d'exprimer sans crainte les préoccupations par rapport à leur santé. Par exemple, les femmes en âge de procréer, les femmes enceintes et les femmes allaitantes peuvent être exposées à certains risques graves pour leur santé et leur sécurité qu'elles seraient plus disposées à signaler si un tel audit faisait partie de la culture du lieu de travail. Les audits des risques pour la santé et la sécurité servent également à préciser les facteurs de risque réels afin d'éviter de stigmatiser excessivement les femmes enceintes ou de les dissuader de déclarer leurs grossesses.

Les femmes et les hommes peuvent avoir des perceptions très différentes du risque, par exemple, en ce qui concerne le harcèlement sexuel ou les possibilités de violence basée sur le genre. Les femmes peuvent se sentir vulnérables dans différentes situations comparées aux hommes (ou vice versa), et dans des contextes culturels différents, les femmes et les hommes peuvent se sentir en mesure ou non de signaler une mauvaise conduite à leurs supérieurs. Dans les cas de harcèlement ou d'agression sexuels, par exemple, il pourrait être plus difficile pour les hommes de signaler des comportements répréhensibles, en particulier dans les environnements où l'homosexualité est stigmatisée. Sur un lieu de travail dominé par les hommes, on peut supposer que les femmes sont plus souvent les victimes, et elles peuvent disposer de recours plus clairs pour signaler les comportements inappropriés. Pour cette raison, il est important que les femmes et les hommes participent à l'identification des domaines de préoccupation ou de risque, ainsi qu'à l'évaluation de ces risques et à la formulation de recommandations pour des solutions.

Les femmes et les hommes peuvent avoir des perceptions très différentes du risque, par exemple, en ce qui concerne le harcèlement sexuel ou les possibilités de violence basée sur le genre. Les femmes peuvent se sentir vulnérables dans différentes situations comparées aux hommes (ou vice versa).

En outre, il est important de noter que dans une main-d'œuvre dominée par les hommes, les femmes peuvent être sous-représentées dans les services de santé et de sécurité et donc avoir moins de possibilités de déceler les risques pour la santé et la sécurité des femmes, y compris de préconiser des mesures préventives visant à atténuer les risques potentiels. Les femmes peuvent aussi penser que leurs emplois sont moins sûrs que ceux de leurs collègues masculins, de sorte qu'elles peuvent se sentir moins à même de signaler des problèmes de santé et de sécurité. Dans certains contextes culturels, parler de problèmes à des collègues masculins peut représenter une autre complication. Enfin, dans certaines situations, les mécanismes de notification peuvent ne pas favoriser la divulgation d'informations hautement sensibles. Par exemple, des mécanismes de dénonciation du harcèlement sexuel mal conçus qui obligent les employés à signaler les problèmes en personne à un supérieur hiérarchique masculin, qui peut être formé ou non aux mécanismes d'intervention appropriés, peuvent rendre les femmes plus réticentes à utiliser ces mécanismes.

Les audits des risques pour la santé et la sécurité tenant compte des sexospécificités devraient être participatifs afin de permettre aux femmes et aux hommes de recenser les risques en question, dont la prévalence et le degré peuvent ensuite être évalués.

On trouvera ci-après les étapes d'un audit de la parité hommes-femmes, un modèle de termes de référence de l'audit de la parité hommes-femmes et une note d'orientation pour aider les entreprises à réfléchir à la manière de traduire les conclusions de l'audit en recommandations et en mesures.

Réaliser un audit de la parité hommes-femmes dans un pays en situation de fragilité et conflit (FCS)

Les risques pour les femmes et les hommes différeront d'un secteur à l'autre, ou d'un contexte à l'autre. Cela se vérifie particulièrement lorsque les entreprises opèrent dans des environnements touchés par les conflits et la fragilité. Dans ces environnements, l'audit doit prêter particulièrement attention à la manière dont la fragilité et les risques de conflit peuvent influencer sur la sécurité des employés au travail et dans la communauté, y compris le transport pour se rendre au travail et en revenir, la sécurité sur le lieu de travail et les interactions avec la collectivité. Le risque de conflit peut avoir une incidence démographique sur la main-d'œuvre — et bien que cela ne doive jamais être une excuse pour moins d'équité entre les genres au sein du personnel, les préoccupations en matière de sécurité peuvent avoir des répercussions différentes sur les femmes et les hommes, notamment sur les mécanismes qui leur donnent un sentiment de sécurité au travail, le type de travail qui leur donne un sentiment de sécurité et le lieu où ils se sentent en sécurité pour travailler. Si un audit révèle que c'est le cas, les entreprises peuvent profiter de cette occasion pour apporter une réponse claire et concrète aux préoccupations en matière de sécurité, ainsi que pour éclairer la communication autour du recrutement.

OUTIL 1.4

Termes de référence de l'audit de la parité hommes-femmes

- » **OBJECTIF** : Évaluer l'équité entre les genres et l'environnement dans l'ensemble de l'entreprise
- » **UNITÉS CIBLES** : Ressources humaines, Cadres supérieurs

Cet outil est conçu comme un modèle de termes de référence pour un consultant indépendant capable de réaliser un audit de la parité hommes-femmes. Les termes de référence sont hautement personnalisables en fonction des besoins de votre entreprise, tout comme l'audit lui-même, qui peut être modifié pour inclure d'autres types de préjugés ou de discrimination potentiels, par exemple à l'égard des employés handicapés.

Modèle de termes de référence d'un audit de la parité hommes-femmes

Introduction

[Exposer les raisons pour lesquelles [Entreprise] entreprend un audit de la parité hommes-femmes. Présenter ce qui s'est passé jusqu'à présent, l'argumentaire en faveur de la diversité des genres, les principaux objectifs d'une stratégie et d'une approche renforcées en matière de diversité des genres, les politiques et initiatives déjà en place. Décrire en détail l'appui interne apporté à l'audit de la parité hommes-femmes et au programme de diversité des genres.]

Objectif

L'audit de la parité hommes-femmes vise à fournir une base de référence pour l'équité entre les genres et la diversité des genres au sein du personnel de [Entreprise]. Il s'agit notamment d'un audit approfondi des éléments suivants :

- Toutes les politiques concernant le personnel, telles que celles sur les recrutements, les congés, les horaires de travail flexibles et la sécurité sur le lieu de travail, y compris les politiques relatives à la violence basée sur le genre.
- Le recrutement, les salaires, les promotions, l'aide au développement de carrière et les prestations sociales pour déterminer les tendances en matière de genre et mettre en évidence les domaines potentiels de partialité ou de discrimination.
- Évaluation de l'environnement physique de travail, y compris le transport entre le domicile et le lieu de travail, les équipements, les uniformes, les chantiers et les bureaux.
- Évaluation de la culture organisationnelle : Les femmes et les hommes ont-ils le sentiment d'être inclus de la même manière sur le lieu de travail ? Existe-t-il des cas de préjugés, de discrimination ou des situations pouvant donner aux hommes ou aux femmes le sentiment qu'ils ne sont pas en sécurité ou qu'ils sont victimes de discrimination en raison de leur sexe ? Cet audit évalue également dans quelle mesure les femmes et les hommes estiment que la diversité des genres et l'équité entre les genres sont prioritaires et dans quelle mesure il s'agit d'une priorité institutionnelle.

Champ d'application

Les tâches ci-après incomberont au consultant chargé de l'audit de la parité hommes-femmes :

- Élaborer une méthodologie détaillée d'audit de la parité hommes-femmes, comprenant des séries détaillées de questions et les approches prévues, telles que des entretiens avec des informateurs clés, des groupes de discussion, des enquêtes et un examen des politiques et des analyses.
- Audit physique : Examiner les installations, les services et le matériel, y compris les uniformes et les lieux de travail, afin de déterminer dans quelle mesure ils sont sûrs et appropriés pour le personnel féminin, y compris les employées enceintes. Examiner l'équipement de protection individuelle, les installations de test d'emploi et les installations médicales.
- Examen de la procédure de recrutement : Existe-t-il des indicateurs explicites ou implicites de partialité ou de discrimination ? Les initiatives de recrutement sont-elles inclusives ou envoient-elles des signaux décourageant les candidatures féminines ? Les comités de sélection sont-ils paritaires ? Ont-ils reçu une formation sur les préjugés sexistes ? Les procédures d'entretien sont-elles normalisées et transparentes ? Les audits des candidats sont-ils effectués de manière impartiale et transparente ? Les responsables sont-ils comptables de l'accroissement de la diversité des genres au sein des équipes ? Évaluer les préjugés sexistes dans le processus de recrutement des entreprises et les possibilités d'amélioration.
- Révision des politiques : L'entreprise a-t-elle une stratégie en matière de diversité des genres et/ou d'équité entre les genres ? Applique-t-elle des politiques de non-discrimination concernant les salaires, les promotions, les horaires de travail flexibles et les prestations sociales ? L'entreprise a-t-elle des politiques de flexibilité des modalités de travail ? Le personnel est-il encouragé à utiliser les modalités de travail flexibles ? L'entreprise a-t-elle une politique en matière de violence basée sur le genre ? Recenser les politiques existantes, la manière dont elles sont communiquées et comment le personnel est amené à les appliquer — par exemple, la manière dont le personnel est encouragé ou non à prendre un congé parental.
- Gouvernance et culture institutionnelle : La culture d'entreprise est-elle inclusive ? Le personnel masculin et féminin se sent-il valorisé, capable de progresser et protégé par les politiques au même titre ? Les employés et les employées se sentent-ils tout aussi à l'aise pour demander des comptes à leurs collègues et à leurs supérieurs pour tout préjugé ou discrimination sexiste apparents ? Existe-t-il des services devant lesquels le personnel doit rendre compte ?
- Gestion de la performance : Les évaluations de la performance ont-elles été examinées pour déceler tout biais sexiste, par exemple à l'encontre du personnel qui prend un congé parental ou qui a recours à des horaires de travail flexibles ? Les évaluations des performances du personnel prennent-elles en compte la problématique du genre dans leurs indicateurs clés de performance ?
- Lorsque le travail se déroule dans un contexte de fragilité ou de conflit, examiner comment cela peut affecter le personnel et sa capacité à travailler (sécurité sur le lieu de travail et/ou sur la route vers le lieu de travail, situation dans les domiciles des employés, etc.), et comment cela peut avoir des effets différenciés sur les femmes et les hommes, afin de s'assurer que ces facteurs sont compris et pris en compte.

« Certains comportements de leadership, plus souvent observés chez les femmes que chez les hommes dans les équipes de direction, s'avèrent améliorer la performance de l'entreprise et seront un facteur clé pour relever les défis des entreprises de demain. Par conséquent, la promotion de la diversité des genres et de la diversité des dirigeants revêt une importance stratégique pour les entreprises. »

Source : McKinsey & Company, Women Matter 2.

Produits attendus

- a. Méthodologie de l'audit de la parité hommes-femmes.
- b. Projet d'audit de la parité hommes-femmes : Ce projet d'audit doit comprendre les éléments suivants :
 - i. Introduction : Présentation de l'entreprise, de l'argumentaire en faveur de l'équité entre les genres, du contexte de l'audit, des initiatives et programmes déjà en cours, de l'appui de la direction et des plans de suivi et de mise en œuvre fondés sur l'audit.
 - ii. Récapitulatif des membres du personnel interrogés et de leurs unités opérationnelles, ainsi que des méthodologies utilisées.
 - iii. Résumé des conclusions et des recommandations : Résumé des principales conclusions et recommandations pour relever les principaux défis et saisir les opportunités.
 - iv. Les résultats par unité opérationnelle et par domaine prioritaire, tels qu'ils sont décrits dans la section Champ d'application, ainsi que d'autres conclusions.
 - v. Évaluation détaillée et mesures de suivi proposées.
- c. Finalisation de l'audit de la parité hommes-femmes : Après avoir intégré les commentaires de l'entreprise au cours du processus d'examen, fournir une version finale révisée de l'audit.

Rapports

[Désigner une personne au sein de l'entreprise qui recevra l'audit de la parité hommes-femmes et qui servira de point de contact pour les questions.]

Calendrier

[Indiquer le calendrier pour l'ensemble du travail et pour chacun des produits attendus.]

OUTIL 1.5

Exercice d'évaluation par les employés

- » **OBJECTIF** : Recueillir les points de vue du personnel sur les questions de genre sur le lieu de travail et lui donner les moyens d'apporter des changements à cet égard. (Cet exercice peut être utilisé pour évaluer d'autres problèmes, les employés ou les services, par exemple, dans la collectivité.)
- » **UNITÉ CIBLE** : Ressources humaines

Pour de plus amples informations sur les exercices d'évaluation, consulter aussi la nouvelle boîte à outils d'IFC sur les exercices d'évaluation communautaire.

Les exercices d'évaluation sont des mécanismes de suivi participatifs qui peuvent aider les entreprises à faciliter un dialogue participatif entre le personnel et la direction. Il s'agit d'un processus qui permet de recueillir des points de vue et habilite les participants à proposer des améliorations et à mettre en œuvre ces propositions.

Les exercices d'évaluation ont été prévus dans le secteur public pour faciliter le dialogue entre les prestataires de services publics et les usagers, mais ils peuvent être un outil efficace dans le secteur privé pour aider la direction et le personnel à mieux comprendre les points de vue et les priorités l'une de l'autre, et à élaborer des solutions collaboratives, souvent peu coûteuses.

Les exercices d'évaluation de la performance peuvent être un outil efficace dans le secteur privé permettant d'aider la direction et le personnel à **mieux comprendre chacun les points de vue et les priorités de l'autre**, et à élaborer des solutions collaboratives, souvent peu coûteuses.

Dans le contexte du secteur privé, les exercices d'évaluation peuvent :

- Donner au personnel et à la direction l'occasion de réfléchir à un problème donné sur le lieu de travail
- Donner au personnel et à la direction la possibilité de déterminer à quoi ressemblerait un meilleur lieu de travail et les moyens d'y parvenir
- Offrir un cadre de discussion et d'échange entre le personnel et la direction, qui peut être utilisé pour s'accorder sur les changements à apporter
- Fournir un cadre permettant de suivre la mise en œuvre des changements, puis d'évaluer le processus de changement et d'y réagir
- Renforcer l'adhésion, la transparence, la communication et la responsabilisation entre le personnel et la direction

Qu'implique un exercice d'évaluation ?

En règle générale, le processus des fiches d'évaluation comprend une série de discussions de groupe au cours desquelles différents groupes examinent et évaluent un sujet donné (par exemple, « l'égalité des genres sur le lieu de travail ») en analysant et en déterminant ce qui pour eux est une bonne performance sur cette question, en définissant leurs propres indicateurs, puis en notant leur lieu de travail en conséquence. Une fois qu'une série de groupes de discussion a été menée, les participants aux différents groupes se réunissent pour comparer les résultats et en discuter, et convenir d'une note finale ainsi que d'un plan d'amélioration.

Les exercices d'évaluation se sont toujours tenus en présentiel, mais depuis 2020, IFC a commencé à tester des exercices virtuels. Il s'agissait notamment d'un mélange de « salles » virtuelles, dans lesquelles on retrouvait des participants ayant pu se réunir en personne, un facilitateur à distance et d'autres participants à distance depuis leur lieu de quarantaine.

Les exercices d'évaluation sont une bonne alternative aux enquêtes traditionnelles, car ils permettent aux participants de définir les paramètres plutôt que de se limiter aux questions posées par les évaluateurs. Non seulement donnent-ils à la direction une vision plus authentique de ce qui compte pour les employés, mais ils invitent aussi les participants à trouver des solutions. Cela peut conduire à des idées plus innovantes, tout en incitant les employés à investir dans la mise en œuvre de leurs propres suggestions. Les exercices d'évaluation sont censés être un processus itératif qui est répété tous les six mois ou tous les ans pour suivre les améliorations et apporter les ajustements nécessaires.

Ils peuvent être réalisés pour compléter un audit de la parité hommes-femmes ou de manière indépendante. Lorsqu'ils sont censés compléter un audit de la parité hommes-femmes, il est recommandé de procéder d'abord à l'audit pour plusieurs raisons. Premièrement, les informations recueillies dans le cadre de l'audit de la parité hommes-femmes peuvent servir de point de départ à la discussion et aider les facilitateurs à s'employer à résoudre les problèmes mis en lumière par l'audit. Deuxièmement, les exercices d'évaluation font apparaître les perceptions et permettent aux membres du personnel de poser des questions, dont certaines nécessiteront un travail collaboratif pour être traitées, et d'autres reflètent simplement des lacunes en matière d'information. Réaliser d'abord un audit de la parité hommes-femmes permettra aux facilitateurs de disposer de plus de données pour répondre aux questions et aux préoccupations, résoudre les problèmes liés aux lacunes en matière d'information et réorienter la planification des actions vers des questions plus importantes.

Orientations détaillées sur la mise en œuvre d'un exercice d'évaluation :

Vous trouverez ci-dessous les étapes détaillées de la mise en œuvre d'un exercice d'évaluation. D'autres ressources fournissant des orientations détaillées sur la mise en œuvre sont disponibles à la fin de la section. Les étapes suivantes sont adaptées des directives de la Banque mondiale.

1. Préparation :

- a. Désignation des facilitateurs : Des facilitateurs formés sont un élément important d'un exercice d'évaluation réussi. Les facilitateurs peuvent être extérieurs à l'entreprise, ou formés en interne. Mais il est important que les facilitateurs soient jugés impartiaux et capables de mener un processus d'évaluation objectif et confidentiel (non mention de ce qui se

passé au sein d'un groupe de discussion). Certaines entreprises peuvent choisir de confier à un facilitateur externe la gestion du premier processus d'évaluation, tout en formant simultanément des facilitateurs internes pour les évaluations subséquentes. Pour favoriser l'impartialité, les facilitateurs internes devraient comprendre les femmes et les hommes, tant du personnel que de la direction, travaillant ensemble pour une facilitation équilibrée⁴⁸.

- b. Définition de l'objet et du champ d'application : Quel sera l'objet et la portée spécifiques de l'exercice d'évaluation ? Il est important que le champ d'application soit clairement défini — si le mandat est trop vaste, il sera difficile de réduire les critères et les recommandations. S'agissant de la diversité des genres, un exemple de sujet serait « Comment faire en sorte que [Entreprise] soit un lieu de travail plus équitable entre les hommes et les femmes ? » Cela permet de circonscrire le sujet à la parité hommes-femmes et de limiter la portée aux questions relatives à la main-d'œuvre et au lieu de travail (plutôt que d'inclure également, par exemple, les questions de participation communautaire ou de passation des marchés, qui peuvent avoir des parties prenantes différentes).
- c. Sélection des groupes modèle : Une fois le thème défini, déterminer les principaux groupes de participants. Pour évaluer l'égalité des genres au sein des effectifs, par exemple, il serait important de parler avec les femmes et les hommes, à tous les niveaux du personnel, afin de comprendre les différences de points de vue aux différents niveaux et d'obtenir les avis des hommes comme des femmes.
- d. Première collecte d'informations : Les facilitateurs doivent s'assurer qu'ils disposent d'informations à jour sur les politiques et programmes d'équité entre les genres et, si possible, de données ventilées par sexe sur la situation actuelle de l'équité entre les genres au sein de l'entreprise. Le fait d'avoir ces informations à portée de main facilitera les échanges.
- e. Sensibilisation : Les facilitateurs devraient coordonner la communication avec le personnel pour s'assurer que celui-ci est au courant et informé du processus d'évaluation à venir.

2. Groupes de discussion :

- a. Dans chaque groupe de discussion, les facilitateurs demanderont aux participants d'examiner et d'évaluer l'entreprise (ou un aspect choisi de l'entreprise, par exemple, le lieu de travail) pour la question sélectionnée. Par exemple, dans le cas du lieu de travail, les facilitateurs inviteront les participants à avoir une discussion ciblée sur ce que l'égalité des genres sur le lieu de travail signifie pour eux et comment ils la définissent. Les participants proposeront des critères, puis voteront pour retenir les cinq à huit critères les plus importants sur lesquels évaluer l'entreprise. Dans le cas de l'égalité des genres, par exemple, les critères pourraient être les suivants :

⁴⁸ IFC a mis au point plusieurs autres outils pour s'assurer que les programmes de formation et d'apprentissage intègrent tous les genres. Pour en savoir plus, prière de consulter IFC, [Gender Supplement : Guide to Training: Setting the Standard for the Design, Delivery, and Evaluation of Learning Programs in Emerging Markets](#), Washington, DC : IFC, 2020.

- i. Des possibilités de formation sont offertes
 - ii. Les avis des femmes sont sollicités et écoutés
 - iii. Le leadership des femmes est encouragé
 - iv. Les femmes sont promues aussi souvent que les hommes
- b. Une fois les critères proposés et sélectionnés, les participants évaluent la performance de l'entreprise sur chacun de ces critères, sur une échelle de 1 (Très insuffisante) à 5 (Très bonne). Pour les exercices d'évaluation en personne, les participants peuvent écrire leurs avis pour chacun des critères sur un bout de papier afin de préserver l'anonymat sur leur évaluation de leur employeur. Pour les évaluations virtuelles, les facilitateurs peuvent choisir de demander aux participants de soumettre leurs avis par message privé ou en utilisant un outil de sondage sur une plateforme Web. Les notes seront compilées, et une note moyenne sera calculée pour chaque critère.
- c. Une fois que les notes ont été attribuées à chaque critère, les facilitateurs doivent encourager une discussion sur les solutions potentielles ou les moyens d'améliorer chaque situation problématique. L'idéal serait de privilégier des solutions peu coûteuses lorsque cela est possible — par exemple, trouver des moyens de modifier les processus et les politiques, plutôt que se lancer dans des actions d'infrastructure de grande envergure telles que la construction de nouvelles installations. Bien évidemment, les recommandations doivent refléter les priorités et les besoins des employés, mais un éventail de propositions, comprenant des éléments coûteux et d'autres moins, peut augmenter les chances que les employés et la direction s'entendent sur un ensemble de recommandations à mettre en œuvre.
- d. Les groupes de discussion seront multipliés parmi divers groupes d'employés et au sein de la direction. Au sein de l'équipe de direction, la discussion — définir des critères et se prononcer sur la performance de l'entreprise — permettra de réfléchir et d'évaluer leur propre performance, ainsi que d'échanger plus largement sur le sujet — par exemple, ce qui rend un lieu de travail équitable entre les genres.

FIGURE 1A | Modèle de fiche d'évaluation par un groupe de discussion

Critères	Notes					Forces/ faiblesses	Mesures d'amélioration proposées
	5 Très bonne	4 Bonne	3 Acceptable	2 Insuffisante	1 Très insuf.		
1. Possibilités de formation							
2. Encouragement de la participation des femmes							

3. Réunion d'échange

- a. Une fois que les groupes de discussion du personnel et de la direction ont été organisés, l'étape suivante consiste à réunir des représentants des deux parties. Lors d'une « réunion d'échange », les représentants de chaque groupe de discussion devraient pouvoir présenter leurs critères et leurs notes, ainsi que les recommandations proposées.
- b. Les discussions de la réunion d'échange devraient déboucher sur une recommandation finale d'un plan d'action qui peut être approuvé par les représentants du personnel et de la direction. Un modèle de plan d'action est présenté ci-après.

FIGURE 1B | Exemple de plan d'action issu d'une réunion d'échange sur l'exercice d'évaluation

Mesures proposées	Qui devrait piloter les initiatives de changement ?	Qui devrait soutenir les travaux sur les changements ?
1. Les promotions devraient tenir compte de l'expérience professionnelle et de l'évaluation positive du travail (pas seulement des diplômes, des certificats et qualifications officiels et des aptitudes aux entretiens).	Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> » Syndicat des employés » Association du personnel
2. Plus de possibilités de congés de formation/ d'études pour les femmes et le personnel subalterne.	Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> » Supérieurs hiérarchiques » Association de femmes » Représentante des femmes du Syndicat des employés
3. Attribution des tâches pour permettre aux femmes de prouver leur capacité à diriger.	Supérieurs hiérarchiques Superviseurs	<ul style="list-style-type: none"> » Ressources humaines
4. Réduction de l'écart salarial entre le personnel subalterne et les cadres supérieurs.	Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> » Syndicat des employés » Service juridique
5. Revoir les modalités de rotation des congés (flexibilité accrue, rotations plus courtes).	Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> » Comité exécutif » Syndicat des employés

4. Suivi

Après l'exercice d'évaluation, il est essentiel que les chaînes de responsabilité et d'action soient clairement établies pour garantir que les recommandations sont suivies et mises en œuvre. Le suivi des exercices d'évaluation doit se faire à intervalles convenus, par exemple tous les six mois ou tous les ans. Le pouvoir de l'exercice d'évaluation de la performance réside dans l'appropriation par les participants et sa capacité à changer l'environnement de l'entreprise, ainsi que dans la satisfaction des participants parce qu'ils sont mis à contribution dans les améliorations. Pour tirer parti de ce processus, il faut un suivi clair et suffisant des recommandations, ainsi qu'un exercice d'évaluation de suivi permettant d'appréhender les changements opérés sur une période de temps donnée.

OUTIL 1.6

Guide et termes de référence de l'enquête sur l'écart salarial

- » **OBJECTIF** : Définit les orientations politiques et les mesures à prendre pour corriger les déséquilibres concernant l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale
- » **UNITÉ CIBLE** : Ressources humaines

Pour attirer et retenir une main-d'œuvre composée de personnes diverses, les candidats potentiels doivent avoir la certitude d'être rémunérés équitablement pour leur travail. L'expression « à travail égal, salaire égal » signifie que les femmes et les hommes recevront le même salaire et les mêmes conditions de travail pour des descriptions de poste identiques ou similaires, et/ou pour des emplois exigeant des niveaux de compétences ou de qualifications similaires⁴⁹. Mais à l'échelle mondiale et dans de nombreux secteurs, des écarts de rémunération persistent entre les femmes et les hommes occupant les mêmes emplois.

L'équité salariale est non seulement la chose à faire, elle est aussi bonne pour les affaires. Il est important de rémunérer tous les candidats équitablement pour retenir les plus performants et constituer un solide vivier de cadres supérieurs⁵⁰. En outre, la transparence peut motiver les travailleurs et encourager la coopération lorsque les collègues savent qu'ils sont rémunérés de manière équitable⁵¹.

La rémunération et les prestations connexes devraient être fixées par rapport à la fonction plutôt qu'à la personne qui l'exerce. Les primes devraient être versées selon un système clair et transparent afin que tous les membres du personnel comprennent les fondements et les paramètres de ces primes⁵².

ENCADRÉ 1D | Définir l'écart salarial entre les hommes et les femmes

L'Organisation internationale du travail a élaboré une définition pour décrire les inégalités salariales entre les hommes et les femmes. Selon l'OIT :

L'écart salarial entre les hommes et les femmes mesure la différence entre les revenus moyens des hommes et des femmes en pourcentage des revenus des hommes. Dans l'ensemble, des caractéristiques telles que les différences de niveaux d'éducation, de qualifications, d'expérience professionnelle, de catégorie professionnelle et d'heures travaillées expliquent la partie « justifiée » de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes. Le reste et le plus important, la partie « inexplicite » de l'écart de rémunération, est imputable à la discrimination — consciente ou inconsciente — qui est omniprésente dans les milieux de travail.

Pour en savoir plus, voir la publication de l'OIT intitulée, [Pay Equity: A Key Driver of Gender Equality](#).

⁴⁹ International Training Centre of the ILO, [Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance](#), Brussels: European Commission, 2008, 54.

⁵⁰ ILO, [Pay Equity: A Key Driver of Gender Equality](#), Geneva: ILO, 2015, 1.

⁵¹ Kristin Wong, ["Want to Close the Pay Gap? Pay Transparency will Help."](#) New York Times, January 20, 2019.

⁵² ILO, [Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance](#), 54.

Comment garantir un salaire égal pour un travail de valeur égale

1. Déterminer les emplois équivalents en recherchant s'il existe des préjugés sexistes

Utiliser les paramètres d'évaluation des emplois pour déterminer quels emplois devraient être rémunérés de manière égale. S'assurer d'examiner ces paramètres pour y détecter des préjugés sexistes cachés. Par exemple, deux emplois physiques similaires, tels que le nettoyage et l'entretien, peuvent être évalués différemment. Le travail d'entretien, typiquement masculin, pourrait être considéré comme plus exigeant physiquement que le travail de nettoyage, typiquement féminin. Utiliser les critères suivants pour examiner les classifications d'emploi afin de vous assurer qu'à travail de valeur égale correspond un salaire égal :

- **Compétence** : Quelles sont la formation et les aptitudes requises pour effectuer ce travail ?
- **Effort** : Quel est le niveau d'effort physique ou mental requis pour faire ce travail ?
- **Responsabilité** : Quelle responsabilité implique ce poste en matière de ressources physiques, financières, humaines ou techniques ?
- **Conditions de travail** : Quelles sont les pressions physiques, psychologiques ou autres associées à ce travail ?

2. Mener une enquête sur l'écart salarial pour comprendre la situation dans votre entreprise

Une fois que vous avez procédé à l'examen permettant de déterminer quels postes devraient avoir des rémunérations équivalentes, l'étape suivante consiste à examiner vos propres pratiques d'emploi pour comprendre où existent réellement des écarts de rémunération. Une enquête sur les écarts salariaux peut vous aider à déceler les différences dans la manière dont les femmes et les hommes sont rémunérés pour un travail équivalent. Les entreprises peuvent même ne pas se rendre compte qu'elles ont un déséquilibre salarial lié au genre, de sorte que les enquêtes sur les écarts de rémunération peuvent être des outils précieux pour détecter et résoudre les problèmes. Ces enquêtes peuvent également aider à mettre en évidence d'autres biais, tels que des salaires inférieurs pour les femmes issues de minorités ou de populations locales. Les enquêtes sur l'écart salarial et les mesures de suivi sont un moyen simple pour les entreprises de s'assurer qu'elles peuvent :

- Recruter et conserver un personnel diversifié
- Démontrer leur volonté de remédier aux inégalités entre les genres
- Souligner leur engagement en faveur de la transparence, de l'équité entre les genres et de la diversité

Dans le cadre de la planification d'une évaluation, réfléchir aux moyens de mettre l'information à la disposition des employés et aux mesures à prendre si des écarts de rémunération sont révélés. Certains pays exigent de plus en plus la transparence en matière d'écarts de rémunération : l'Australie, l'Allemagne, l'Autriche et la Belgique ont adopté des lois obligeant les entreprises d'une certaine taille à publier des informations sur les écarts salariaux. Les États-Unis ont adopté une loi similaire en 2016 et, depuis 2017, le Royaume-Uni exige des entreprises employant plus de 250 personnes qu'elles publient des informations sur les écarts de rémunération⁵³.

⁵³ UK Government, "[Gender Pay Gap Reporting: Overview](#)," updated 25 March 2020.

Les évaluations des écarts de rémunération peuvent être complexes et difficiles. Elles obligent à examiner plusieurs facteurs afin de déterminer les domaines dans lesquels les femmes et les hommes reçoivent un salaire inégal pour un travail de valeur égale. Le modèle de termes de référence fourni ici décrit en détail les étapes spécifiques requises pour entreprendre une telle évaluation, qui peut être utilisée à des fins aussi bien internes qu'externes. L'approche proposée divise le travail en deux tâches principales, comme suit :

- Dresser rapidement un état des lieux de l'équité salariale : Cet exercice peut faire partie d'un audit plus large de la parité hommes-femmes ou peut être réalisé séparément. Utiliser les questions ci-après pour dresser l'état des lieux de l'entreprise en matière d'équité salariale :
 - Existe-t-il une politique de rémunération égale pour un travail de valeur égale ?
 - Comment le personnel a-t-il été informé de cette politique ?
 - Quelqu'un au sein de l'organisation est-il chargé de l'application de cette politique ?
 - L'indicateur d'évaluation des emplois a-t-il été examiné pour s'assurer qu'il n'existe pas de biais liés au genre ?
 - Un examen des écarts salariaux a-t-il été réalisé par le passé pour détecter les écarts de rémunération pour un travail équivalent ?
- Réaliser une enquête sur les écarts de rémunération : L'enquête est une analyse plus approfondie permettant de recenser les emplois ou les familles d'emplois dans lesquels les femmes et les hommes ne sont pas payés équitablement. Elle permet de mettre en évidence les obstacles ou les freins à l'application du principe de salaire égal pour un travail de valeur égale. L'enquête devrait déterminer les domaines cibles à améliorer et les mesures à prendre éventuellement. Vous trouverez ci-dessous un modèle de termes de référence pour un consultant, qui pourrait mener l'enquête, dans le but de recenser les emplois ou les familles d'emplois au sein de l'entreprise dans lesquels les femmes et les hommes ne gagnent pas un salaire égal pour un travail de valeur égale.

ENCADRÉ 1E | Vos employés masculins et féminins reçoivent-ils un salaire égal pour un travail de valeur égale ?

Pas sûr? Voici deux méthodes qui vous aideront à le savoir :

- La mise en œuvre de l'égalité salariale au moyen de l'évaluation non sexiste des emplois de l'OIT fournit aux entreprises un guide étape par étape pour comparer les emplois et mesurer leur valeur, en se basant sur un certain nombre de qualifications non sexistes. Cette évaluation objective des postes est une étape nécessaire de l'audit de la parité hommes-femmes visant à s'assurer que les emplois généralement occupés par des femmes ne sont pas sous-évalués. Pour en savoir plus, voir la publication de l'OIT intitulée « *Promoting Equity* ».
- Logib : Le Bureau fédéral suisse de l'égalité entre femmes et hommes a développé l'outil statistique Logib pour les auto-évaluations des entreprises. Pour faire l'évaluation, vous devrez saisir les données relatives à la rémunération, aux qualifications et au profil d'emploi de tous les employés. L'outil peut être téléchargé gratuitement [ici](#).

Modèle de termes de référence pour un examen de l'écart salarial

Introduction

[Expliquer les raisons justifiant la réalisation d'un examen de l'écart salarial. Présenter les mesures prises jusqu'ici pour développer un argumentaire en faveur de l'équité entre les genres, ainsi que d'autres actions, telles que des audits de la parité hommes-femmes, le soutien de la direction, l'éducation et la sensibilisation du personnel. Expliquer le contexte de l'examen de l'écart salarial et la manière dont les résultats seront utilisés.]

Les consultants retenus pour procéder à l'examen de l'écart salarial seront appelés « consultants » aux fins des présents termes de référence.

Objectif

L'examen de l'écart salarial a pour objectif de relever les disparités entre les genres dans la rémunération — notamment le salaire, les prestations sociales et les primes — donnée aux femmes et aux hommes occupant des postes équivalents dans l'entreprise. L'examen permettra de recenser les lacunes, essayera de déterminer les facteurs des disparités et proposera des solutions à ces disparités.

Champ d'application

L'évaluation comprendra les activités suivantes :

- a. Examiner les emplois dans l'ensemble de l'organisation pour déterminer ceux ayant des descriptions de poste identiques ou similaires, et/ou ceux nécessitant des niveaux de compétences ou de qualifications similaires, afin de pouvoir comparer les emplois et les salaires.
- b. Sur la base de l'examen des emplois, élaborer une méthodologie d'évaluation des données salariales à l'intérieur des familles d'emplois et entre elles, afin d'analyser les salaires par emploi et par sexe, pour déterminer les tendances et les disparités salariales. Les données devraient être contrôlées pendant les années passées dans l'entreprise, mais les résultats devraient être analysés par sexe, âge et fonction. Si l'entreprise souhaite évaluer les écarts de rémunération fondés sur la race, les données peuvent également être analysées pour déterminer l'origine ethnique, la race et d'autres paramètres pertinents. Le cas échéant, les données devraient être ventilées entre les recrues locales et internationales et entre les lieux de travail pour mettre en évidence les différences potentielles entre le siège et les bureaux-pays/bureaux régionaux, et entre les différents bureaux-pays/bureaux régionaux.
- c. Analyser les résultats pour relever les biais ou tendances salariales basés sur le genre.
- d. Identifier les domaines où s'observent des préjugés sexistes par opposition à des tendances spécifiques aux genres : Par exemple, les salaires des femmes ont-ils tendance à être bas en raison de préjugés sexistes ou parce que de nombreuses femmes ont arrêté de travailler pour des raisons familiales, ce qui se traduit par moins d'années d'expérience ? L'analyse devrait chercher à déterminer dans quelle mesure ces tendances sont justifiées, ainsi que les situations dans lesquelles il existe un biais réellement injuste sans fondement commercial.
- e. Recenser les difficultés et les possibilités de remédier aux disparités salariales entre les hommes et les femmes.

Produits attendus

- a. Méthodologie d'examen de l'écart salarial
- b. Projet d'examen de l'écart salarial, devant inclure les éléments suivants :
 - i. Introduction : Présenter l'entreprise, les arguments en faveur de l'équité salariale entre les genres, le contexte de l'étude sur l'écart salarial entre les genres, les initiatives et programmes déjà en cours, le soutien de la direction et les plans de suivi et de mise en œuvre fondés sur l'étude.
 - ii. Résumé des entretiens menés et des unités opérationnelles contactées, ainsi que des méthodes utilisées.
 - iii. Résumé des conclusions et des recommandations : Principales conclusions et recommandations pour relever les principaux défis et tirer parti des opportunités.
 - iv. Résultats par unité opérationnelle et par domaine prioritaire, tels qu'ils sont décrits dans la section Champ d'application, et toute autre conclusion.
 - v. Évaluation détaillée et mesures de suivi proposées.
- c. Finalisation de l'examen de l'écart salarial : Fournir une version finale et révisée de l'examen qui intègre les commentaires de l'entreprise recueillis au cours du processus d'examen.

Rapports

Désigner une personne-contact au sein de l'entreprise à qui les consultants rendront compte et qui pourra répondre à leurs questions.

Délais

Définir un calendrier pour l'ensemble du travail, ainsi que pour chacun des produits spécifiques attendus.

OUTIL 1.7

Évaluation de la diversité des genres au sein du conseil d'administration⁵⁴

- » **OBJECTIF** : Évaluer la diversité des genres au sein du conseil d'administration
- » **UNITÉ CIBLE** : Conseil d'administration

Un état des lieux de la représentation des hommes et des femmes au sein du conseil d'administration peut aider à déterminer les mesures à prendre pour renforcer la diversité des genres. Cet exercice devrait permettre d'examiner la composition actuelle du conseil d'administration par genre. Il devrait également examiner le mode de sélection des nouveaux membres du conseil et la fréquence de sélection des nouveaux administrateurs. En outre, il devrait analyser les politiques et procédures opérationnelles du conseil pour évaluer la capacité des femmes à participer à ses activités.

Un consultant indépendant devrait réaliser un état des lieux et présenter les résultats au conseil. L'entreprise et ses actionnaires devraient avoir accès aux résultats, ainsi qu'aux plans d'action répondant aux problèmes relevés.

Voici quelques propositions de questions à inclure dans une évaluation de la parité hommes-femmes au sein du conseil.

S'agissant de la composition du conseil d'administration :

- Quel est le ratio femmes/hommes au sein du conseil d'administration à des postes exécutifs et non exécutifs (y compris président, vice-président et trésorier) ?
- Quel est le ratio femmes/hommes aux postes de décision au sein du conseil d'administration ?
- Quel est le ratio femmes/hommes au sein du conseil d'administration ?
- Depuis combien de temps chaque membre siège-t-il au conseil d'administration ?
CONSEIL : Cartographier l'évolution de la diversité des genres dans le temps (par exemple, tous les cinq ans). Comparer avec la performance du conseil d'administration et la performance de l'entreprise au fil du temps.
- Quelles sont les qualifications/formations de chacun des membres du conseil d'administration ?

Sur les procédures opérationnelles du conseil :

- Existe-t-il une politique sur la diversité des genres au sein du conseil d'administration ?
- À quelle fréquence la performance du conseil d'administration est-elle évaluée ?
- Comment la performance des membres du conseil d'administration est-elle mesurée ?
- Le comité de nomination (ou le comité chargé d'assurer la diversité des genres) a-t-il clairement l'obligation de rendre compte au conseil ?

⁵⁴ Cet outil a été adapté à partir d'une série de listes de contrôle existantes, notamment celle du conseil d'administration de l'*Australian Institute of Company Directors* (Sydney), pour évaluer la composition des conseils d'administration : AICD, 2016, et s'appuie sur des ressources telles que *International Corporate Governance Network*, [ICGN Guidance on Gender Diversity on Boards](#), Londres : ICGN, 2013.

Sur les protocoles de remplacement des membres du conseil :

Il s'agit d'une évaluation qualitative de la composition du conseil d'administration, de l'impartialité de la sélection de ses membres et de l'évaluation des compétences clés.

- À quelle fréquence de nouveaux sièges sont-ils disponibles au sein du conseil ?
- Le nombre de mandats est-il limité ?
- S'il y a eu des changements, par exemple, le passage de la non-limitation à la limitation du nombre de mandats, en quoi cela a-t-il influencé la composition du conseil et la performance de l'entreprise ?
- Quel est le protocole de sélection des nouveaux membres ?
- Quel est le niveau de diversité des réseaux et des mécanismes utilisés pour évaluer et sélectionner les nouveaux candidats ?
- Existe-t-il des préjugés sexistes ou un déséquilibre dans les réseaux/voies par lesquels les candidats potentiels sont repérés ?
- Le conseil d'administration dispose-t-il d'une matrice des compétences permettant de relever et de combler les éventuels déficits de compétences en recrutant les membres du conseil ?
- Si la matrice des compétences existe, à quelle fréquence est-elle mise à jour ?

En recueillant les réponses à ces questions, les entreprises auront une meilleure vue d'ensemble du niveau et de l'étendue de la diversité des genres au sein du conseil actuel et détermineront s'il existe des politiques ou des auto-évaluations du conseil d'administration favorisant une plus grande diversité des genres. L'analyse des résultats mettra en évidence les lacunes et révélera les domaines à combler, à surveiller et à pérenniser.

INTERVENIR : OUTILS 1.8 à 1.21

Cette section comprend des outils pour aider les entreprises à combler les lacunes et à tirer parti des possibilités révélées dans les évaluations incluses dans les outils 1.2 à 1.7. Il s'agit notamment des outils suivants :

1. Orientations sur l'élaboration d'une stratégie et d'une politique institutionnelles globales : Une stratégie d'entreprise en matière de genre qui expose les objectifs, les intentions et les plans pour les réaliser, constitue le socle de tout programme de promotion de l'égalité des genres. Une politique du genre définit les règles pratiques et les attentes pour sa mise en œuvre. Cette section comprend des informations et tous les documents nécessaires à l'élaboration d'une politique concrète en matière de genre (**OUTIL 1.8**), ainsi que d'une stratégie d'équité (**OUTIL 1.9**). Elle propose aussi des orientations et des termes de référence pour le recrutement d'un champion de l'équité entre les genres (**OUTIL 1.10**). Le champion des questions de genres sera le point de contact pour toutes les activités axées sur le genre ; il gèrera le programme et veillera à ce qu'il bénéficie de l'attention et de l'engagement nécessaires pour assurer sa pérennité.
Les **termes de référence du champion de l'équité entre les genres (OUTIL 1.10)** interviennent après les orientations sur la stratégie et la politique, car certaines entreprises peuvent avoir besoin de ces deux instruments pour mobiliser des fonds en faveur d'un champion des questions de genre. Mais dans la mesure du possible, plus tôt un champion des questions de genre peut être désigné, plus facile il sera d'élaborer la stratégie et la politique.
2. Orientations sur la création de politiques de ressources humaines spécifiques : Il s'agit notamment de conseils sur des politiques et programmes de ressources humaines spécifiques susceptibles d'aider les entreprises à devenir plus inclusives et équitables en matière de genre (**OUTIL 1.11**), y compris des orientations pour révéler et éliminer les écarts de rémunération ; promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (notamment par des politiques de travail flexibles, le congé familial, le soutien aux mères qui allaitent et des services de garde d'enfants pris en charge par l'employeur) ; fournir des équipements de protection individuelle et de sécurité sur le lieu de travail adaptés au genre ; et examiner les programmes de lutte contre la violence basée sur le genre. Cette section comprend également des orientations sur la façon de fixer des cibles de recrutement spécifiques (**OUTIL 1.12**) et une liste de contrôle pour la formation d'un conseil d'administration diversifié du point de vue du genre (**OUTIL 1.13**).
3. Orientations sur la création et l'amélioration de structures axées sur le genre et des capacités du personnel : En plus de disposer d'une politique et d'une stratégie solides en matière de genre, ainsi que de stratégies de ressources humaines correspondantes, les entreprises doivent mettre en place des structures supplémentaires pour favoriser la création d'un lieu de travail plus diversifié sur le plan du genre. Il peut s'agir pour la haute direction de démontrer visiblement son engagement en faveur de la diversité des genres (**OUTIL 1.14**) et de créer un groupe de travail sur le genre représentant le personnel de votre institution et lui donnant un cadre d'expression (**OUTIL 1.15**). Cette section propose en outre des orientations sur la promotion de l'égalité des genres dans les cadres de travail virtuels (**OUTIL 1.16**) et sur la fourniture d'un soutien aux femmes enceintes et aux nouveaux parents (**OUTIL 1.11**).
4. Orientations sur le renforcement du vivier de talents : Cette section comprend des orientations spécifiques pour promouvoir la diversité des genres dans le recrutement et la rétention (**OUTIL 1.18**) et un modèle de description de poste pour réduire les préjugés et attirer des candidats divers (**OUTIL 1.19**) ; il offre aussi des conseils sur la façon d'élaborer un programme de mentorat (**OUTIL 1.20**) et de soutenir le développement continu des carrières des femmes en tant que dirigeantes (**OUTIL 1.21**).

OUTIL 1.8

Orientations sur une politique du genre et modèle de politique du genre

- » **OBJECTIF** : Énoncer les objectifs et les normes de l'entreprise ainsi que les comportements attendus en matière de diversité des genres
- » **UNITÉ CIBLE** : Ressources humaines

1. Pourquoi avoir une politique du genre ?

Cet outil fournit des orientations sur un élément essentiel de la stratégie genre de toute entreprise : une politique globale en matière de genre. Alors que la stratégie est comme le plan d'une équipe pour gagner un match, la politique s'apparente aux règles du jeu. Il est essentiel d'avoir une politique claire, de prendre un engagement clair et de s'assurer que tous les membres du personnel connaissent la culture institutionnelle d'équité entre les genres et en sont comptables. Cette politique ne devrait pas fonctionner seule, mais compléter d'autres politiques de ressources humaines pour traduire un engagement global en faveur de l'équité entre les genres.

La politique doit indiquer pourquoi une entreprise pense que la diversité des genres et l'équité entre les genres sont importantes, c'est-à-dire pourquoi œuvrer en faveur de l'équité entre les genres est un objectif de l'entreprise, et comment l'entreprise prévoit que la diversité des genres lui sera bénéfique. La politique devrait également décrire ce qu'elle est censée réaliser (par exemple, promouvoir l'équité entre les genres, accroître l'équité dans les promotions, etc.) et les mesures qu'elle autorise pour parvenir à ces fins. Les entreprises doivent également déterminer à qui la politique s'applique, et l'indiquer clairement. Cette politique devrait s'appliquer non seulement au personnel à temps plein, mais aussi au personnel à temps partiel, ainsi qu'aux sous-traitants et fournisseurs.

2. Principaux éléments d'une politique du genre

- a. Contexte/Introduction** : Il s'agit notamment de faire un bref historique des problèmes de genre dans l'entreprise et d'indiquer les raisons pour lesquelles une politique relative au genre est en cours d'élaboration.
- b. Objet** : Cette section doit décrire ce que la politique vise à réaliser — par exemple, communiquer les objectifs de l'entreprise en matière d'équité entre les genres, les mesures que l'entreprise s'engage à prendre pour atteindre ces objectifs et qui sera tenu responsable de l'adhésion à la politique.
- c. Énoncé des valeurs** : L'énoncé des valeurs doit indiquer les raisons pour lesquelles l'entreprise dispose d'une politique du genre. Cela devrait montrer clairement au personnel que l'égalité des genres est une valeur institutionnelle fondamentale — et pourquoi. Par exemple, un énoncé de valeurs pourrait souligner que la diversité des genres est importante pour l'entreprise parce que l'égalité et la diversité en sont des valeurs fondamentales, et aussi parce que l'entreprise reconnaît que la diversité des genres (parmi d'autres types de diversité) compte parmi les facteurs d'une performance optimale. Les mesures à prendre pour assurer la diversité des genres pourraient inclure des politiques de recrutement, de rétention et de promotion visant à assurer l'égalité des

chances pour les femmes et les hommes, ainsi que des politiques de respect sur le lieu de travail pour faire en sorte que les femmes et les hommes se sentent en sécurité, à l'aise et valorisés sur le lieu de travail. La politique du genre peut également décrire les mesures qui seront prises pour promouvoir l'équité entre les genres dans la passation des marchés et dans les activités de mobilisation communautaire.

- d. Applicabilité :** À qui cette politique s'applique-t-elle ? Les entreprises doivent décider si la politique s'appliquera à l'ensemble du personnel, y compris aux sous-traitants. Il est recommandé que la politique du genre s'applique à tous les sous-traitants et à tous les membres du personnel afin de garantir la cohérence et les normes dans l'ensemble de l'organisation.
- e. Définitions :** Cette section peut définir tous les termes clés utilisés dans la politique, y compris, mais sans s'y limiter :
- i. Genre : Le genre désigne les normes culturelles, sociales ou comportementales associées au fait d'être homme, femme, transgenre, intersexe et mixte, ainsi que les relations entre les personnes qui reposent sur ces normes⁵⁵.
 - ii. Employé : Définir qui est inclus dans la politique (et désigné comme « employé »). Il est recommandé de préciser que le terme « employé », tel qu'il est utilisé dans la présente politique, inclut tous les employés à temps plein et à temps partiel, ainsi que tous les sous-traitants.
 - iii. Égalité des genres sur le lieu de travail : L'égalité des genres sur le lieu de travail consiste à faire en sorte que tous les employés soient traités sur un pied d'égalité et aient le même accès aux opportunités, à la rémunération ou à d'autres récompenses et aux ressources, quel que soit leur genre.
 - iv. Équité entre les genres sur le lieu de travail : L'équité entre les genres signifie un traitement juste pour tous. « Elle peut désigner notamment un traitement égal ou un traitement qui, quoique différent, est considéré comme équivalent du point de vue des droits, des avantages, des obligations et des chances⁵⁶. »
- f. Engagements :** Cette section doit décrire précisément ce que l'entreprise compte faire pour appliquer l'énoncé des valeurs. Les engagements peuvent s'articuler autour des thèmes suivants :
- i. Promouvoir globalement une culture d'entreprise sensible au genre que tous les employés et sous-traitants sont censés comprendre et respecter
 - ii. S'engager à ce que tous les recrutements, promotions, évaluations des performances et licenciements se fassent indépendamment du genre, et que les documents, y compris les documents de recrutement et les critères d'embauche, de promotion et de licenciement, soient tous inclusifs et sensibles au genre. Les mécanismes spécifiques pourraient comprendre (mais pas exclusivement) les suivants :
 1. Langage inclusif dans les documents de recrutement

⁵⁵ Tiré en partie de *Western Sydney University (WSU), Gender Equality Policy*, WSU, 2017.

⁵⁶ [WSU 2017](#).

2. Normes minimales pour la participation aux listes restreintes et en tant que membre dans les jurys d'entretien. Pour les listes restreintes, les cibles en matière de représentation des femmes devraient refléter un objectif raisonnable pour le contexte. Les jurys d'entretien doivent toujours comprendre au moins une femme, et lorsque le panel est composé de plus de quatre personnes, il doit comprendre au moins deux femmes.
 3. Descriptions de poste et des indicateurs clés de performance qui ne précisent pas le genre ou qui ne pénalisent pas involontairement les candidates
 4. Normes pour les entretiens d'embauche qui prévoient l'interdiction de questions sur le genre, la situation familiale ou les projets familiaux futurs, mais aussi la fourniture d'informations sur les prestations favorables à la famille
 5. Audits réguliers des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes
 6. Ventilation par sexe de toutes les données relatives aux ressources humaines, y compris les listes restreintes, les recrutements, les avancements et les promotions
- iii. Coordination avec la politique de congé parental, qui devrait décrire les possibilités de congé parental pour les parents principaux et secondaires, y compris dans les situations d'adoption, et qui peut être utilisé avant et/ou après la naissance/l'adoption, si nécessaire
 - iv. Dispositions en faveur de l'inclusion et de l'équité entre les genres sur le lieu de travail, y compris la tolérance zéro à l'égard du harcèlement ou de la violence sexuelle, devant être adossées à un mécanisme de traitement des plaintes tenant compte du genre
 - v. Soutien particulier au personnel victime de violence domestique
 - vi. Dispositions pour s'assurer que les équipements, les EPI et les lieux de travail sont adaptés au personnel
 - vii. Soutien aux mères qui allaitent et/ou tirent leur lait
 - viii. Code de conduite concernant la violence basée sur le genre et le harcèlement sexuel
 - ix. Activités visant à rendre la passation des marchés plus équitable, telles que la révision des politiques de passation des marchés afin de déceler tout biais involontaire, le dégroupage des marchés importants, la réduction des délais de paiement et la formation des communautés afin d'accroître les opportunités pour les petits fournisseurs locaux
 - x. Intégration de la dimension genre dans toutes les activités de mobilisation communautaire, y compris en augmentant la participation inclusive aux évaluations, à la prise de décision et au suivi et évaluation communautaires
- g. Responsabilités :** Cette section devrait indiquer qui sera chargé de la mise en œuvre de la politique et quelles seront ses fonctions.
- h. Politiques connexes :** La politique du genre ne fonctionne pas de manière isolée. Elle peut influencer sur d'autres politiques connexes. La politique du genre peut comprendre une liste de politiques connexes et des notes sur la manière dont elle devrait les influencer. Les politiques connexes peuvent notamment être les suivantes :

- i. Politique relative au congé parental : Les politiques de congé parental devraient prévoir des congés suffisants pour les employés après la naissance ou l'adoption d'un enfant. Elles devraient permettre aux deux parents de bénéficier d'un congé, c'est-à-dire les parents principaux et secondaires, même si l'autre parent travaille pour un employeur différent. Par exemple, si un couple a un enfant et que la mère travaille pour une autre entreprise, une politique globale de congé parental permettrait au père de prendre un congé pour participer aux premiers mois de la vie de l'enfant. Ces politiques devraient s'appliquer aux deux parents, quel que soit leur genre, et devraient également s'appliquer dans le cas de l'adoption, où les familles auront aussi besoin de temps pour s'adapter et s'installer. Il y va de l'intérêt de la famille, mais aussi de l'entreprise qui veille ainsi qu'à la suite de ces événements importants, les employés puissent se concentrer sur leur famille et aient les meilleures chances de retourner au travail en étant capables de se concentrer sur le travail.
- ii. Politique d'égalité des chances et de diversité : De nombreuses entreprises ont des politiques qui traitent plus généralement de la diversité et de l'égalité sur le lieu de travail. Ces politiques devraient être coordonnées avec la politique du genre aux fins de continuité et de complémentarité.
- iii. Politique de respect et d'inclusion sur le lieu de travail : De nombreuses organisations ont des politiques de respect et d'inclusion sur le lieu de travail, qui décrivent souvent la position de l'entreprise sur le harcèlement, l'intimidation, le langage et la conduite. Ces politiques devraient compléter la politique du genre et être actualisées pour s'assurer qu'elles incluent et distinguent la violence et le harcèlement sexuels et sexistes.
- iv. Politiques de recrutement et de sélection : La politique de recrutement et de sélection peut être mise à jour pour prendre en compte les priorités en matière d'équité entre les genres, notamment en modifiant de manière proactive le libellé des avis et annonces de recrutement afin de les rendre inclusifs, ainsi qu'en établissant des normes d'équité entre les genres pour les listes restreintes et les jurys d'entretien⁵⁷.
- v. Politiques de passation des marchés : Les politiques de passation des marchés portent, entre autres, sur la manière dont les fournisseurs soumissionnent et sont évalués et sélectionnés, ainsi que sur les politiques de paiement. Tous ces facteurs peuvent agir sur la capacité des petites entreprises locales à rivaliser avec les grandes entreprises, et donc sur la capacité des entreprises appartenant à des femmes à décrocher des contrats.
- vi. Politiques sur les relations avec les communautés : Les politiques sur les relations avec les communautés, qui définissent la manière dont les entreprises collaborent avec la communauté hôte devraient également comprendre des dispositions spécifiques sur la façon de garantir que les consultations, la prise de décision et le suivi-évaluation sont inclusifs, y compris en assurant la participation égale des femmes.

3. Modèle de politique

- a. **Introduction :** *[Historique de l'entreprise, ce qui a été fait en matière de genre, pourquoi ceci est-il mis en œuvre maintenant]*

⁵⁷ Liste de politiques complémentaires tirée du [WSU 2017](#).

- b. Objet :** Cette politique représente l'engagement de [Entreprise] à adopter une approche solide et globale de l'égalité des genres. Elle souligne l'engagement de [Entreprise] en faveur de l'égalité des genres et les engagements spécifiques de [Entreprise] en vue de créer un environnement institutionnel inclusif, équitable et tenant compte des spécificités de chaque genre. La présente politique vise à :
- Énoncer et communiquer l'engagement de [Entreprise] en faveur de l'égalité des genres.
 - Indiquer et communiquer les mesures prises par [Entreprise] pour créer un environnement institutionnel inclusif, équitable et tenant compte des sexospécificités.
 - Définir et communiquer les normes comportementales auxquelles tous les employés et sous-traitants seront tenus de se conformer dans l'optique d'un environnement institutionnel inclusif, équitable et tenant compte des sexospécificités.
- c. Énoncé de valeurs :** [Entreprise] reconnaît et apprécie à sa juste valeur la diversité des compétences et des points de vue que ses employés apportent au lieu de travail. Ces compétences et points de vue divers sont éclairés par les différences qui caractérisent nos employés, y compris leur genre. Pour accompagner un personnel diversifié et tirer parti de ces différences, nos employés doivent ressentir que leur lieu de travail est un lieu de sécurité et d'équité, et que tous les membres du personnel sont également valorisés et ont des chances égales de recrutement, de rétention et d'avancement.
- [Entreprise] s'engage à assurer la diversité des genres grâce à des pratiques éclairées de recrutement, de rétention et de promotion qui attirent et promeuvent une main-d'œuvre diversifiée et de qualité. Ces mesures visent à *aider* [Entreprise] à attirer, encourager et conserver un personnel diversifié, qualifié et motivé ; à réduire le taux de rotation du personnel ; à améliorer la productivité ; à favoriser l'innovation et la créativité ; et à constituer un personnel cohésif et inclusif qui permet à [Entreprise] d'atteindre le niveau de performance et de croissance maximal.
- d. Applicabilité :** Cette politique s'applique à tous les sous-traitants, employés à temps partiel et employés à plein temps.
- e. Définitions :**
- Genre : Le genre désigne les normes culturelles, sociales ou comportementales associées au fait d'être homme, femme, transgenre, intersexe et mixte, ainsi que les relations entre les personnes qui reposent sur ces normes⁵⁸.
 - Employé : Définir qui est inclus dans la politique (et désigné comme « employé »). Il est recommandé de préciser que le terme « employé », tel qu'il est utilisé dans la présente politique, inclut tous les employés à temps plein et à temps partiel, ainsi que tous les sous-traitants.
 - Égalité des genres sur le lieu de travail : L'égalité des genres sur le lieu de travail consiste à garantir que tous les employés sont traités sur un pied d'égalité et qu'ils ont un accès égal aux opportunités, à la rémunération ou à d'autres récompenses et aux ressources, quel que soit leur genre.

⁵⁸ Tiré en partie du [WSU 2017](#).

- iv. Équité entre les genres sur le lieu de travail : L'équité entre les genres signifie un traitement juste pour tous. « Elle peut désigner notamment un traitement égal ou un traitement qui, quoique différent, est considéré comme équivalent du point de vue des droits, des avantages, des obligations et des chances⁵⁹. »

f. **Engagements** : Afin de respecter les valeurs énoncées ci-dessus, [Entreprise] prend les engagements suivants :

- i. [Entreprise] promouvra activement une culture d'entreprise sensible au genre qui valorise la diversité des genres, œuvre en faveur de l'égalité des genres et pratique l'équité entre les genres dans tous les aspects des politiques, des opérations et du lieu de travail. À cette fin, tous les employés de [Entreprise] seront soutenus et sont censés comprendre la notion de genre et les problèmes en la matière, et devront respecter cette politique.
- ii. L'embauche, l'avancement, la gestion des performances, les critères de rétention et les promotions sont autant de mesures qui favoriseront l'égalité des chances, quel que soit le sexe. Les documents de recrutement, d'évaluation et d'entretien, ainsi que les critères de promotion et d'avancement, seront inclusifs (par exemple, dans le langage utilisé). Les critères de recrutement et de gestion des performances ne seront pas discriminatoires, implicitement ou explicitement, en fonction du sexe. La question du genre sera intégrée dans tous les rapports relatifs aux ressources humaines, notamment en ce qui concerne la parité hommes-femmes dans la dotation en personnel, la gouvernance d'entreprise et les salaires moyens. Les mécanismes spécifiques qui seront mis en place pour atteindre cet objectif incluront, sans s'y limiter, les suivants :
 1. Langage inclusif dans les documents de recrutement
 2. Normes minimales pour la participation aux listes restreintes et comme membre dans les jurys d'entretien
 3. Descriptions de poste et des indicateurs clés de performance qui ne précisent pas le genre ou qui ne pénalisent pas involontairement les candidates
 4. Normes pour les entretiens d'embauche qui comportent l'interdiction de poser des questions sur le sexe, la situation familiale ou les projets familiaux futurs
 5. Audits réguliers des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes
 6. Ventilation par sexe de toutes les données relatives aux ressources humaines, y compris les listes restreintes, les recrutements, les avancements et les promotions
 7. En coordination avec la politique de congé parental, amélioration de l'équité entre les genres dans le congé parental, y compris [xxx] jours de congé parental pour le parent principal et [xxx] jours de congé pour le parent secondaire, quel que soit le sexe. Le congé s'appliquerait en cas de naissance naturelle ou d'adoption et pourrait être utilisé avant et/ou après la naissance ou l'adoption, au besoin. La politique de congé s'appliquera aux parents secondaires, même si le parent principal ne travaille pas pour [Entreprise]
- iii. Les lieux de travail de [Entreprise] seront inclusifs et équitables, et tous les employés se sentiront valorisés, traités équitablement et en sécurité. [Entreprise] appliquera une politique de tolérance zéro à l'égard des comportements qui nuisent à cet environnement et s'efforcera de faire en sorte que tous les lieux de travail, y compris les logements, soient sûrs pour tous les employés, quel que soit leur genre.

⁵⁹ WSU 2017.

- iv. [Entreprise] disposera d'un mécanisme de gestion des plaintes offrant une formation et un soutien spécifiques au personnel victime de harcèlement sexuel ou de violence.
 - v. [Entreprise] prendra des dispositions pour soutenir tout membre du personnel victime de violence domestique, y compris jusqu'à [x] jours de congé supplémentaires pour assister à des procédures judiciaires, à des consultations ou à des rendez-vous, procéder à une réinstallation ou mener d'autres activités connexes [les options envisageables peuvent inclure des prêts à faible taux d'intérêt, un soutien en matière de sécurité, l'hébergement d'urgence pour le personnel et les personnes à charge].
 - vi. [Entreprise] veillera à ce que tous les lieux de travail, y compris les équipements, les EPI et les infrastructures telles que les vestiaires, les toilettes, etc., soient appropriés et équitables pour tous les genres.
 - vii. [Entreprise] offrira des pauses rémunérées pour l'allaitement et/ou le tirage de lait et fournira un espace dédié à ces deux activités, y compris un réfrigérateur, un évier et l'électricité.
 - viii. Tous les membres du personnel devront signer un code de conduite les engageant à respecter des normes de comportement définies en matière de partialité, de discrimination, de harcèlement sexuel et de violence.
 - ix. [Entreprise] recueillera des données ventilées par sexe pour vérifier la diversité des genres dans l'actionnariat des fournisseurs et examinera les politiques de passation des marchés pour s'assurer qu'elles ne comportent aucun désavantage involontaire sur la base du genre.
 - x. Les programmes de mobilisation communautaire seront conçus pour rémunérer, soutenir et autonomiser équitablement les femmes comme les hommes.
- g. Responsabilités :** Les responsabilités relatives à la mise en œuvre de la présente politique sont décrites ci-après :
- i. Tous les employés, y compris tous les employés à temps plein et à temps partiel, sont tenus au respect de la présente politique et du code de conduite connexe.
 - ii. Tous les sous-traitants qui font affaire avec [Entreprise] sont tenus au respect de la présente politique et du code de conduite connexe.
 - iii. Les responsables, les cadres supérieurs et tous les dirigeants de l'entreprise sont tenus au respect et à la mise en œuvre de la présente politique et du code de conduite connexe. Ils sont également tenus de veiller à ce que le personnel reçoive la formation et l'accompagnement nécessaires à la mise en œuvre de la présente politique.
- h. Politiques connexes :** Cette politique complète les politiques ci-dessous, qui comprennent aussi des mesures inclusives et sensibles au genre permettant de parvenir à l'équité entre les genres dans toutes les opérations de [Entreprise] : politique de congé parental ; politique d'égalité des chances et de diversité ; politique de respect et d'inclusion sur le lieu de travail ; politique de recrutement et de sélection⁶⁰.

⁶⁰ Cet outil s'appuie sur plusieurs modèles de politiques sur le genre, notamment [WSU 2017](#) et CARE International, « [Final CARE International Gender Equality Policy](#) », juin 2018, cité le 6 novembre 2020.

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		

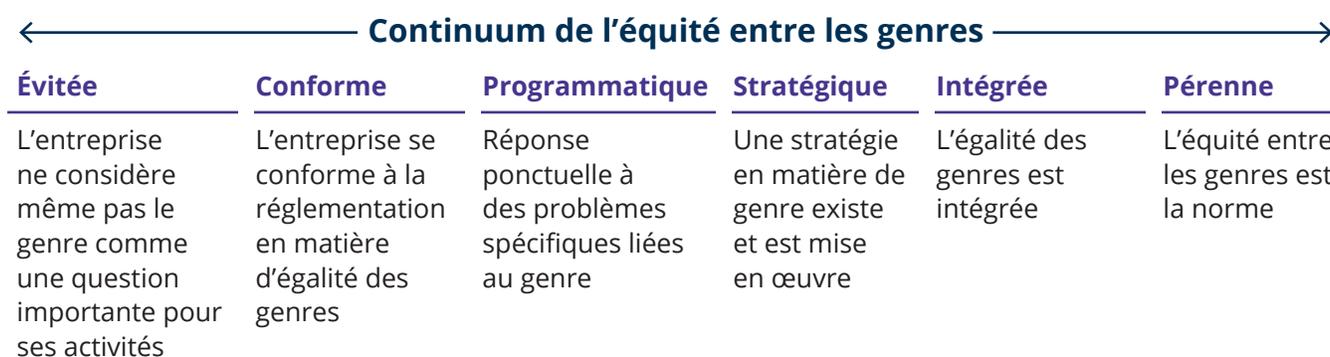
⁶² Ibid, 39.

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		<ul style="list-style-type: none"> » # de vestiaires construits » # de toilettes enterrées installées » # d'équipements de sécurité appropriés délivrés 	<ul style="list-style-type: none"> » # d'emplois évalués pour les femmes 	<ul style="list-style-type: none"> » # de politiques élaborées/ mises à jour » # de femmes bénéficiant d'une aide pour la garde d'enfants 	<ul style="list-style-type: none"> » # d'heures de formation sur les préjugés sexistes » # de participants aux formations et ateliers » # de personnes touchées grâce aux efforts de communication
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> » # de femmes employées par l'entreprise » % de femmes employées par l'entreprise » Taux d'attrition des femmes par rapport aux hommes 				
Effets attendus	<ul style="list-style-type: none"> » 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

OUTIL 1.10

Termes de référence du champion de l'équité entre les genres

- » **OBJECTIF** : Diriger et coordonner les efforts d'intégration de la parité hommes-femmes
- » **UNITÉS CIBLES** : Ressources humaines et Cadres supérieurs

À propos du champion de l'équité entre les genres

Le champion de l'équité entre les genres est le responsable des initiatives de l'entreprise en matière de diversité des genres et d'équité entre les genres. Il dirige certaines activités et coordonne d'autres. Cette personne — de préférence une ayant un rôle décisionnel — est chargée de la mise en œuvre de l'argumentaire et de la stratégie du genre. Le rôle du champion consiste notamment à :

- Obtenir l'adhésion de la haute direction et d'autres acteurs clés à l'appui des messages sur l'équité entre les genres
- Travailler avec les unités opérationnelles, par exemple les ressources humaines, la passation des marchés et les relations avec les communautés, à l'élaboration de plans d'action sur le genre propres à chaque unité
- Aider les équipes à mettre en œuvre leurs stratégies en matière de genre
- Assurer la coordination à l'échelle de l'organisation, notamment en présidant et en coordonnant le groupe de travail sur le genre de l'entreprise (le cas échéant)
- Aider à la communication externe de messages sur les engagements de l'entreprise en matière de genre

Cet outil décrit les principales responsabilités du champion de l'équité entre les genres dans des termes de référence. Certes, des membres du personnel interne peuvent être qualifiés pour ce poste, mais assurez-vous d'allouer du temps pour faire ce travail plutôt que d'ajouter cette fonction à d'autres responsabilités déjà assumées à temps plein. À tout le moins, le travail du champion devrait être considéré comme un poste à mi-temps, et il existe de solides arguments pour en faire un poste à temps plein.

Le rôle de champion n'est pas censé remplacer l'expertise en matière de genre dans les unités opérationnelles (par exemple, l'expertise en genre des experts en développement communautaire ou les experts en violence et harcèlement basés sur le genre qui effectuent les évaluations de la violence et du harcèlement basés sur le genre). L'intention est plutôt de désigner une personne pour diriger et coordonner la mise en œuvre de la stratégie en matière de genre dans l'ensemble de l'organisation.

En termes d'ancienneté, le champion doit faire partie au minimum des cadres supérieurs ou intermédiaires. Si le champion n'est pas un cadre supérieur, un membre du conseil d'administration devrait être désigné pour apporter un soutien et une validation de haut niveau aux propositions et au travail du champion.

Modèle de termes de référence d'un champion de l'équité entre les genres

Introduction

Exposer les raisons pour lesquelles [Entreprise] souhaite désigner un champion de l'équité entre les genres. Présenter les mesures prises à ce jour pour jeter les bases d'une stratégie ou d'un programme sur l'équité entre les genres. Décrire les engagements en matière d'équité entre les genres qui sous-tendent le recrutement d'un champion sur la question — par exemple, des engagements à recruter davantage de femmes, à collaborer avec davantage d'entreprises appartenant à des femmes ou à assurer des consultations et une participation équitables avec les membres masculins et féminins de la communauté. Décrire le contexte institutionnel et les liens hiérarchiques : Le champion aura-t-il une équipe ou un bureau ? À qui rend-t-il compte ? Le programme de travail du champion a-t-il été défini ou est-il prévu de le faire ?

L'objectif du poste de champion de l'équité entre les genres est d'avoir un point focal institutionnel capable de diriger et d'assurer la coordination pour aider [Entreprise] à améliorer l'égalité des chances pour les femmes et les hommes au sein de [Entreprise] ainsi que dans les interactions de [Entreprise] avec les fournisseurs et les collectivités. Le champion sera chargé d'élaborer la stratégie d'équité entre les genres de [Entreprise], de susciter l'adhésion au sein de l'entreprise et de travailler avec toutes les unités opérationnelles pour faciliter la mise en œuvre de la stratégie.

Champ d'application

Les responsabilités du champion de l'équité entre les genres seront notamment les suivantes :

1. Faciliter l'établissement d'un programme d'action sur le genre au sein de l'institution :
 - a. Déterminer les moteurs de la diversité des genres et développer un argumentaire en faveur de l'équité entre les genres :
 - Identifier les principaux facteurs d'amélioration de la diversité des genres au sein de l'entreprise, tels que la performance et la rentabilité, la responsabilité sociale de l'entreprise, les engagements sectoriels ou les exigences législatives.
 - Examiner et regrouper ces facteurs dans un argumentaire spécifique à l'entreprise en faveur de l'équité entre les genres. Cet argumentaire doit décrire les façons dont une plus grande diversité des genres et les progrès vers l'équité entre les genres généreront — ou pourraient générer — des avantages commerciaux pour [Entreprise].
 - b. Encourager les hauts responsables à soutenir l'équité entre les genres :
 - Rencontrer les hauts responsables pour présenter l'argumentaire en faveur de l'équité entre les genres.
 - Travailler avec la haute direction pour obtenir son engagement à soutenir l'équité entre les genres.
 - c. Mettre sur pied un groupe de travail sur le genre : Le groupe de travail sur le genre de l'entreprise servira de caisse de résonance pour les initiatives de l'entreprise en matière de genre, aidera à regrouper les idées, les préoccupations et les questions du personnel, et facilitera les campagnes d'information visant à informer le personnel des activités liées au genre.

Pour plus d'informations sur le groupe de travail sur le genre, voir l'**OUTIL 1.15 (Création et termes de référence d'un groupe de travail sur le genre)**. En fonction de la taille de l'entreprise, des groupes de travail nationaux et départementaux peuvent être constitués pour soutenir la mise en œuvre, qui devrait impliquer des représentants de tous les niveaux de poste. Le groupe de travail devrait être composé d'hommes et de femmes.

- d. Piloter le groupe de travail. Ses fonctions seraient notamment les suivantes :
 - Convoquer et diriger les réunions du groupe de travail.
 - Noter et rendre compte des délibérations.
 - Coordonner les présentations avec la direction et les ressources humaines pour tenir le groupe de travail informé des activités axées sur le genre.
 - Collaborer avec le groupe de travail sur les meilleurs moyens de solliciter, de recueillir et de transmettre les préoccupations, les idées et les questions du personnel, ainsi que sur les moyens de faciliter les campagnes de communication à l'intention de l'ensemble du personnel.
 - e. Diriger l'élaboration de la stratégie d'équité entre les genres, en collaboration avec les ressources humaines, la haute direction et le groupe de travail sur le genre :
 - Cette stratégie doit structurer les engagements, les actions et le suivi des progrès accomplis en matière d'équité entre les genres. La stratégie doit énoncer les objectifs, coordonner les activités, clarifier les responsabilités et définir des cibles claires, des objectifs assortis d'échéances et la voie à suivre pour les atteindre.
 - Cette stratégie devrait fixer des objectifs d'équité entre les genres et de diversité des genres à l'échelle de l'entreprise. Ces objectifs précèdent des cibles plus spécifiques en matière de genre et devraient être axés sur la vision de l'entreprise en matière de diversité des genres. Ils devraient être examinés et validés avec la direction et les services opérationnels concernés afin de garantir leur compréhension et l'adhésion de tous.
 - Collaborer avec les ressources humaines et la direction à l'élaboration de cibles spécifiques en matière de genre, qui complètent la stratégie, définir les activités envisagées pour atteindre ces objectifs et les inscrire dans une théorie du changement qui décrit comment des activités spécifiques aideront [Entreprise] à atteindre ses cibles.
 - Élaborer un plan de suivi et d'évaluation pour mesurer les progrès accomplis par rapport aux cibles fixées.
 - Travailler avec les ressources humaines sur une campagne à l'échelle de l'entreprise pour lutter contre le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre s'il n'en existe aucune.
2. Communiquer la stratégie d'équité entre les genres à toutes les unités opérationnelles et soutenir la mise en œuvre au sein de [Entreprise] :
 - a. Désigner des champions dans les différentes unités opérationnelles. Le groupe de travail sur le genre peut soutenir cet effort en désignant un « porte-parole » intégré sur les questions de genre pour accompagner le champion opérationnel.

- b. Travailler avec la haute direction et les unités opérationnelles pour mettre en œuvre la stratégie d'équité entre les genres :
 - Présenter la stratégie aux équipes
 - Travailler avec les équipes pour déterminer leur place dans la stratégie.
 - Aider les équipes à élaborer des plans sur le genre propres à chaque unité
 - Soutenir la mise en œuvre des plans sur le genre propres à chaque unité
 - c. Apporter des contributions lors des évaluations réalisées par les unités des ressources humaines et commerciales sur des sujets pertinents, tels que la présence des femmes dans la main-d'œuvre, la chaîne d'approvisionnement et la participation communautaire, afin d'aider les équipes à prendre en compte la dimension de genre ; à assurer la continuité des messages et des priorités de l'entreprise dans toutes les activités ; et à assurer autant que possible la coordination entre les départements.
 - d. Aider les ressources humaines à identifier des équipes indépendantes pour réaliser des audits de la parité hommes-femmes et des études sur les écarts de rémunération, le cas échéant.
 - e. Travailler en étroite collaboration avec les équipes chargées de la chaîne d'approvisionnement et des relations avec les communautés pour élaborer un argumentaire en faveur de la collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes et de la promotion d'une approche équitable du développement communautaire.
3. Servir de point de contact interne et externe pour les questions ou l'appui concernant la stratégie d'équité entre les genres de [Entreprise] :
- a. En plus d'être le point focal interne sur l'équité entre les genres, le champion peut être appelé à représenter [Entreprise] publiquement sur des questions liées à la stratégie d'équité entre les genres.
 - b. Documenter les progrès accomplis dans les initiatives d'équité entre les genres pour faire partie de l'histoire de l'entreprise.
 - c. Travailler avec l'équipe de communication pour s'assurer que les progrès sont communiqués aux employés, à la direction et aux parties prenantes.

En plus de ces tâches, le champion sera chargé d'élaborer des activités supplémentaires selon les besoins pour soutenir la formation sur la stratégie d'équité entre les genres de [Entreprise] et sa mise en œuvre, ainsi que de veiller à ce que les différentes unités opérationnelles puissent appliquer la stratégie et agir en conséquence.

OUTIL 1.11

Élaborer des politiques et des programmes de ressources humaines favorisant la diversité des genres au sein du personnel

- » **OBJECTIF** : Élaborer des politiques et des programmes qui attirent, soutiennent et font progresser le personnel féminin
- » **UNITÉ CIBLE** : Ressources humaines

Pour avoir une main-d'œuvre inclusive, vous devrez définir et élaborer des politiques et des orientations connexes qui peuvent contribuer à rendre votre lieu de travail plus attrayant pour les femmes comme pour les hommes. Bien que de nombreuses entreprises disposent de cadres de politiques de haut niveau touchant à l'égalité et la diversité des genres, des politiques et des directives de mise en œuvre plus spécifiques qui indiquent clairement comment l'entreprise entend promouvoir l'égalité des genres sont importantes pour attirer et retenir une main-d'œuvre diverse. Les politiques qui peuvent contribuer à attirer et à retenir un personnel plus diversifié peuvent inclure, par exemple :

1. Un salaire égal pour un travail de valeur égale (en particulier dans les pays où cela n'est pas prévu par la loi)
2. Des politiques favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, notamment :
 - a. Politiques de travail flexibles
 - b. Politiques de congé parental
 - c. Accompagnement des employées enceintes
 - d. Accompagnement des mères allaitantes
 - e. Orientations sur les services de garde d'enfants pris en charge par l'employeur
3. Des politiques et des codes de conduite sur le harcèlement sexuel et le respect sur le lieu de travail (Voir [SUITE D'OUTILS 4](#))
4. Les EPI et la sécurité physique sur le lieu de travail
5. L'examen des programmes de prestations sociales au profit des employés

En plus de rendre un employeur plus intéressant pour les employés potentiels et plus accommodant pour les employés actuels, ces politiques peuvent également rendre le lieu de travail plus attrayant pour les employés qui reviennent d'un congé. Le congé de maternité peut représenter un moment charnière pour les employées, et des politiques bienveillantes peuvent les aider à déterminer si elles choisissent de revenir sur le lieu de travail après le congé de maternité. Une étude menée en Nouvelle-Zélande a estimé à 75 000 dollars les économies réalisées pour chaque employée qui vient reprendre son travail après un congé de maternité, soulignant ainsi l'importance pour les entreprises de mettre en place des politiques qui soutiennent les nouvelles familles⁶⁶.

Bien que ces politiques puissent illustrer des valeurs institutionnelles établies de longue date, il est important de disposer de règles et de directives explicites et claires qui sont communiquées à l'ensemble du personnel et mises à la disposition de celui-ci afin que les attentes, les droits, la mise en œuvre, l'application et la responsabilisation soient clairement définis.

⁶⁶ Office on Women's Health, [Business Case for Breastfeeding](#), 2014.

On trouvera ci-dessous un aperçu de plusieurs politiques clés en matière de genre. Veuillez noter qu'il ne s'agit pas d'une liste exhaustive. Les exemples présentés ici servent plutôt à mettre en relief des caractéristiques importantes des politiques pouvant être envisagées.

1. Politiques en faveur d'un salaire égal pour un travail de valeur égale

Dans de nombreux pays à travers le monde, l'égalité de rémunération pour un travail égal n'est pas encore juridiquement obligatoire. En l'absence d'obligation légale d'équité salariale, les entreprises peuvent toujours démontrer leurs propres engagements en la matière en inscrivant l'équité salariale dans leurs propres politiques par le biais de politiques relatives à la rémunération et/ou au genre. Pour en savoir plus sur la mise en œuvre de l'équité salariale, voir l'**OUTIL 1.6 (Guide et termes de référence de l'enquête sur l'écart salarial)**.

2. Politiques favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale

Les entreprises qui ont mis en place des politiques et des programmes visant à favoriser l'équilibre entre le travail et les obligations familiales font état d'une rotation plus faible, d'une diminution de l'absentéisme et d'une amélioration des taux de retours du congé de maternité⁶⁷. Les politiques qui aident les employés à concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales peuvent améliorer l'attrait que présente un employeur et réduire les cas d'attrition et la rotation du personnel. Le remplacement d'un salarié peut coûter aux employeurs jusqu'à 50 et 60 % du salaire annuel du travailleur, un montant encore plus élevé pour les employés plus anciens (le remplacement d'un cadre supérieur peut coûter environ 213 % du salaire annuel)⁶⁸. Les politiques visant à aider les employés à trouver un équilibre entre des exigences concurrentes dans leur vie durant leur parcours professionnel peuvent donc générer des avantages substantiels tant pour les employés que pour les employeurs.

2a. Pratiques de travail flexibles

Les pratiques de travail flexibles peuvent prendre de nombreuses formes, et les politiques peuvent prévoir un éventail de modalités de travail flexibles, telles que les suivantes :

- Horaires flexibles (peuvent être basés sur des heures d'activité de base fixes)
- Semaine de travail comprimée
- Télétravail, le cas échéant
- Heures annualisées
- Changement d'équipe
- Calendriers de travail arrimés à la période scolaire

⁶⁷ Sodexo, [Why You Should be Supporting Working Parents and How You Can Do It](#), cited June 2022.

⁶⁸ Alison Moodie, [Why Employers Efforts to Support Pregnant Employees can Backfire](#), The Guardian, 7 Nov 2016.

- Itinéraire/durée de l'affectation flexibles pour un travail qui nécessite des absences prolongées du domicile (navigation, certains emplois dans le transport, etc.) :
 - Latitude pour les employés de choisir la longueur de l'itinéraire
 - Réponse aux demandes ponctuelles de changements d'itinéraire à court terme pour des besoins personnels
 - Révision des rotations annuelles pour s'assurer que les employés ne manquent pas d'événements spéciaux plusieurs années d'affilée
- Congé (payé ou non) pour raisons familiales ou parentales

Les politiques de travail flexibles permettent aux employés de structurer leur temps et/ou leur lieu de travail de manière à rendre leur travail plus compatible avec les responsabilités domestiques ou familiales. Étant donné qu'à l'échelle mondiale, les responsabilités et les tâches domestiques échoient le plus souvent aux femmes, les entreprises peuvent en attirer et retenir un plus grand nombre grâce à ces politiques.

Les politiques d'assouplissement des conditions de travail devraient s'appliquer de la même manière aux employés masculins et féminins. Autoriser et encourager les hommes à se prévaloir des politiques de travail flexibles peut améliorer davantage l'égalité des genres en leur permettant d'avoir une part du fardeau et des interruptions de carrière. Cela peut également inciter les entreprises à considérer les congés familiaux non pas comme un inconvénient à l'embauche de femmes, mais comme un droit normal des employés. Les femmes et les hommes devraient être encouragés et soutenus de la même manière à se prévaloir de ces politiques. Dans les évaluations des programmes de travail flexible, les entreprises doivent s'assurer de mesurer l'utilisation de ces programmes à la fois par les hommes et les femmes.

Les entreprises devraient également prendre note de toutes les directives législatives relatives au travail flexible. Par exemple, en Australie, la loi de 2009 sur le travail équitable (*Fair Work Act*) oblige les entreprises à faire droit aux demandes de modalités de travail flexibles pour les employés ayant des enfants en très bas âge qui s'occupent d'un membre de la famille (conformément au *Carer Recognition Act* de 2010), qui ont un handicap et/ou des personnes à charge de moins de 18 ans souffrant d'un handicap, ou qui s'occupent d'un membre de la famille victime de violence de la part d'un partenaire intime⁶⁹.

Le travail flexible doit être utilisé comme un dispositif destiné à soutenir les employés qualifiés et à leur permettre de s'acquitter plus facilement de plusieurs responsabilités. Bien entendu, les modalités de travail flexibles dépendront de la nature de l'emploi. Par exemple, le télétravail n'est évidemment pas réalisable pour tous les types d'emplois (par exemple, les relevés de compteurs dans les secteurs de l'électricité et de l'eau, les conducteurs du secteur des transports, la construction de routes, etc.), mais les employeurs pourraient envisager d'autres formes de travail flexible, tels que le partage des emplois et les rotations⁷⁰. Les employeurs peuvent se réserver le pouvoir discrétionnaire d'accorder ou non des horaires flexibles, mais les demandes doivent être examinées avec sérieux, car cela peut

⁶⁹ Tara Diamond, "The Rise of Flexible Work in the Resource Industry," Carlton Victoria: AusIMM, 2016.

⁷⁰ L'OIT définit le partage du travail comme « un arrangement volontaire par lequel deux personnes assument conjointement la responsabilité d'un emploi à temps plein et se répartissent le temps qu'elles y consacrent selon des accords spécifiques conclus avec l'employeur. Une forme courante de partage du travail consiste à diviser un emploi à temps plein en deux emplois à temps partiel. International Labour Organization, "Work-sharing and job-sharing."

aider à améliorer la satisfaction au travail et à retenir le personnel. Il est d'une importance cruciale que les directives en matière de demande et d'octroi de modalités de travail flexibles soient claires et transparentes, assorties de critères bien définis.

En plus d'utiliser ces politiques pour énoncer les dispositions relatives à l'octroi de modalités de travail flexibles, elles peuvent également être déployées comme un moyen d'aider les employés à retourner au travail à temps plein après un congé de maternité/paternité ou un congé maladie.

2b. Politiques de congé parental

Les politiques de congé parental rémunéré offrent aux entreprises un autre moyen de soutenir les employés, ainsi que d'améliorer leur attrait et la rétention des femmes. La plupart des pays (à l'exception des États-Unis, de la Papouasie-Nouvelle-Guinée et d'un certain nombre de pays insulaires) exigent un congé payé pour les nouvelles mères, financé soit par l'entreprise, soit par l'État et l'entreprise. Ces politiques comprennent souvent un mélange de congés spéciaux permettant aux mères d'accoucher et de se remettre de l'accouchement, ainsi que de congé parental disponible pour l'un ou l'autre parent pour s'occuper des enfants pendant les premiers mois. Une étude du [U.S. Center for Economic and Policy Research](#) a révélé un effet positif ou non négatif des programmes de congé parental sur la rentabilité et la performance, la productivité, la rotation du personnel et le moral des employés pour près de 100 % des entreprises interrogées⁷¹.

Même lorsque les réglementations en matière de congé parental sont plus conservatrices ou axées principalement sur la mère, ou lorsque les congés parentaux ne sont pas rémunérés, les entreprises peuvent utiliser leurs propres politiques pour aller au-delà de la législation en vigueur en offrant un congé payé aux deux parents. Cela permet non seulement d'améliorer les possibilités de promotion de l'égalité des genres en encourageant les femmes comme les hommes à prendre du temps pour partager les responsabilités parentales, mais aussi de promouvoir l'équité entre les hommes et les femmes au sein du personnel. Permettre aux femmes comme aux hommes de prendre un congé à l'occasion de la naissance d'un enfant peut réduire les préjugés à l'égard des femmes au moment de l'embauche et la mesure dans laquelle le congé de maternité ralentit la progression des carrières des femmes.

Les entreprises devraient revoir leurs propres politiques pour s'assurer qu'elles sont également accessibles aux femmes et aux hommes, et rechercher tout élément incitatif ou dissuasif par rapport au congé parental. Il peut s'agir, par exemple, de réfléchir à la manière dont les postes sont pourvus pendant le congé parental, à la façon dont les employés sont évalués ou désavantagés dans leur évolution professionnelle par rapport au temps pris pour des congés, et aux options qui s'offrent aux employés lorsqu'ils reviennent d'un congé parental.

Les politiques de congé parental devraient comprendre les informations suivantes :

- Durée du congé rémunéré pour les nouveaux pères et mères et possibilités offertes pour tout congé sans solde supplémentaire
- Délai de préavis : Délai de notification aux employeurs de l'intention de prendre un congé, responsabilités en matière d'information des employeurs et mesures que les responsables doivent prendre pour s'adapter aux employées enceintes et au congé parental

⁷¹ Sodexo, [Why You Should be Supporting Working Parents and How You Can Do It](#).

- Mesures que les employeurs doivent prendre pour trouver des postes de substitution aux employées enceintes ou allaitantes : Cela dépendra du profil de risque physique/sanitaire du travail de l'employée enceinte.
- Point de départ du congé : Par exemple, à la naissance ou avant ?
- Obligation de préavis pour prolonger le congé parental
- Protocole de communication/collaboration pendant la période de congé
- Calendrier des discussions sur le retour au travail
- Protocoles de couverture des emplois : Il s'agit notamment de garantir que le personnel peut reprendre le même poste et de prévoir des plans d'urgence lorsque le membre du personnel ne peut pas reprendre le même poste.
- Protocole en cas d'adoption d'un enfant et admissibilité au congé parental⁷²

Les employés ont également la responsabilité de se renseigner sur les options et les droits qui s'offrent à eux lorsqu'ils demandent un congé parental. Envisager des activités et des événements périodiques visant à sensibiliser le personnel.

Comment encourager l'utilisation des politiques de travail flexible et de congé parental

Cela demande des efforts sur plusieurs fronts :

- Donner le ton au sommet. Les dirigeants doivent montrer la voie et adopter un comportement qui encourage à tirer avantage des politiques de travail flexible. Ils devraient être formés sur les politiques de travail flexible, notamment comprendre les avantages de ces programmes pour le personnel et les unités opérationnelles, et il devrait y avoir une surveillance au niveau des unités pour s'assurer que les programmes sont mis en œuvre équitablement.
- Élaborer des campagnes d'information sur les programmes de travail flexible, ciblant à la fois les femmes et les hommes.
- Revoir les critères d'évaluation de la performance pour s'assurer que les employés qui se prévalent des dispositifs de congé flexible ne sont pas pénalisés pour les promotions, par exemple, en axant les évaluations de performance sur les résultats plutôt que sur les heures travaillées.

2c. Orientations sur le soutien aux employées enceintes

Les études montrent que les femmes enceintes et les mères sont victimes de préjugés et de discrimination. Elles sont souvent cataloguées comme étant « chaleureuses, mais incompetentes » et sont fréquemment oubliées quand il s'agit d'opportunités et de promotions, forcées de prendre des congés ou même licenciées⁷³. L'**OUTIL 1.17** donne des orientations sur la façon de vaincre les préjugés à l'égard des femmes sur le lieu de travail, mais le présent outil propose des moyens pour les employeurs d'aider de manière proactive les employées enceintes à continuer à travailler efficacement pendant leur grossesse.

⁷² Australian Human Rights Commission, Tool 4: Parental Leave Checklist for Employers, Canberra: Australian Human Rights Commission, 2015.

⁷³ Judy Clair, Kristen Jones, Eden King, and Beth K. Humberd, "[The Right and Wrong Ways to Help Pregnant Workers.](#)" Harvard Business Review, 2016.

Note sur le soutien aux employées enceintes : il existe de nombreux préjugés sociétaux enracinés à l'égard des femmes enceintes, qui peuvent influencer aussi bien les employeurs que les employés. Les employeurs peuvent s'inquiéter du fait que les employées enceintes ne voudront peut-être pas assumer des tâches particulièrement difficiles, tandis que les femmes enceintes peuvent s'inquiéter de leur capacité à gérer la grossesse ou la maternité et les exigences du lieu de travail. Les employeurs qui se lancent dans des suppositions, même bien intentionnées, sur ce que veulent les employées enceintes ou ce dont elles ont besoin peuvent malencontreusement nuire aux femmes et créer plus d'insécurité, facteur qui a été associé à l'attrition de la main-d'œuvre féminine. Dans leurs efforts pour adopter des mesures d'adaptation et de soutien en faveur des employées enceintes, les employeurs doivent être conscients qu'il est possible que cela passe pour un manque de confiance à l'égard des employées enceintes⁷⁴. Par exemple, lorsque les employeurs supposent qu'une employée enceinte ne voudra pas être affectée à un projet ou à un voyage particulièrement difficile, etc., cela peut nuire aux employées et même les dissuader de revenir après le congé de maternité⁷⁵.

Pour gérer cette situation, les employeurs devraient s'attacher à apporter une aide pratique et à créer un cadre largement compris d'options et d'avantages que les employés décideront eux-mêmes d'utiliser s'ils le souhaitent et de quelle manière. Les offres de soutien spécifiques sont plus utiles et constructives lorsqu'elles sont faites en réponse à des demandes, négociées avec l'employeur et qu'elles renforcent l'autonomie de l'employé⁷⁶. Parmi ces types de soutien spécifiques, on peut citer la possibilité de se rendre à des rendez-vous médicaux ou même de se reposer pendant la journée de travail. Les employés doivent être consultés sur le type de soutien dont ils ont besoin, sur la façon de demander un soutien supplémentaire et sur la meilleure façon de s'exprimer s'ils ont besoin de changer quelque chose dans leur environnement de travail.

Voici quelques suggestions sur la façon dont les employeurs peuvent soutenir les employées enceintes :

- **Communication** : S'assurer que les employés sont informés de toutes les prestations de santé maternelle et de garde d'enfants, des structures de soutien pour les employées enceintes et les nouveaux parents (personnes-ressources des ressources humaines, groupes de ressources pour les employés, etc.), des options d'horaires flexibles, des options en matière de congés, des options de gestion des performances, etc. liées à la grossesse et à la parentalité.
- **Envisager une visite de santé sur le lieu de travail** : En particulier pour les lieux de travail éloignés, envisager de demander à un gynécologue-obstétricien de visiter le lieu de travail pour fournir des conseils indépendants sur tout, des soins prénatals aux tests et aux médicaments sûrs⁷⁷. Dans les zones urbaines, s'assurer que les employés comprennent les droits aux congés pour visites médicales. Préciser ce que cela couvre (par exemple, seuls les rendez-vous chez le médecin, ou les visites chez les acupuncteurs, les consultants en lactation, les massages pré/postnatals sont-ils couverts ? Quelle est la différence dans la couverture pour les périodes prénatales et postnatales ?).

⁷⁴ [Harvard Business Review](#), 2016.

⁷⁵ Alison Moodie, ["Why Employers' Efforts to Support Pregnant Employees can Backfire,"](#) The Guardian, 7 Nov 2016.

⁷⁶ [Harvard Business Review](#), 2016.

⁷⁷ Carole Khalifé, [How to Support your Pregnant Employees](#), LinkedIn 2016.

- **Système de soutien** : Susciter des rencontres pour les employées enceintes et les nouveaux parents.
- **Siestes** : Envisager de créer une salle de repos où les femmes pourraient se reposer au besoin, et discuter de la façon de créer de la flexibilité pour leur autoriser la sieste.
- **Apporter de la flexibilité et un appui logistique spécifique** : Par exemple, communiquer clairement sur la flexibilité des heures de travail pour se rendre à des rendez-vous chez le médecin, prendre du repos pendant la journée, etc.
- **Vérifier de manière proactive la gestion de la performance** : Les responsables devraient profiter de l'occasion pour faire le point avec le personnel afin de fixer des objectifs de gestion de la performance et s'assurer que le personnel est habilité à s'exprimer si ou quand il a besoin d'aide. Organiser un contrôle de la gestion de la performance immédiatement avant le congé parental et mettre au point une structure flexible pour la réintégration.

2d. Orientations sur les mesures d'adaptation pour les mères qui allaitent et tirent leur lait

Soutenir le retour au travail des mères qui allaitent les aide non seulement à réintégrer le service, mais peut aussi être bénéfique pour les entreprises. Le soutien aux mères qui allaitent augmente la rétention des employés, réduit l'absentéisme et réduit les coûts des soins de santé et de l'assurance. Alors que le soutien à l'allaitement maternel n'est généralement nécessaire que pendant les six premiers mois à un an (certaines employées peuvent choisir d'allaiter plus longtemps), le soutien pendant cette période peut avoir un impact sur les employés, les familles et les entreprises à beaucoup plus long terme (voir encadré 1F).

ENCADRÉ 1F | Une approche du soutien à l'allaitement axée sur la famille

Alors que de nombreuses entreprises mettent en œuvre des programmes de soutien à l'allaitement ciblant leurs employées, le service de l'eau et de l'énergie de Los Angeles (*Los Angeles Department of Water and Power*) a reconnu que les décisions concernant l'allaitement impliquent toute la famille : l'allaitement maternel demande beaucoup de temps et de travail aux mères, et les bienfaits pour la santé des bébés nourris au sein se traduisent par des avantages pour toute la famille. Bien que 80 % de son personnel soit composé d'hommes, LA DWP a lancé un programme de soutien à l'allaitement pour les mères, les pères et les partenaires, qui a entraîné une réduction spectaculaire de la rotation du personnel et de l'absentéisme parmi les travailleurs masculins et féminins. Grâce au programme, 83 % des employés étaient plus positifs à l'égard de leur employeur et 67 % estimaient que cela renforçait leur intention de travailler longtemps pour ce service. (Cohen R, Lange L & Slusser W. 2002; [A description of a male-focused breastfeeding promotion corporate lactation program](#). *Journal of Human Lactation*, 18(1), 61–65.)

Réduction de l'absentéisme : Les bébés nourris au sein sont moins fréquemment malades que les bébés nourris au lait maternisé, ce qui signifie moins de jours de travail manqués pour les parents de bébés nourris au sein. Dans une étude comparative des bébés nourris au sein et au lait maternisé, l'incidence des absences d'un jour pour les mères devant s'occuper de nourrissons malades était plus de deux fois plus élevée chez les mères de bébés nourris au lait maternisé⁷⁸. Dans une étude sur deux ans menée par l'assureur américain Cigna, la participation des mères à des programmes de soutien à l'allaitement au travail a été corrélée à des économies de 60 000 dollars sur l'absentéisme des employés⁷⁹.

Réduction des coûts des soins de santé : Corrélée à une diminution des maladies chez les bébés nourris au sein, ces derniers nécessitant moins de visites chez le médecin. Dans les pays où les soins de santé sont payés par l'employeur, cela signifie moins de demandes de règlement par l'employeur. Le même programme d'allaitement sur le lieu de travail de Cigna cité plus haut a permis de réaliser des économies annuelles de 240 000 dollars en frais de santé sur deux ans⁸⁰.

Réduction de la rotation du personnel : Les entreprises qui soutiennent les employées qui choisissent de continuer à allaiter et à tirer leur lait favorisent la rétention des employés, ce qui permet d'économiser des coûts importants associés à la rotation du personnel. Par exemple, la société américaine *Mutual of Omaha* a enregistré un taux de rétention supérieur de 24 % à la moyenne nationale pour les mères qui reviennent au travail grâce à son programme de soutien à l'allaitement⁸¹.

Les employeurs peuvent soutenir les mères allaitantes par le biais de plusieurs initiatives importantes :

- 1. Installations appropriées :** Lorsque les employés n'ont pas de bureaux privés, les entreprises devraient fournir des espaces privés sécurisés pour que les mères puissent tirer leur lait. Il peut s'agir d'une petite pièce pour une seule personne ou d'une pièce équipée de rideaux ou cloisonnée pour permettre à plusieurs femmes de tirer leur lait en toute intimité. Les pièces doivent pouvoir fermer à clé, avoir des prises électriques accessibles pour chaque utilisateur et un petit réfrigérateur pour conserver le lait et, dans l'idéal, un évier pour laver les biberons et les pompes. De nombreuses entreprises choisissent de fournir des pompes de qualité hospitalière, qui peuvent être utilisées sur place et peuvent rendre le pompage plus rapide et plus efficace, réduisant ainsi le temps nécessaire. On ne devrait pas demander aux employées de tirer leur lait dans les salles de bain, les placards ou d'autres endroits non hygiéniques et non verrouillables. Le lait maternel est un aliment, et on ne devrait pas demander aux femmes de tirer leur lait dans des endroits qui ne seraient pas hygiéniques pour la préparation des aliments. En règle générale, on devrait aussi supposer que le pompage du lait nécessite autant d'intimité que celle qui serait fournie pour l'utilisation des toilettes. Les pièces servant au pompage du lait devraient être verrouillées, mais les femmes qui utilisent ces espaces devraient être munies de clés ou d'un code d'accès. En fonction des besoins du personnel, si les employées travaillent sur plusieurs sites, par exemple, un code d'accès peut leur permettre d'accéder facilement à plusieurs salles de pompage du lait.

⁷⁸ Rona Cohen, Marsha B. Mrtek, and Robert G. Mrtek, [Comparison of Maternal Absenteeism and Infant Illness Rates Among Breast-feeding and Formula-feeding Women in Two Corporations](#). American Journal of Health Promotion: November/December 1995, Vol. 10, No. 2, pp. 148-153.

⁷⁹ Office on Women's Health, [Business Case for Breastfeeding](#), 2014.

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Ibid.

2. Horaires flexibles : Les mères qui allaitent ont généralement besoin de tirer leur lait toutes les deux à quatre heures ; avec des pompes efficaces, le pompage peut prendre entre 15 et 30 minutes par séance. Tous les responsables devraient recevoir une formation de sensibilisation sur les besoins de flexibilité des mères qui tirent leur lait, et les employées devraient bénéficier d'une certaine flexibilité dans leurs horaires pour tirer le lait, étant entendu que ce temps peut être pris sur les pauses déjeuners ou d'autres pauses, ou que les employées peuvent devoir arriver plus tôt ou rester plus tard.

En plus de la gestion des horaires pendant la journée, les ressources humaines, les responsables et les employés devraient travailler ensemble pour s'assurer que les mères allaitantes qui reprennent le travail assument des fonctions compatibles avec l'allaitement. Il s'agit, par exemple, de veiller à ce qu'elles ne soient pas en contact avec des produits chimiques, des radiations ou d'autres menaces pour la sécurité. En outre, les ressources humaines et les responsables devraient consulter les employées pour savoir si des aménagements spécifiques doivent être faits par rapport au travail — par exemple, pour les conductrices de transports en commun, programmer des itinéraires et des pauses qui leur permettront d'accéder aux équipements de pompage du lait en cas de besoin⁸².

3. Formation des responsables : Les ressources humaines et tous les responsables devraient recevoir une formation sur l'allaitement maternel et les besoins des mères qui allaitent, afin qu'ils puissent travailler avec les employées qui reprennent le travail à une planification efficace. Lorsque les responsables comprennent les besoins des mères qui allaitent, à la fois en termes d'exigences de gestion quotidienne du temps et du fait que l'allaitement est généralement un ajustement temporaire, il est plus facile pour eux de collaborer avec les employés pour trouver des solutions qui marchent pour tout le monde.

4. Communication et planification claires : Lorsque les employées discutent de leur congé de maternité et de leurs plans de retour au travail, l'allaitement devrait faire partie de la conversation afin d'aider les responsables à planifier avec les employées la façon de répondre aux exigences en matière d'horaire et de flexibilité.

5. Soutien : Penser à mettre sur pied un réseau de soutien et de défense des droits pour les employées qui allaitent afin de créer des possibilités de soutien et d'échange parmi le personnel. Les employeurs peuvent également renseigner les employées enceintes et les partenaires, en leur fournissant des informations sur les avantages de l'allaitement maternel et sur les soutiens offerts. Comme indiqué dans l'encadré 1F, offrir ce soutien aux employés masculins et féminins peut s'avérer bénéfique pour les familles et les employeurs.

2e. Orientations sur les services de garde d'enfants pris en charge par l'employeur

Pour de nombreuses familles, l'accès à des services de garde d'enfants et les coûts afférents, mis en balance avec les avantages d'un emploi à l'extérieur de la maison, peuvent être des facteurs déterminants pour des employés potentiels à accepter les postes. Selon une étude, 23 % des employés,

⁸² Maternity Action. Accommodating breastfeeding on return to work. Cited January 2022. Consultez [le site Web de Maternity Action](#) pour de nombreuses ressources sur le soutien aux femmes enceintes et allaitantes ainsi qu'aux nouveaux parents.

dont trois fois plus de femmes que d'hommes, ont déclaré que des problèmes de garde d'enfants les avaient amenés à envisager de quitter leur emploi⁸³.

IFC a élaboré des directives détaillées sur les avantages des services de garde d'enfants financés par les employeurs pour les employeurs eux-mêmes et les employés, y compris des études de cas et des orientations détaillées à l'intention des employeurs. (Pour en savoir plus, veuillez consulter le document intégral intitulé [A Guide for Employer Supported Childcare](#)). Le rapport souligne que le fait d'offrir des services de garde d'enfants aux employés peut améliorer leur rétention, leur productivité, leur satisfaction au travail et leur loyauté. Des services de garde d'enfants pris en charge par les employeurs peuvent rendre un employeur plus attrayant et, en particulier, contribuer à accroître la participation des femmes à la main-d'œuvre⁸⁴.

« De nombreuses entreprises estiment que l'augmentation de leur rentabilité induite par des prestations sociales favorables à la famille, telles que les services de garde d'enfants, les subventions aux frais, l'aide à l'allaitement et les congés parentaux payés... en font des investissements utiles. »

—IFC Guide for Employer Supported Childcare, 17

Les employeurs qui souhaitent offrir des options de garde d'enfants à leurs employés peuvent envisager plusieurs types de dispositifs. Les services de garde d'enfants pourraient être des subventions permettant aux parents de retenir les services voulus, des accords avec des services de garde d'enfants privés, l'organisation d'une garderie financée par l'employeur, la fourniture d'un soutien pendant les périodes de vacances scolaires (comme les camps d'enfants), etc. Le choix de la garde d'enfants doit s'appuyer sur les besoins des employés dans le contexte particulier de l'entreprise. Certains pays peuvent disposer de législations obligeant les employeurs à fournir des services de garde d'enfants, ce qui devrait sous-tendre les décisions de l'entreprise concernant le type de services à offrir à cet égard.

Les employeurs qui souhaitent fournir des services de garde d'enfants, conformément aux exigences légales ou aller au-delà, doivent suivre les étapes ci-après⁸⁵ :

1. Définir et énoncer l'objectif du programme de garde d'enfants. Pour une entreprise, comprendre ses objectifs (attirer des candidats, y compris davantage de candidatures féminines, accroître la rétention des employées après un congé parental, etc.) l'aidera à élaborer des indicateurs permettant de mesurer le succès du programme et d'apporter les ajustements nécessaires.

⁸³ Joanne Sammer, [Support for New Parents can Keep Employees Onboard](#), Society for Human Resource Management, 2019.

⁸⁴ IFC, [A Guide for Employer-Supported Childcare](#), IFC, 2019, 15.

⁸⁵ IFC, [A Guide for Employer-Supported Childcare](#), IFC, 2019, 26.

2. Comprendre les exigences légales dans le contexte de votre entreprise.
3. Déterminer le type de garde d'enfants souhaité et réalisable dans le contexte de votre entreprise. Il s'agira notamment d'étudier les besoins et les intérêts des employés, ainsi que de comprendre quels services sont disponibles sur place. Les entreprises peuvent envisager de mener des entretiens avec des informateurs clés parmi les membres de la communauté, en particulier si l'un des objectifs est de devenir un employeur plus attrayant pour les employées potentielles.
4. Élaborer une proposition de programme, y compris en établissant les coûts et en définissant des indicateurs clés devant permettre de mesurer le succès du programme. Ces indicateurs devraient être liés aux objectifs de la mise en œuvre du programme, tels que l'augmentation du taux de candidatures féminines (et du nombre d'employées qui acceptent des postes dans votre entreprise), ainsi que les taux de rétention des parents (ventilés par sexe).
5. Mettre en œuvre le programme de garde d'enfants, mesurer et suivre les succès.

3. Politiques de lutte contre la violence basée sur le genre et le harcèlement sexuel

Le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre peuvent constituer des problèmes sur de nombreux lieux de travail, et en particulier dans les secteurs des infrastructures dominés par les hommes. Dans ces secteurs, il faut parfois travailler dans des endroits reculés, voyager et/ou commencer tôt le matin ou finir tard le soir, autant de facteurs qui peuvent contribuer à susciter des inquiétudes ou le sentiment que des violences basées sur le genre sont possibles.

De solides politiques de lutte contre le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre et des formations qui traitent du comportement des employés sur site et en dehors sont des préalables importants à l'établissement d'une culture d'entreprise qui ne tolère ni le harcèlement sexuel ni la violence basée sur le genre. Elles contribuent également à créer un environnement favorable et responsabilisant dans lequel les femmes et les hommes peuvent travailler efficacement ensemble.

Compte tenu de l'importance de ce sujet, la [SUITE D'OUTILS 4](#) est entièrement consacrée aux politiques, activités et interventions visant à lutter contre les problèmes liés au harcèlement sexuel et à la violence basée sur le genre. Elle propose un modèle de politique sur le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre, un aperçu des types de services que les entreprises devraient envisager de mettre en place et un projet de code de conduite pour le comportement des employés sur site et en dehors.

4. Orientations sur les EPI et la sécurité physique sur le lieu de travail

Les équipements de protection individuelle (EPI) représentent un investissement essentiel pour de nombreux secteurs d'infrastructure. Il peut s'agir (mais pas exclusivement) de protections pour les pieds, les mains, les yeux, les voies respiratoires ; de protections thermiques, de l'ensemble du corps, de l'ouïe ; et de protections contre les vibrations. Cependant, les EPI sont souvent conçus pour les hommes ou pour être « unisexes » — ce qui peut aller de la conception de grandes pièces, telles que des salopettes d'un seul tenant jusqu'à des détails comme la manière dont les articles sont coupés et dimensionnés.

Dans de nombreux secteurs, la règle générale traditionnelle est que les femmes portent des EPI masculins de petite taille. Les femmes ne sont pas que des versions plus petites des hommes, et la coupe ainsi que les tailles de leurs vêtements diffèrent de celles des vêtements pour hommes. Bien sûr, les femmes et les hommes ont des formes et des tailles variées, et les vêtements sont conçus différemment pour les femmes et les hommes, reflétant différentes formes moyennes, y compris des poitrines de forme différente, des tailles plus hautes, des épaules plus étroites, des cous plus petits, des bras plus courts et des doigts plus étroits pour les femmes⁸⁶.

Lorsque l'EPI n'est pas bien ajusté, il peut contribuer à accroître les risques pour la sécurité (des manches trop longues peuvent se coincer, des lunettes mal ajustées peuvent laisser passer des débris, des bottes mal ajustées peuvent présenter un risque de trébucher, etc.). Les employés peuvent se sentir découragés de porter un tel équipement, ce qui ajouterait aux risques pour la sécurité. Les femmes qui doivent porter une salopette d'une seule pièce peuvent avoir du mal à aller aux toilettes, ce qui peut créer des risques de sécurité supplémentaires pouvant faire qu'elles se sentent exposées si elles ont besoin d'utiliser les toilettes alors qu'elles portent une salopette. Certaines études ont également montré que les employées portant des EPI mal ajustés sont susceptibles de recourir à des méthodes de compensation consistant, par exemple, à porter des sous-vêtements en laine épaisse, qui peuvent en fait augmenter le risque de certaines infections⁸⁷. Cela peut être à la fois une cause d'absentéisme, de même que représenter un coût pour la santé et un problème de responsabilité potentielle pour les employeurs.

Non seulement des effets de la bonne taille contribuent à la sécurité, mais un EPI bien ajusté est également plus confortable, ce qui peut encourager le personnel à le porter. Des études montrent que des EPI appropriés peuvent accroître la satisfaction au travail et l'efficacité personnelle des femmes, ce qui pourrait accroître la rétention dans l'emploi⁸⁸.

Voici quelques conseils spécifiques pour choisir des EPI appropriés pour les femmes :

1. Pour les bouchons d'oreilles, penser aux bouchons d'oreilles jetables en mousse, car ils sont plus susceptibles de convenir aux femmes.
2. S'assurer que les casques de sécurité ont une mentonnière pour les empêcher de tomber.
3. Il convient de vérifier l'ajustement des lunettes de sécurité, car les lunettes « unisexes » sont souvent trop grandes pour les visages des femmes.
4. Acheter des EPI spécialement conçus pour les femmes, de différentes tailles. Cela devrait inclure également les gants et les bottes⁸⁹.
5. Éviter simplement d'acheter des EPI « unisexes », qui sont souvent trop larges pour les femmes. Si les entreprises achètent des EPI unisexes, qu'elles prennent au moins plusieurs tailles pour essayer de tenir compte des différentes morphologies⁹⁰.

⁸⁶ Randal Fisher, [The Need for Unique Women's PPE](#), Safety and Health, 2020.

⁸⁷ Hogan Lovells, [Personal Protective Equipment for Women Miners](#), 2015.

⁸⁸ Relationship between Personal Protective Equipment, Self-Efficacy, and Job Satisfaction of Women in the Building Trades, October 2013, *Journal of Construction Engineering and Management* 139(10), DOI: [10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000739](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000739).

⁸⁹ Thomas Bukowski, [Women and PPE: Finding the Right Fit](#), 2014.

⁹⁰ Ibid.

Certains gouvernements ont même inclus dans des réglementations sectorielles des dispositions exigeant des entreprises qu'elles élaborent des codes de pratique obligatoires visant la fourniture d'EPI spécifiquement aux femmes⁹¹. Par exemple, le Gouvernement sud-africain a publié des lignes directrices pour le code de bonnes pratiques des sociétés minières concernant la fourniture d'EPI aux femmes. Les lignes directrices exigent des entreprises qu'elles identifient tous les risques potentiels pour la santé et la sécurité, puis qu'elles décrivent comment tous les risques liés aux EPI seront traités. Ce type de lignes directrices devrait préciser les personnes chargées de veiller à ce que les femmes aient accès à des EPI appropriés :

1. **Employeur** : Il incombe à l'employeur d'assurer l'accès à des quantités suffisantes d'EPI, de former les employés sur la façon d'utiliser et d'entretenir correctement les EPI, de veiller à ce que les employés suivent ces instructions et disposent d'installations appropriées pour prendre soin et transporter les EPI, et de trouver des moyens de surveiller l'état et le calendrier de remplacement des EPI.
2. **Responsables** : Les responsables sont chargés de veiller à ce que les employés utilisent et entretiennent correctement leurs EPI, et que des informations appropriées soient recueillies sur l'entretien et la préservation des EPI.
3. **Personnel féminin** : Les employées sont chargées de l'utilisation, de l'entretien et de la préservation des EPI, et d'alerter les superviseurs en cas de soucis ou de problèmes.
4. **Formation** : Le code de pratiques devrait inclure des lignes directrices sur la formation des employés à l'utilisation, à l'entretien et à la préservation des EPI⁹².

5. Examen des programmes de prestations sociales des employés

En plus d'élaborer des politiques qui promeuvent spécifiquement la participation des femmes et l'égalité des genres, pensez à procéder à un examen de vos programmes de prestations sociales pour vous assurer de la prise en compte des spécificités de chaque genre. Cet examen pourrait porter sur les éléments suivants :

- Politiques d'assurance maladie : Dans quelle mesure les besoins des femmes en matière de soins de santé (y compris, mais sans s'y limiter, la contraception, les soins prénatals et postnatals) sont-ils pris en compte ? Lorsque les membres de la famille et les personnes à charge sont admissibles aux soins, les options de prise en charge sont-elles également disponibles pour les femmes et les hommes ?
- Retraites : Par exemple, les régimes de retraite sont-ils structurés de manière à ce que les femmes ne soient pas pénalisées parce qu'elles interrompent leur carrière pour des raisons familiales ?
- Soins aux personnes âgées pris en charge par l'employeur : Les politiques de garde d'enfants et de soins aux personnes âgées sont-elles sensibles au genre ? Les politiques de garde d'enfants prévoient-elles un congé parental équitable pour les employés masculins et féminins ?

⁹¹ Ibid.

⁹² Government of South Africa, [Mine Health and Safety Act, 1996: Guideline for a Mandatory Code of Practice on the Provision of Personal Protective Equipment for Women in the South African Mining Industry](#), 2015, 11-16

OUTIL 1.12

Fixer des cibles de recrutement des hommes et des femmes

- » **OBJECTIF** : Élaborer un processus de recrutement équitable entre les hommes et les femmes afin d'accroître la diversité et l'inclusion des femmes au sein du personnel
- » **UNITÉS CIBLES** : Ressources humaines, Communications

À propos des cibles en matière de diversité des genres

Les cibles en matière de diversité des genres aident les entreprises à mesurer les progrès vers la réalisation des objectifs d'équité entre les genres. Elles améliorent la coordination et renforcent l'engagement à atteindre ces objectifs d'équité. Les cibles peuvent canaliser les équipes en interne et faciliter la comparaison avec d'autres acteurs du secteur ; elles peuvent en outre fournir des incitations et permettre la responsabilisation en vue de l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Bien que les cibles (et les quotas) ne puissent pas s'attaquer aux raisons profondes de la sous-représentation des femmes dans certains segments de la main-d'œuvre, elles sont apparues comme l'un des moyens les plus efficaces de combler les écarts en matière de diversité des genres⁹³. Des « cibles contraignantes » peuvent considérablement aider les entreprises à accroître la représentation équitable des genres, en particulier parmi les jeunes débutant leur parcours professionnel dans l'entreprise. Une étude menée pendant trois ans par McKinsey auprès de 118 entreprises a révélé que les entreprises ayant fixé des cibles réussissaient beaucoup mieux à recruter des femmes au niveau débutant que les autres⁹⁴.

Les cibles doivent être précises et ambitieuses. Outre des indicateurs quantitatifs, elles devraient comprendre des indicateurs qualitatifs de la façon dont les gens travaillent ensemble — par exemple, des cibles pour rendre compte d'un lieu de travail plus respectueux, de pratiques de réunion plus inclusives et de modalités de travail plus flexibles. Les indicateurs peuvent également inclure des paramètres tels que la réduction de l'absentéisme et de la rotation du personnel, et l'augmentation de la satisfaction des employés⁹⁵.

Guide pour la définition de cibles de recrutement des hommes et des femmes

Ce guide étape par étape vous aidera à fixer des cibles de recrutement pour les femmes et les hommes⁹⁶. Pour des exemples des types de cibles à fixer, voir le tableau 1G.

1. **Obtenir le soutien de la direction** : La haute direction est-elle favorable à la définition des cibles et participe-t-elle à ce processus ? Pour obtenir un soutien plus large et susciter l'intérêt nécessaire pour atteindre les cibles, les cadres supérieurs doivent soutenir publiquement l'initiative. L'inscription des avancées en matière de diversité des genres dans les évaluations de la performance des hauts responsables peut créer une dynamique et susciter l'adhésion du haut vers le bas.

⁹³ Catherine Macdonald, *The Role of Gender in the Extractive Industries*, Helsinki: UNU-Wider, 2017, 19.

⁹⁴ Women in Mining Canada, *Welcoming to Women: Action Plan for Canada's Mining Employers*, 23.

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Ces étapes sont basées sur l'ouvrage ci-après: Australian Government Workplace Gender Equality Agency, *"How to Set Gender Diversity Targets."* Canberra: Commonwealth Government of Australia, 2013.

- 2. Élaborer une politique et une stratégie d'équité entre les genres (OUTILS 1.8 et 1.9) :** Les cibles ne peuvent exister en l'absence d'une politique les énonçant et d'une stratégie pour aider à les atteindre. Les cibles devraient s'inscrire dans une politique plus large d'équité entre les genres, et la stratégie connexe devrait comprendre les mesures qui seront prises pour créer un environnement de travail diversifié et les actions spécifiques qui aideront à atteindre les cibles de recrutement.
- 3. Fixer des cibles :** Les cibles doivent être clairement définies (par exemple, des ratios hommes-femmes pour des postes particuliers). Elles peuvent comporter des objectifs immédiats et des visées à plus long terme, mais doivent être réalisables, par petites étapes progressives pour permettre d'avancer efficacement. Les cibles devraient être distinctes et mesurables — par exemple, les taux de rétention des femmes après un congé de maternité, plutôt que d'essayer de mesurer des indicateurs vagues tels que la « culture inclusive » ou la « diversité du personnel ». S'assurer que les cibles sont :
- Reliées à une obligation redditionnelle: Veiller à ce que les cadres et le personnel soient en mesure de progresser vers les cibles fixées et qu'ils soient tenus responsables de leur réalisation.
 - Gérables : S'assurer que les cibles se rapportent à des résultats, à des stratégies et à des tactiques que les dirigeants peuvent réellement contrôler, afin qu'ils puissent de manière réaliste être tenus responsables de la réalisation des objectifs.
 - Réalistes : Les objectifs doivent être raisonnables et réalisables.
 - Propres à l'organisation : Les cibles sont un excellent moyen pour les entreprises de se comparer à l'intérieur d'un secteur et peuvent permettre de démontrer l'engagement et de distinguer les performances. Toutefois, fondamentalement, les cibles doivent s'inspirer des besoins et des objectifs de l'entreprise elle-même, et devraient donc être basées sur les résultats de l'évaluation de la problématique du genre. Elles devraient tenir compte de l'analyse des données sur le recrutement et la rotation du personnel et des obstacles relevés au recrutement et à la rétention équitables des hommes et des femmes.
- 4. Réviser et peaufiner les cibles :** Le processus de définition des cibles devrait intégrer des représentants de différentes unités opérationnelles, y compris le personnel et les responsables. Une fois que des esquisses de cibles ont été fixées, les examiner avec le personnel clé pour s'assurer qu'elles sont comprises et adoptées.
- 5. Communiquer publiquement les cibles :** Outre la communication externe par le biais de rapports annuels et trimestriels, les cibles doivent être diffusées en interne au personnel. Les éléments communiqués sont notamment l'argumentaire en faveur d'une main-d'œuvre diverse, une description du processus de définition des cibles et la présentation détaillée de la manière dont elles seront atteintes.
- Définir les responsabilités : Déterminer les moyens par lesquels les unités opérationnelles et chaque dirigeant seront tenus responsables de l'atteinte des cibles de recrutement. Prévoir une formation pour les équipes de sélection afin d'éviter tout biais.
 - Créer des incitations : En plus de la responsabilisation et des incitations pour les responsables, la définition d'incitations pour les équipes peut contribuer à l'adhésion du personnel à l'échelle de l'organisation sur la question de la diversité des genres.
 - Mettre en place des systèmes d'établissement de rapports : Veiller à ce que les systèmes d'établissement de rapports rendent compte des progrès ainsi que de l'impact de l'évolution de la diversité des genres.

- d. Ventiler les rapports au niveau des directions et/ou des unités opérationnelles, et s'assurer que les rapports sont publiés au sein de l'organisation et auprès de toutes les parties prenantes.
- e. Mettre en place des systèmes d'examen systématique : Examiner les résultats chaque année et déterminer les domaines où des changements et des améliorations sont nécessaires.
- f. Procéder à d'autres audits de la parité hommes-femmes : Mener des enquêtes auprès du personnel sur les questions de culture organisationnelle, de préjugés et de moyens d'accroître les possibilités de recrutement et de rétention des femmes.

TABLEAU 1G | Fixer des cibles⁹⁷

TYPE DE CIBLE	CIBLE
Équité entre les genres en matière d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> » Améliorer le ratio femmes/hommes dans une direction donnée de X à Y au cours des deux prochaines années » Augmenter le ratio femmes/hommes au sein de la haute direction au cours des deux prochaines années » Parvenir à la parité des taux de rétention du personnel masculin et féminin en milieu de carrière au cours des deux prochaines années
Examiner les politiques de ressources humaines et l'infrastructure physique	<ul style="list-style-type: none"> » Passer en revue toutes les descriptions de poste et tous les documents de recrutement liés aux postes dans toutes les directions afin de déceler tout langage discriminatoire ou décourageant à l'égard des femmes pendant l'exercice en cours » Passer en revue les politiques de ressources humaines concernant l'ergonomie, les EPI, la sécurité sur le lieu de travail et les équipements pour s'assurer qu'elles tiennent compte des besoins différents des femmes et des hommes en matière de sécurité » S'assurer que tous les services sur place respectent les politiques de ressources humaines en matière d'ergonomie, d'EPI, de sécurité au travail et d'équipement » Rénover toutes les toilettes (et douches, le cas échéant) pour qu'elles soient conformes au code durant l'exercice en cours
Environnement de travail inclusif en matière de genre	<ul style="list-style-type: none"> » Dans les enquêtes sur la mobilisation des employés, améliorer de XX % le sentiment qu'ont les employés qu'il est acceptable de prendre un congé parental : <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la parité dans la perception des possibilités d'évolution de carrière entre les employés masculins et féminins • Réduire l'écart de perception de XX %

⁹⁷ Women in Mining Canada, [Welcoming to Women: Action Plan for Canada's Mining Employers](#), 76.

OUTIL 1.13

Liste de contrôle pour la formation d'un conseil d'administration à composition mixte

- » **OBJECTIF** : Accroître la diversité des genres au sein des conseils d'administration
- » **UNITÉ CIBLE** : Conseil d'administration

La liste de contrôle ci-dessous peut contribuer à améliorer la diversité des genres au sein des conseils d'administration en modifiant la manière dont les candidats sont repérés, sélectionnés et répondent de leur performance. Sur la base des conclusions de l'évaluation de la diversité des genres au sein du conseil d'administration (**OUTIL 1.7**), vous pouvez personnaliser cette liste en fonction de vos besoins⁹⁸.

- **Élaborer une stratégie pour améliorer la diversité des genres au sein du conseil** : Les activités peuvent comprendre n'importe laquelle de celles énumérées ici, assorties d'un calendrier et de responsabilités clairs. Elles doivent être en cohérence avec les politiques de l'entreprise en matière de diversité des genres.
 - Officialiser l'engagement en faveur de la diversité des genres au sein du conseil d'administration. Il n'est pas nécessaire de fixer un quota, mais le président du conseil doit être encouragé à s'engager publiquement ou en interne en faveur de la diversité des genres et à demander des comptes aux membres du conseil.
 - S'engager à atteindre des cibles minimales de diversité des genres dans les groupes de candidats.
 - Exiger des cabinets de recrutement qu'ils atteignent des cibles minimales de diversité des genres dans les groupes de candidats qu'ils proposent.
 - Exiger du comité des nominations qu'il rende compte des mesures prises pour traiter la question de la diversité des genres dans le processus de recrutement.
 - Adopter des stratégies à long terme pour favoriser la constitution d'une réserve de candidats diversifiés. Il peut s'agir d'identifier des mécanismes par lesquels le conseil peut soutenir de manière proactive le développement de futures candidates aux sièges du conseil d'administration, par exemple en développant des possibilités de mentorat, de formation et de réseautage qui permettent d'atteindre les postulantes.
 - Nommer un champion au niveau du conseil d'administration pour ce travail.
- **Surveiller et modifier les pratiques du conseil d'administration pour promouvoir la diversité des genres** :
 - Tenir à jour une matrice des compétences des membres du conseil d'administration, tenir un registre à jour indiquant les compétences des membres actuels du conseil par rapport à la matrice, et utiliser ce registre pour guider le recrutement de nouveaux membres du conseil.
 - Envisager de limiter le mandat des membres des conseils d'administration pour favoriser le renouvellement des membres et éventuellement casser les réseaux sociaux qui favorisent souvent les hommes au détriment des femmes aux postes de haute direction et de gouvernance des entreprises.

⁹⁸ Cette liste de contrôle s'inspire des orientations de l'*International Corporate Governance Network* (ICGN), [ICGN Guidance on Gender Diversity on Boards](#), London: ICGN, 2013.

- Former les membres du conseil d'administration pour les sensibiliser à l'importance de la diversité des genres et aux avantages qu'elle procure à l'entreprise à tous les niveaux.
- Inclure la diversité des genres comme un point clé du programme d'action du conseil et dans les indicateurs clés de performance de l'ensemble du conseil d'administration et de chacun de ses membres.
- **Promouvoir la diversité des genres au sein de l'entreprise :** Comme nous l'avons indiqué, la stratégie du conseil d'administration en matière de diversité des genres doit être en cohérence avec la stratégie d'équité entre les genres de l'ensemble de l'organisation. Le conseil d'administration devrait également se charger d'évaluer la diversité des genres au sein de la haute direction, ainsi que d'examiner les mesures de diversité des genres dans l'ensemble des opérations.
- **Collaborer en vue d'améliorations :** Établir des liens avec d'autres entreprises pour discuter des succès et des difficultés de la prise en compte systématique de la notion de genre.
- **Élaborer des indicateurs de performance du conseil d'administration :**
 - Définir des indicateurs permettant de suivre la performance du conseil d'administration dans son ensemble, ainsi que celle de chacun de ses membres. Il peut s'agir de l'assiduité, de la probabilité d'une sanction pour non-exécution et de la performance de l'entreprise. Communiquer les indicateurs et les résultats aux actionnaires.
 - Démontrer la responsabilité publique à l'égard de la diversité des genres au sein du conseil et s'engager à faire preuve de transparence.
- **Prendre un engagement public :**
 - Il peut falloir du temps pour constituer une réserve de candidats et trouver ceux qui conviennent pour diversifier la composition du conseil d'administration. Néanmoins, les conseils d'administration peuvent commencer le processus immédiatement en s'engageant officiellement en faveur de la diversité des genres et en faisant transparaître cet engagement dans les documents du conseil et d'autres rapports institutionnels importants.
 - Communiquer la situation actuelle de la diversité des genres et les plans d'action visant à améliorer cette diversité au niveau du conseil d'administration dans les rapports annuels aux actionnaires ainsi qu'à l'ensemble de l'organisation.

OUTIL 1.14

Liste de contrôle à l'intention des cadres supérieurs pour démontrer leur engagement

- » **OBJECTIF** : Démontrer la volonté de créer un environnement de travail équitable pour les hommes et les femmes à l'ensemble de l'entreprise et aux actionnaires
- » **UNITÉS CIBLES** : Ressources humaines, Cadres supérieurs, Service chargé de la formation

Pour soutenir et développer efficacement la diversité des genres, il faut l'adhésion de toute l'organisation. L'impulsion venant du sommet de l'organisation est indispensable pour le changement. Une étude à grande échelle de McKinsey a révélé que les entreprises dont les dirigeants affichaient le comportement et les engagements qu'ils exigeaient de leur personnel réussissaient cinq fois plus à obtenir le changement souhaité. De plus, l'engagement en faveur de la diversité des genres devenant de plus en plus important pour les actionnaires, les cadres supérieurs ont un rôle important à jouer en les informant de la façon dont l'entreprise promeut les objectifs d'équité entre les genres.

Les cadres supérieurs peuvent démontrer leur engagement et leur soutien de plusieurs manières, notamment par la façon dont ils expriment leur adhésion et les incitations qu'ils mettent en place, ainsi que par les programmes internes et externes auxquels ils participent. Cet engagement manifeste suppose aussi la mise en place de systèmes de responsabilisation visant à garantir que le personnel de l'ensemble de l'organisation est comptable du changement. La liste de contrôle ci-dessous décrit de nombreuses façons pour les cadres supérieurs d'utiliser leur propre participation pour démontrer et encourager la diversification des genres dans leur organisation.

« Le soutien et l'approbation de la direction sont essentiels pour favoriser la diversité et l'égalité des genres dans une organisation, ce qui a un impact sur les résultats. Les dirigeants ont le pouvoir d'influencer les décisions clés, de veiller à ce que des politiques respectueuses de l'égalité des genres soient mises en œuvre dans l'ensemble de l'organisation, de responsabiliser le personnel et d'ouvrir la voie à la réduction des écarts entre les hommes et les femmes dans l'entreprise en matière d'attraction et de rétention des meilleurs talents. Les dirigeants peuvent également donner l'exemple à l'interne et à l'externe et établir des partenariats. »

—AmCham France and BIAC, *Putting All Our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend*

Liste de contrôle des cadres supérieurs pour démontrer leur engagement en faveur de la diversité des genres

Engagement et communication internes

- **Communication et changement de la culture**

- Faire une déclaration à l'intention de tout le personnel, en personne et par écrit, sur l'importance de la diversité des genres. Expliquer l'intérêt économique et la cohérence avec les priorités institutionnelles. Le champion de l'équité entre les genres ou le groupe de travail sur l'équité entre les genres pourrait piloter cette intervention.
- Expliquer toutes les mesures qui seront prises pour promouvoir l'équité entre les genres sur le lieu de travail. Veiller à ce que le personnel comprenne les raisons pour lesquelles l'équité entre les genres est une priorité institutionnelle. Il conviendra de préciser que ces efforts s'inscrivent dans le cadre d'un plan visant à renforcer et à améliorer l'efficacité du modèle économique, plutôt que d'un plan visant à privilégier les femmes au détriment des hommes.
- Utiliser les rapports institutionnels pour communiquer à toutes les parties prenantes la position de l'institution sur la diversité des genres et les mesures en place.
- Diriger les efforts visant à changer la culture organisationnelle en jouant un rôle de premier plan et visible dans le traitement des plaintes ou des préoccupations relatives à la diversité des genres et en promouvant la transparence dans le traitement de toutes les plaintes.
- Diriger l'élaboration de politiques d'équité entre les genres et encourager publiquement leur utilisation. Les PDG peuvent prendre l'initiative de l'élaboration et de l'adoption d'un principe de salaire égal pour un travail de valeur égale, de politiques de travail flexible et de mesures favorables aux obligations découlant de la maternité et de la paternité, par exemple. Plus important encore, les responsables doivent promouvoir un environnement de travail qui encourage le personnel à se prévaloir de ces politiques sans compromettre leur avancement.

- **Incitations**

- Élaborer et soutenir des programmes d'incitation en faveur de la diversité des genres, y compris des incitations financières pour les responsables et des récompenses au niveau des directions pour les équipes qui atteignent les objectifs en matière de diversité des genres et de conciliation du travail et de la vie personnelle⁹⁹.
- Remettre personnellement les prix et mettre en lumière les gagnants lors d'événements à l'échelle de l'entreprise pour démontrer l'engagement et le soutien.

- **Reddition des comptes**

- Désigner un cadre supérieur pour servir de point focal pour la diversité des genres, par exemple, au niveau de vice-président sénior, qui rendra compte au PDG. Ce cadre supérieur servant de point focal peut être un homme ou une femme, mais il/elle devrait consacrer du temps spécifiquement à cette fonction. Trop souvent, cela est confondu avec le simple fait d'ajouter ces responsabilités aux fonctions de la femme la plus haut placée dans la hiérarchie de l'entreprise.
- Constituer un groupe de travail sur la diversité des genres, composé de responsables des unités opérationnelles et d'autres représentants de ces unités. Le groupe de travail devrait collaborer avec le cadre supérieur servant de point focal pour mettre en évidence les difficultés

⁹⁹ Australian Human Rights Commission, *Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies*, 2013, 52.

et les opportunités, élaborer une approche commune à l'échelle de l'organisation, assortie d'objectifs et de cibles, pour promouvoir la diversité des genres, et assurer le suivi et la reddition des comptes pour la réalisation de ces objectifs et cibles¹⁰⁰.

- Travailler avec les équipes des ressources humaines et de la haute direction pour fixer des cibles d'accroissement de la diversité des genres dans chaque unité opérationnelle.
- Élaborer des indicateurs clés de performance qui incluent la promotion de la diversité des genres et mettre en place des mécanismes de responsabilisation pour rendre les dirigeants comptables de l'atteinte des cibles.

Développement des capacités à diriger

- Travailler avec les ressources humaines pour mettre en place des programmes de développement du leadership des femmes, y compris des programmes de mentorat, de réseautage et de renforcement des compétences.
- Jouer un rôle actif dans ces programmes pour démontrer l'engagement.
- Créer des programmes de mentorat pour le personnel subalterne, en particulier le personnel féminin, avec les cadres supérieurs féminins lorsque cela est possible.

ENCADRÉ 1G | L'importance du mentorat

Une étude de *Sun Microsystems* datant de 2006 réalisée par *Gartner* et *Capital Analytics* a utilisé l'analyse statistique pour quantifier l'impact financier du mentorat. L'étude a examiné les progrès de plus de 1 000 employés. Voici quelques-unes de ses conclusions :

- 25 % de ceux qui ont bénéficié de mentors ont vu leur niveau de salaire changer au cours d'une période donnée
- 5 % de ceux qui n'ont pas eu de mentors ont vu leur niveau de salaire changer au cours de la même période
- 28 % des mentors ont vu leur niveau de salaire changer, contre 5 % dans le groupe témoin de ceux qui n'avaient pas été des mentors
- 72 % des participants au programme de mentorat ont été retenus, contre 49 % dans le groupe témoin de personnes n'ayant pas participé à un programme de mentorat
- Les mentorés ont été promus cinq fois plus souvent que les non mentorés du groupe témoin
- Les mentors ont été promus six fois plus souvent que les non mentors du groupe témoin

Source : *Knowledge @Wharton*, « [Workplace Loyalties Change, but the Value of Mentoring Doesn't](#) », Université de Pennsylvanie, 16 mai 2007.

¹⁰⁰ Calvert Group Ltd, City of San Francisco Department on the Status of Women and Verite, « Gender Equality Principles », 2008.

Engagement externe et communication

- **Accords et pactes internationaux sur l'égalité des genres**
 - Démontrer le soutien et l'engagement en s'affiliant à des partenariats mondiaux. Parmi les initiatives internationales les plus importantes figurent les Principes d'autonomisation des femmes, la certification EDGE en matière de genre, *Male Champions for Change* et *HeForShe*. Voir l'encadré 1H pour plus d'informations sur ces initiatives¹⁰¹.
 - Utiliser les outils et les ressources fournis par ces groupes pour atteindre les objectifs de l'entreprise en matière de genre.
- **Forums et manifestations à l'échelle internationale sur l'égalité des genres**
 - Participer à des manifestations visant à partager les connaissances et à discuter des progrès accomplis en matière de promotion de la parité hommes-femmes. La participation à ces événements peut être l'occasion de faire connaître les engagements et les actions de votre entreprise en matière d'égalité des genres, d'apprendre des autres et de générer de nouvelles idées ainsi que de nouveaux partenariats pour promouvoir l'égalité des genres. Parmi les manifestations les plus importantes, citons celles organisées par la *Clinton Global Initiative*, l'OIT, le Forum économique mondial et les Nations Unies.
- **Programmes de récompenses pour l'équité entre les genres**
 - Soutenir les efforts de relations publiques visant à mettre en relief les initiatives des employés en matière d'équité entre les genres et permettre le partage d'expériences en mettant en place des programmes de récompenses. Ce type de prix aide également à positionner l'entreprise comme un employeur de choix pour les futurs employés. Voici quelques exemples de programmes de récompenses :
 - Prix du leadership de la direction du WEP : Le programme de récompenses de l'initiative *Women's Empowerment Principles* récompense les actions concrètes et novatrices menées par des PDG pour promouvoir les Principes d'autonomisation des femmes¹⁰².
 - Prix des « Catalyseurs » : Ces prix récompensent les efforts déployés pour soutenir le recrutement, le développement et l'avancement de toutes les femmes, y compris les femmes issues de la diversité. Les critères d'admissibilité au prix sont, entre autres, un examen approfondi des initiatives des candidats, y compris une évaluation sur place, afin de jauger des résultats éprouvés et mesurables qui profitent aux femmes dans un éventail de dimensions, telles que la race/l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, la religion, la génération, la nationalité, le handicap et les peuples indigènes ou autochtones¹⁰³.
 - Entreprise dans la communauté : Il s'agit du prix le plus complet en matière de diversité des genres sur le lieu de travail au Royaume-Uni. Les participants reçoivent des commentaires et des recommandations personnalisés pour améliorer leurs performances, les comparer entre pairs et leur attribuer un score confidentiel¹⁰⁴.

¹⁰¹ Il est important de noter les problèmes qui peuvent survenir avec les programmes de plaidoyer/promotion pilotés par des champions masculins. Dans certains cas, le travail avec les champions masculins a, par inadvertance, exagérément mis en évidence les différences dans les rôles traditionnels dévolus aux femmes et aux hommes et l'importance des femmes dans la communauté, précisément en raison de leurs rôles domestiques importants. Cela peut avoir pour effet de renforcer les rôles reproductifs et domestiques des femmes, au lieu de souligner l'importance de l'égalité des chances et des droits. Les programmes de plaidoyer et de promotion pilotés par des hommes doivent être conçus avec soin afin de ne pas trop mettre l'accent sur les différences dans les rôles et les responsabilités, mais plutôt de mettre en relief les avantages de l'égalité.

¹⁰² Pour en savoir plus, rendez-vous sur <https://www.weps.org/>.

¹⁰³ Pour en savoir plus, rendez-vous sur <http://www.catalyst.org/catalyst-award>.

¹⁰⁴ Pour en savoir plus, rendez-vous sur <https://www.bitc.org.uk/>.

ENCADRÉ 1H | Pactes et ressources sur l'égalité des genres à l'échelle mondiale**Pacte mondial de l'ONU : Déclaration de la directrice générale sur les principes d'autonomisation des femmes**

Les Principes d'autonomisation des femmes sont une initiative de partenariat d'ONU Femmes et du Pacte mondial des Nations Unies visant à aider le secteur privé à promouvoir l'égalité des genres sur le lieu de travail, sur le marché et au sein de la société. En 2020, plus de 2 700 PDG ont signé la Déclaration de soutien de la directrice générale, s'engageant à employer les WEP pour faire progresser l'égalité des genres. Pour en savoir plus, voir : Pacte mondial des Nations Unies, « **Principes d'autonomisation des femmes** »¹⁰⁵.

Certification EDGE en matière de genre

La certification EDGE est l'un des principaux systèmes de certification de l'égalité des genres. Elle aide les entreprises à démontrer leur engagement en faveur de l'égalité des genres. EDGE collabore actuellement avec 200 organisations dans 50 pays et 30 secteurs d'activité. Pour en savoir plus, voir : **Programme de certification EDGE**.

Male Champions for Change

La question du genre est souvent considérée à tort comme un problème de femmes, mais l'égalité des genres concerne aussi bien les femmes que les hommes et profite aux deux sexes. Dans les secteurs dominés par les hommes tels que les industries pétrolières, gazières et minières, la participation et l'engagement des hommes en faveur de l'égalité des genres sont essentiels. Le programme *Male Champions for Change* (MCC) a été lancé en Australie, mais a depuis été repris dans divers pays et contextes. Le programme réunit des leaders masculins influents dans le but de redéfinir le rôle des champions masculins de l'égalité des genres et de créer un groupe de pairs composé de ces leaders pour soutenir les activités en faveur de l'égalité des genres. La Coalition MCC compte aujourd'hui plus de 260 PDG, administrateurs et dirigeants gouvernementaux, universitaires et militaires, dans 155 pays, représentant plus de 1,5 million d'employés dans plus de 230 organisations. Pour en savoir plus, voir : **Male Champions of Change**.

HeForShe Champions : Des hommes pour défendre l'égalité des genres

Cette initiative d'ONU Femmes offre aux hommes et aux garçons une plateforme pour travailler en tant que partenaires à la réalisation de l'égalité des genres. Le premier rapport *HeForShe* sur la parité, publié lors du Forum économique mondial de 2016, contenait des données clés sur le genre provenant de dix entreprises mondiales dont les PDG ont adhéré au programme 10x10x10 de *HeForShe*. Ce programme est une initiative pilote visant à mobiliser les dirigeants mondiaux des secteurs public, privé et universitaire autour de l'engagement à promouvoir l'égalité des genres. Les entreprises participantes étaient notamment *AccorHotels*, *Barclays*, *Koch Holding*, *McKinsey & Company*, *PricewaterhouseCoopers*, *Schneider Electric*, *Tupperware Brands*, *Twitter*, *Unilever* et *Vodafone*. Le rapport comprenait des informations sur le pourcentage d'employées, le pourcentage de femmes occupant des postes dans la haute direction et au sein du conseil d'administration, ainsi que le pourcentage de femmes parmi les nouvelles recrues. Pour en savoir plus, consultez le site heforshe.org.

¹⁰⁵ Aditi Mohapatra and Lauren Gula, "[Women's Empowerment Principles: Turning a Decade of Lessons into Ambitious Business Action](#)," BSR, March 2020.

OUTIL 1.15

Création et termes de référence d'un groupe de travail sur le genre

- » **OBJECTIF** : Créer un comité consultatif sur les questions de genre, qui peut servir d'interface entre le personnel et la direction sur ces questions
- » **UNITÉ CIBLE** : Ressources humaines

Pour les grandes entreprises, un champion des questions de genre peut ne pas suffire pour mener les initiatives de promotion de l'équité entre les genres. Un groupe de travail sur le genre, composé de représentants de tous les grades et de toutes les équipes du personnel, peut apporter des avis, des évaluations, donner la parole au personnel, et faciliter la communication en direction du personnel. Il peut fournir aux membres du personnel des points focaux facilement identifiables au sein de leurs équipes, à qui ils peuvent s'adresser pour leur faire part de leurs idées et de leurs préoccupations, et peut généralement améliorer la communication sur les questions de genre dans l'ensemble de l'organisation.

Pour les entreprises opérant sur plusieurs sites, envisager d'avoir un groupe de travail par site ou organiser des sessions virtuelles pour réunir les sites.

Projet de Termes de référence d'un groupe de travail sur le genre

A. Introduction

Des données de plus en plus nombreuses indiquent que les entreprises qui investissent dans l'équité entre les genres au sein de la main-d'œuvre et de la communauté améliorent la productivité, réduisent les coûts et renforcent leurs activités. [Entreprise] s'est engagée à améliorer l'environnement pour le personnel féminin de même que les interactions de son personnel avec les communautés, y compris en ce qui concerne les questions de genre. Les présents termes de référence définissent les objectifs, la portée des travaux et les rapports d'un groupe de travail multipartite ou d'un groupe de travail sur le genre, et énoncent ses objectifs pour une [période], au bout de laquelle le processus du Groupe de travail sur le genre sera évalué et adapté si nécessaire.

B. Objectif

L'objectif du groupe de travail sur le genre sera de représenter, en consultation avec les ressources humaines et la haute direction, les points de vue du personnel sur toutes les activités visant à créer un environnement de travail plus inclusif pour les femmes. Le groupe de travail, qui comprendra des représentants de l'ensemble de [Entreprise], servira de caisse de résonance pour les ressources humaines et la haute direction lors des consultations sur toute initiative proposée en matière de genre, fournira aux ressources humaines des informations sur les initiatives liées au genre et aidera les ressources humaines et la direction à mieux comprendre les points de vue et les préoccupations du personnel. L'objectif global sera de s'assurer que le personnel a voix au chapitre, contribue aux activités axées sur le genre et les examine, et que des représentants du personnel peuvent participer aux activités visant à créer un lieu de travail équitable entre les hommes et les femmes et les accompagner.

C. Composition du groupe de travail sur le genre

La participation au groupe de travail sera volontaire et les tâches afférentes s'ajouteront aux responsabilités professionnelles normales. Les membres choisis pour être les représentants proviendront de toutes les catégories du personnel (c'est-à-dire le personnel subalterne, les cadres supérieurs, les administrateurs et les dirigeants). *[Lorsque les circonstances s'y prêtent, les représentants peuvent être élus.]* Le groupe de travail comprendra deux hommes et deux femmes représentant le personnel subalterne et les cadres supérieurs, puis un homme et une femme représentant les administrateurs et la direction. Il comprendra en outre un représentant des ressources humaines, le point focal pour la violence et le harcèlement basés sur le genre et tout autre représentant jugé nécessaire.

D. Portée des travaux

Attributions du groupe de travail sur le genre :

Le groupe de travail lui-même assumera les tâches suivantes :

- Aider à évaluer, valider, et améliorer les principaux produits tels que les politiques, les documents stratégiques, les procédures et les évaluations futures en matière de genre ;
- Faciliter la préparation de campagnes d'information sur des sujets liés au genre (par exemple, formations disponibles, opportunités telles que mentorats, bourses d'études, etc.) et de mécanismes de plainte, ainsi que de processus de signalement du harcèlement sexuel et d'autres comportements répréhensibles liés au genre et des politiques (y compris la violence et le harcèlement basés sur le genre) ;
- Participer à la communication publique des résultats.
- Le groupe de travail ne remplacera pas les procédures officielles de l'entreprise pour la dénonciation des cas de harcèlement sexuel ou d'autres comportements répréhensibles liés au genre.
- Le groupe de travail aura vocation à compléter et faciliter le travail des ressources humaines et les activités de communication interne.

Attributions des membres du groupe de travail sur le genre :

- Participer aux réunions mensuelles du groupe de travail sur le genre ;
- servir de courroie de transmission à leurs pairs sur les questions liées au genre en recevant les recommandations/préoccupations du personnel en la matière ; en communiquant des informations à la direction par le biais des réunions du groupe de travail ; et en veillant à ce que les autres membres du personnel sachent qui ils sont et en restant prêts à recevoir les préoccupations, les questions et les idées du personnel concernant l'amélioration de l'égalité des genres ;
- Évaluer, commenter et valider les activités de *[Entreprise]* sur les questions liées au genre ;
- Contribuer aux activités de sensibilisation pour faire connaître les actions en cours en matière de genre (formations, campagnes d'information, nouvelles politiques et mécanismes de plainte) ;
- Suivre l'avancement des actions futures en faveur de l'égalité des genres approuvées par *[Entreprise]*.

E. Rapports

Le groupe de travail sur le genre sera dirigé par le point focal genre au sein du service des ressources humaines, qui rendra compte directement au directeur des ressources humaines et au directeur général/ à la directrice générale.

OUTIL 1.16

Promouvoir l'équité entre les genres dans les cadres de travail virtuels

- » **OBJECTIF** : Aider les équipes de ressources humaines à soutenir les parents en télétravail
- » **UNITÉ CIBLE** : Ressources humaines

Pendant la pandémie de COVID-19, les familles du monde entier ont eu plus de mal que jamais à concilier travail et garde des enfants. Les écoles étaient fermées, les parents travaillaient à domicile et les études montrent toutes que, lorsque les mères et les pères sont de plus en plus sollicités, les mères assument une charge de travail encore plus importante à la maison. Selon ONU Femmes, « une femme normale consacre aujourd'hui quasiment l'équivalent d'un emploi à temps plein à la garde d'enfants non rémunérée — soit une journée entière de travail par semaine de plus qu'un homme ordinaire »¹⁰⁶. Cela signifie que les femmes, et les mères en particulier, essaient maintenant de trouver un équilibre entre le travail et un volume sans précédent de travail domestique. En conséquence, les femmes sont « plus de deux fois plus susceptibles que les pères de craindre que leur performance soit jugée négativement en raison de leurs responsabilités familiales »¹⁰⁷.

La pandémie a fait sortir 400 000 femmes de plus que d'hommes de la population active aux États-Unis¹⁰⁸. Mais pour les femmes qui restent sur le marché du travail, et pour les employeurs qui veulent et peuvent les garder, il sera essentiel de s'adapter à la nouvelle situation en aidant particulièrement les femmes à être aussi productives que possible.

Au-delà de l'augmentation drastique de la charge de travail en termes de tâches ménagères et de garde d'enfants qui est devenue la marque de fabrique de la pandémie pour les femmes, un certain nombre de difficultés apparaissent qui agissent sur la capacité des mères à travailler de la maison. Cet outil examine les difficultés particulières qui apparaissent autour du travail des femmes à domicile et recommande aux responsables des moyens d'atténuer ces effets négatifs et de favoriser la productivité des femmes sur le lieu de travail virtuel.

Les difficultés sont spécifiquement les suivantes :

Difficultés à créer un milieu de travail virtuel : Les femmes sont plus susceptibles de travailler sur la table de la cuisine, tandis que les hommes sont plus susceptibles de travailler dans le bureau à la maison. Quand on travaille dans un bureau à la maison, il est plus facile de se concentrer et plus difficile d'être interrompu. Les mères sont 50 % plus susceptibles que les pères d'être interrompues par leurs enfants lorsqu'elles travaillent à distance, ce qui crée de graves problèmes de concentration, de productivité et de capacité à passer des appels et à tenir des réunions¹⁰⁹.

¹⁰⁶ Alex Thornton, [COVID-19: How Women are Bearing the Burden of Unpaid Work](#), World Economic Forum 2020.

¹⁰⁷ McKinsey & Co and Lean In, [Women in The Workplace 2020](#), 2020.

¹⁰⁸ Kweilind Ellingrund and Liz Hilton Segel, [COVID-19 Has Driven Millions of Women out of the Workforce. Here's How to Help them Come Back](#), Fortune.com, 2021.

¹⁰⁹ Alison Andrew, Sarah Cattan, Monica Costa Dias, et al., ["How are mothers and fathers balancing work and family under lockdown?"](#) Institute for Fiscal Studies, 2020.

Difficultés à participer : Les femmes sont plus susceptibles que les hommes de se voir interpellé pendant des réunions virtuelles (et en direct)¹¹⁰. Comme indiqué dans les outils précédents, les femmes sont déjà moins susceptibles de voir leurs mérites reconnus dans leur travail, et leurs réalisations sont plus susceptibles d'être dévalorisées. Avec les réunions virtuelles, il est encore plus difficile pour les femmes d'obtenir cette reconnaissance, ce qui peut influencer sur les avancements et promotions futurs.

Difficultés à être visible : De nombreuses réunions se tenant de plus en plus sur les plateformes vidéo en ligne, bon nombre d'employeurs encouragent ou poussent les employés à utiliser la caméra afin de créer une illusion de « présence ». Cependant, les études montrent que les femmes sont généralement jugées plus sévèrement que les hommes pour leur apparence dans les réunions virtuelles (et en personne), spécialement les femmes de couleur et plus particulièrement les femmes noires. La pression de devoir activer la caméra crée donc un fardeau supplémentaire pour les femmes, qui sont alors exposées à des préjugés basés sur leur apparence¹¹¹.

Pour les parents d'enfants en bas âge, il y a souvent la crainte qu'un enfant apparaissant dans la vidéo soit jugé comme un manque de professionnalisme. Étant donné que les femmes sont 50 % plus susceptibles d'être interrompues par les enfants lorsqu'elles travaillent à domicile, elles sont plus exposées à ce risque que les pères¹¹².

Difficultés liées à la gestion du temps : Lorsque les parents doivent jongler entre l'école à la maison, la garde des enfants et le travail, beaucoup d'entre eux doivent adopter des horaires plus souples, par exemple, en prenant des pauses pendant la journée et en travaillant davantage le soir une fois les enfants couchés. Des horaires de travail rigides sont particulièrement compliqués pour les parents qui ont besoin d'une plus grande flexibilité pour gérer des obligations concurrentes.

Des difficultés pour les pères, mais des opportunités pour tous : La pandémie de COVID-19 a peut-être entraîné une répartition plus équitable des tâches domestiques au sein des ménages. Les pères peuvent maintenant avoir la possibilité de jouer un rôle plus actif, même dans les familles où il y avait une division plus traditionnelle du travail entre les sexes lorsque le père travaillait à l'extérieur de la maison. Une répercussion positive de la crise peut être non seulement que les tâches ménagères sont plus équitablement réparties, mais aussi que les pères exigent de ce fait la flexibilité requise de leur emploi. Les employeurs devront répercuter cette nouvelle division du travail dans le type de disponibilité qu'ils attendent et la flexibilité qu'ils offrent aux employés ayant une famille¹¹³.

Des moyens permettant aux employeurs de s'adapter aux difficultés du travail à domicile pour promouvoir l'équité entre les genres :

- Créer des options de travail plus flexibles, y compris des options de travail à domicile, de réduction ou d'ajustement des horaires et/ou de prise de congés sans solde.
- Lorsque les circonstances s'y prêtent et dans la mesure du possible, donner au personnel des informations claires et sûres. Pour les mères, et en particulier celles qui assument la part la plus importante des soins aux enfants pendant la pandémie, l'incertitude quant à la performance et la

¹¹⁰ Alisha Haridasani Gupta, ["It's Not Just You: In Online Meetings, Many Women Can't Get a Word In,"](#) New York Times, April 14, 2020.

¹¹¹ Allison S. Gabriel, Daron Robertson, and Kristen Shockley, ["Research: Cameras On or Off?"](#) Harvard Business Review, Oct 2021.

¹¹² Alison Andrew, Sarah Cattan, Monica Costa Dias, et al., ["How are mothers and fathers balancing work and family under lockdown?"](#) Institute for Fiscal Studies, 2020.

¹¹³ Ibid.

sécurité de l'emploi peut avoir de graves conséquences sur la santé mentale. Les employeurs qui communiquent clairement au sujet du rendement, des attentes, de la flexibilité et des échéances (par exemple, la date la plus proche prévue pour un retour au bureau) peuvent aider les employés à planifier et à gérer leurs propres attentes¹¹⁴.

- Donner des orientations aux responsables sur la façon de soutenir le personnel travaillant à domicile. Décrire les options de travail flexibles qui s'offrent au personnel et communiquer de manière proactive pour mieux faire comprendre les solutions pouvant permettre de gérer ces situations difficiles.
- Créer des groupes de ressources pour les employés afin de leur permettre de partager leurs expériences, leurs conseils et les ressources pour gérer cette période difficile. Le soutien peut consister à mettre en rapport des employés faisant face aux mêmes difficultés ou à partager des ressources en ligne sur les moyens de divertir les enfants. Un groupe de parents sur *LinkedIn* est devenu un forum mondial pour les parents, notamment en partageant des chasses au trésor en ligne, en fournissant un tutorat entre le personnel et les enfants et en partageant d'autres ressources. Ces groupes peuvent remonter le moral, rapprocher les employés et aider les parents à entrer en contact avec des personnes vivant la même situation qu'eux¹¹⁵.
- Fournir un appui pour améliorer les connexions Internet, le cas échéant. De nombreux parents jongleront entre le travail à domicile et l'enseignement en ligne en même temps, de sorte qu'ils auront peut-être besoin d'un meilleur débit Internet pour continuer à travailler au meilleur niveau.
- Fournir un appui pour la création d'un espace bureau plus efficace à la maison. Pour les parents ayant des enfants à la maison, il peut être encore plus important de créer un espace de bureau distinct. Pour les mères qui sont encore plus susceptibles d'être interrompues par les enfants, cela peut conduire à des gains de productivité importants¹¹⁶.
- Interroger les parents sur le type de soutien dont ils ont besoin. Demander peut non seulement vous permettre, en tant qu'employeur, d'aider vos employés à être aussi productifs que possible, mais aussi démontrer votre soutien en ces moments sans précédent¹¹⁷.
- S'inspirer d'entreprises comme *Vox Media*, qui a pris l'habitude d'organiser des heures de « contes en ligne », dont une animée par le PDG, pour divertir les enfants des employés pendant la journée de travail¹¹⁸.
- Penser à des horaires qui aident explicitement les parents qui travaillent. Des entreprises telles que *Skyscanner* ont créé une pause de trois heures pour tous les employés en milieu de journée, aidant notamment les parents à s'occuper de leurs enfants pendant cette période¹¹⁹.

¹¹⁴ Dana Sumpter and Mona Zanhour, [3 Ways Companies can Retain Working Moms Right Now](#), Harvard Business Review, November 2020.

¹¹⁵ Samantha McLaren, [6 Ways Companies are Supporting Parents Working from Home](#), LinkedIn, August 2020.

¹¹⁶ Elizabeth Baskin, [Five Ways Companies Can Help Mothers Struggling with Remote Work](#), Forbes, March 2021.

¹¹⁷ Ibid.

¹¹⁸ Samantha McLaren, [6 Ways Companies are Supporting Parents Working from Home](#), LinkedIn, August 2020.

¹¹⁹ Ibid.

OUTIL 1.17

Réduire les préjugés implicites sur le lieu de travail

- » **OBJECTIF** : Aider les équipes de ressources humaines à comprendre les préjugés implicites, leurs implications pour le lieu de travail et les stratégies pour les atténuer
- » **UNITÉS CIBLES** : Ressources humaines, Cadres supérieurs

Bien qu'un certain nombre d'outils de cette boîte à outils fournissent des orientations sur les politiques et les systèmes à mettre en place pour réduire les préjugés, le présent outil met en évidence certains des préjugés profondément enracinés qui peuvent désavantager les femmes sur le marché du travail, la façon dont ils peuvent influencer sur leur capacité à réussir et à gravir les échelons au sein d'une organisation, et les moyens d'y remédier. Ces préjugés sont souvent qualifiés d'inconscients ou d'implicites — c'est-à-dire, des préjugés qui peuvent être profondément enracinés dans la culture, mais dont nous ne sommes peut-être pas tout à fait conscients. Il est essentiel de s'attaquer à ces préjugés pour favoriser l'entrée et la progression des femmes dans les entreprises. Ces préjugés sont des aspects clés de la théorie de « l'échelon brisé », selon laquelle les femmes ont plus de mal à gravir les premiers échelons de l'échelle des entreprises, ce qui signifie qu'elles restent souvent concentrées à des postes subalternes. Par exemple, seulement 72 femmes sont promues à des postes de direction pour 100 hommes¹²⁰. Si peu de femmes accèdent à des postes de cadre, elles sont encore moins nombreuses à pouvoir accéder à des postes de cadre supérieur, ce qui influe également sur leur capacité à encadrer et à parrainer le personnel subalterne¹²¹. Comprendre, nommer et affronter ces préjugés peut aider à les contrer. En tant qu'employeurs, être conscient de ces préjugés — et s'assurer que le personnel sait et comprend que même les préjugés implicites ne seront pas tolérés — est une étape importante vers la création d'un environnement dans lequel tous les employés sont en mesure de travailler au mieux de leurs capacités.

L'outil décrit cinq principaux types de préjugés sexistes implicites. Certains de ces préjugés ne sont pas nécessairement contre les femmes (comme le biais d'affinité), mais ils sont susceptibles de profiter aux hommes et de pénaliser les femmes, en particulier dans les secteurs à prédominance masculine. D'autres se fondent sur la conception courante du rôle, de l'intelligence et du comportement attendu des hommes et des femmes dans la société. Bien que ces préjugés soient présents à l'échelle mondiale, ils peuvent être plus ou moins répandus selon les cultures, de sorte que les lecteurs devraient déterminer dans quelle mesure ces préjugés sont manifestes dans leurs contextes culturels. Et il convient de noter que même lorsque des stéréotypes et des attentes profondément enracinés à l'égard des femmes et des hommes semblent avantager les hommes et pénaliser les femmes, les hypothèses qui sous-tendent des représentations trop normatives des hommes (par exemple, attendre des femmes qu'elles prennent un congé parental, mais ne pas permettre aux hommes de faire de même) peuvent contribuer à alimenter des cultures nocives de machisme toxique. Les efforts visant à briser ces préjugés profiteront aux femmes comme aux hommes.

¹²⁰ McKinsey and Lean In, [Women in The Workplace 2019](#), 2019.

¹²¹ Ibid.

TABLEAU 1H | Types de préjugé¹²²

Incidences sur le lieu de travail	Mesures d'atténuation
<h3>Biais d'affinité</h3> <p>Le biais d'affinité est la tendance à favoriser les personnes qui nous ressemblent d'une manière ou d'une autre, et à ne pas aimer ou à éviter les personnes différentes¹²³.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> » Les recruteurs sont plus susceptibles d'évaluer positivement des candidats qui leur ressemblent. Lorsque deux candidats se ressemblent, mais diffèrent par certains traits de caractère, les recruteurs sont plus susceptibles d'accorder plus d'importance aux caractéristiques qu'ils partagent avec le candidat qui leur ressemble qu'à celles du candidat auquel ils s'identifient moins. » Les mentors sont plus susceptibles de soutenir les protégés qui leur ressemblent d'une certaine manière¹²⁴. » Les responsables sont plus susceptibles de donner des évaluations positives aux employés qui leur ressemblent¹²⁵. » Dans les milieux de travail à prédominance masculine, ou lorsque les hommes sont plus nombreux à occuper des postes de direction, le biais d'affinité peut signifier que les hommes sont plus susceptibles que les femmes d'être encadrés et/ou d'obtenir des évaluations positives. 	<ul style="list-style-type: none"> » Exiger des mentors qu'ils aient un nombre équitable de mentorés de tous les genres, dans une même cohorte ou dans des cohortes successives. » Surveiller la répartition des évaluations positives de la performance et les préjugés des responsables et du personnel en ce qui concerne le genre pour déterminer s'il existe des problèmes particuliers ou généralisés. » Rendre les critères d'évaluation précis et facilement mesurables pour réduire les possibilités de biais.

<h3>Biais de sympathie</h3> <p>Le biais de sympathie, c'est s'attendre à ce que les femmes soient agréables et bienveillantes, et réagir négativement aux femmes qui sont « trop offensives » ou « agressives ».</p>	
<ul style="list-style-type: none"> » En raison du biais de sympathie, les femmes sont plus susceptibles d'être qualifiées « d'autoritaires » ou « d'agressives », ce qui peut se traduire par des évaluations moins positives et compliquer l'avancement professionnel. 	<ul style="list-style-type: none"> » Appliquer des critères normalisés pour l'évaluation de la performance afin de réduire les risques de biais. Plus les critères seront précis et uniformisés, moins il y aura de place pour des évaluations subjectives, et moins il y aura de place pour les préjugés.

¹²² Cet outil a beaucoup puisé dans les Cartes sur les préjugés sexistes de Lean In's '50 Ways to Fight Bias', un ensemble de documents de formation personnalisables axés sur la lutte contre les préjugés sexistes implicites.

¹²³ McPherson, Smith-Lovin, and Cook, "Birds of a Feather" Annual Review of Sociology, 2001; Hebl, Foster, Mannix, et al., "Formal and Interpersonal Discrimination: A Field Study of Bias Towards Homosexual Applicants," Personality and Social Psychology Bulletin, 2002; Rivera, "Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms," American Sociological Review, 2012.

¹²⁴ Tammy Allen et al., "The Mentor's Perspective: A Qualitative Inquiry and Future Research Agenda," Journal of Vocational Behavior 51 (August 1997): 70-89.

¹²⁵ C. M. Riordan, "Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions," in G. R. Ferris, ed., Research in Personnel and Human Resources Management, vol. 19 (Greenwich, CT: JAI Press, 2000), 131-73.

Incidences sur le lieu de travail

- » Les femmes sont plus souvent décrites comme « trop agressives » ou « autoritaires » que les hommes sur le lieu de travail¹²⁶. Passer pour agressive et mal aimée peut être un obstacle à la réussite professionnelle d'une femme, tout autant qu'apparaître trop gentille et pas suffisamment entrepreneur¹²⁷.
- » Ce préjugé peut être encore plus prononcé pour les femmes de couleur, qui se heurtent souvent à des stéréotypes raciaux spécifiques qui limitent davantage les représentations « acceptables » d'elles-mêmes¹²⁸.

Mesures d'atténuation

- » Surveiller les évaluations des hommes et des femmes ainsi que de la performance afin de dégager les tendances, et envisager de recommander des membres du personnel pour une formation sur la lutte contre les préjugés lorsque des biais semblent récurrents.
- » Les RH devraient réfléchir à un processus collaboratif permettant de déterminer les principaux aspects du leadership pouvant contribuer à favoriser l'inclusion¹²⁹.

Biais de performance

Le biais de performance est la tendance à surestimer les performances des hommes et à sous-estimer celle des femmes. Celles-ci doivent donc faire plus et mieux pour être évaluées comme étant aussi compétentes que leurs homologues masculins¹³⁰. Comme pour les autres préjugés énumérés ici, ce biais a tendance à pénaliser particulièrement les femmes de couleur et les femmes souffrant d'un handicap, qui sont plus susceptibles d'être sous-estimées et/ou de voir leurs compétences susciter la surprise¹³¹.

- » Les femmes doivent travailler plus dur pour être évaluées de la même manière que leurs homologues masculins. Les performances des femmes sont souvent sous-estimées, ce qui freine leur progression.
- » Rendre les critères d'évaluation de la performance aussi précis que possible pour laisser le moins de place possible à la partialité et à la subjectivité.
- » Utiliser des critères précis pour s'assurer que les femmes et les hommes sont évalués de manière égale pour ce qu'ils ont déjà accompli et ce qu'ils peuvent accomplir.

¹²⁶ McKinsey & Co and Lean In, [Women in the Workplace 2017](#) (October 2017); Madeline E. Heilman and Tyler G. Okimoto, ["Why Are Women Penalized for Success at Male Tasks? The Implied Communitarity Deficit."](#) *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007): 81–92; Madeline E. Heilman et al., ["Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks."](#) *Journal of Applied Psychology* 89, no. 3 (2004): 416–27.

¹²⁷ Lean In, [Welcome to the 50 Ways to Fight Bias Digital Program](#), cited June 2022.

¹²⁸ Negin Ghavami and Letitia Anne Peplau, ["An Intersectional Analysis of Gender and Ethnic Stereotypes: Testing Three Hypotheses."](#) *Psychology of Women Quarterly* 37, no. 1 (2012): 113–27; Justine Tinkler, Jun Zhao, Yan Li, et al., ["Honorary Whites? Asian American Women and the Dominance Penalty."](#) *Socius: Sociological Research for a Dynamic World* 5 (April 4, 2019).

¹²⁹ Eric Luis Uhlmann and Geoffrey L. Cohen, ["Constructed Criteria: Redefining Merit to Justify Discrimination."](#) *Psychological Science* 16, no. 6 (2005): 474–80.

¹³⁰ Williams and Dempsey, *What Works for Women at Work*, New York, NYU Press, 2014; Rudman, Moss-Racusin, Glick, and Phelan, ["Reactions to Vanguard: Advances in Backlash Theory."](#) *Advances in Experimental Social Psychology*, 2012.

¹³¹ McKinsey & Co and Lean In, [Women in The Workplace](#) 2019, 2019.

Incidences sur le lieu de travail

Mesures d'atténuation

PRÉJUGÉ MATERNEL

Le préjugé maternel est l'hypothèse selon laquelle les mères — ou les femmes qui sont supposées vouloir être mères — sont moins engagées dans leur travail que les autres¹³².

- » Le préjugé maternel signifie que les femmes qui sont, ou pourraient devenir, mères sont considérées comme moins engagées, et même moins compétentes que celles qui ne le sont pas. Ces femmes ont moins d'opportunités, parce qu'on suppose soit qu'elles ne seront pas à la hauteur, soit qu'elles n'en voudraient pas.
- » Parce que les mères sont considérées comme moins engagées, lorsqu'elles commettent des erreurs, celles-ci sont mises sur le compte de la distraction et du manque d'engagement, et sont jugées plus sévèrement que les erreurs des autres¹³³.
- » Les pères qui prennent des congés pour des raisons familiales voient en réalité leurs performances moins bien notées que celles des mères, ce qui indique que le biais maternel agit dans les deux sens : les femmes sont pénalisées parce qu'elles sont mères, mais c'est un rôle qui est en quelque sorte plus « acceptable » qu'un homme qui privilégie sa famille plutôt que le travail¹³⁴.
- » Sur le lieu de travail, le préjugé maternel peut aussi signifier que les collègues supposent que les femmes ne sont pas intéressées par les voyages, les projets particulièrement exigeants ou les manifestations en soirée. Ne pas donner aux parents la possibilité de faire eux-mêmes ces choix peut nuire aux possibilités d'avancement professionnel des femmes et signifier pour l'entreprise qu'elle passe à côté d'un personnel dévoué.
- » Veiller à ce que les critères d'embauche et de promotion privilégient les compétences et l'expérience recherchées, plutôt que les années de travail — les critères axés sur les années passées dans une fonction donnée peuvent injustement pénaliser les parents qui ont pris des congés pour s'occuper de leurs enfants et peuvent passer à côté de candidats qualifiés.
- » Veillez à ce que tous les membres du personnel aient la possibilité de voyager et de participer à des projets de manière équitable, plutôt que de supposer que les parents de jeunes enfants ne sont pas intéressés.
- » Encourager tous les parents à prendre un congé parental ; plus il y aura de parents qui l'adopteront, à tous les niveaux, plus il sera normalisé et déstigmatisé.

¹³² Williams and Dempsey, *What Works for Women at Work*, New York: NYU Press, 2014; Correll et al., "[Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?](#)" *American Journal of Sociology*, 2007; Weisshaar, "[From Opt Out to Blocked Out.](#)" American Sociological Association, 2018.

¹³³ Williams and Dempsey, *What Works for Women at Work*, New York: NYU Press, 2014; Correll et al., "[Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?](#)" *American Journal of Sociology*, 2007; Weisshaar, "[From Opt Out to Blocked Out.](#)" American Sociological Association, 2018.

¹³⁴ Scott Coltrane et al., "[Fathers and Flexibility Stigma.](#)" *Journal of Social Issues* 69, no. 2 (2013): 279–302; Laurie A. Rudman and Kris Mescher, "[Penalizing Men Who Request a Family Leave: Is Flexibility Stigma a Femininity Stigma?](#)" *Journal of Social Issues* 69, no. 2 (2013): 32–40; Jennifer L. Berdahl and Sue H. Moon, "[Workplace Mistreatment of Middle Class Workers Based on Sex, Parenthood, and Caregiving.](#)" *Journal of Social Issues* 69, no. 2 (2013): 341–66; Adam B. Butler and Amie Skattebo, "[What Is Acceptable for Women May Not Be for Men: The Effect of Family Conflicts with Work on Job-Performance Ratings.](#)" *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, no. 4 (2004): 553–64.

Incidences sur le lieu de travail

Mesures d'atténuation

BIAIS D'ATTRIBUTION

Le biais d'attribution signifie que nous reconnaissons moins aux femmes les bonnes choses qu'elles font et nous les blâmons davantage pour leurs erreurs¹³⁵.

- » En raison du biais d'attribution, nous accordons moins d'importance aux contributions des femmes — les femmes sont beaucoup plus susceptibles d'être interrompues, tant par les hommes que par d'autres femmes. Les femmes sont également jugées plus sévèrement pour leurs erreurs et reçoivent moins de crédit dans les projets collaboratifs.
- » Le biais d'attribution peut avoir un impact sur l'estime de soi des femmes dans un cercle vicieux. Les femmes prédisent souvent qu'elles s'en sortiront moins bien que les hommes, et les recherches montrent que les femmes sont plus susceptibles de postuler à un emploi uniquement lorsqu'elles possèdent 100 % des qualifications, tandis que les hommes sont plus susceptibles de postuler lorsqu'ils possèdent 60 %¹³⁶.
- » Comme pour la plupart des mesures d'atténuation énumérées ci-dessus, assurez-vous que les évaluations de performance et les évaluations de promotion/reclassement reposent sur des critères aussi normalisés que possible, y compris des critères pour les projets collaboratifs.
- » Veiller à ce que les critères de recrutement et de reclassement ne soient que des critères fonctionnels nécessaires, en éliminant les critères axés davantage sur la durée de l'emploi plutôt que sur la qualité de l'expérience.

¹³⁵ Egan, Matvos, and Seru, "When Harry Fired Sally," NBER, 2017; Rudman, Moss-Racusin, Glick, and Phelan, "Reactions to Vanguard: Advances in Backlash Theory" *Advances in Experimental Social Psychology*, 2012; Heilman and Hayes, "No Credit Where Credit Is Due" *American Psychological Association*, 2005; Victoria L. Brescoll, Erica Dawson, and Eric Luis Uhlmann, "Hard Won and Easily Lost: The Fragile Status of Leaders in Gender-Stereotype-Incongruent Occupations," *Psychological Science* 21, no. 11 (2010): 1640–42.

¹³⁶ Georges Desvaux, Sandrine Devillard-Hoellinger, and Mary C. Meaney, "A Business Case for Women," *The McKinsey Quarterly*, September 2008, 4.

OUTIL 1.18**Guide pour la création d'une réserve de talents et d'un personnel diversifiés sur le plan du genre**

- » **OBJECTIF** : Aider les entreprises à attirer des candidats représentant la diversité des genres
- » **UNITÉS CIBLES** : Ressources humaines, Affaires communautaires

Les meilleures politiques d'embauche, de rétention et de promotion d'une entreprise reposent sur un vivier de talents solide et diversifié. Traditionnellement, les secteurs des infrastructures sont fortement dominés par les hommes, ce qui peut amener les femmes, ainsi que leurs familles et leurs communautés, à penser que ces secteurs ne sont pas appropriés pour les femmes. Ce qui, à son tour, peut perpétuer la difficulté à trouver des femmes qualifiées et désireuses d'y travailler.

Les pratiques de recrutement les plus équitables ne peuvent pas conduire à la diversité des genres s'il n'y a pas de candidates qualifiées. Cet outil porte principalement sur la façon d'aider à préparer des candidats qualifiés dans la communauté hôte, sur la façon d'encourager ces candidats à postuler et sur les moyens de créer plus de possibilités de prise en compte des candidatures féminines.

1. Préparer davantage de candidates qualifiées

La première étape pour créer un vivier de talents plus diversifié consiste à aider davantage de femmes de la communauté à se former et à saisir les opportunités qui feront d'elles des candidates viables à l'emploi. Cette étape devrait en principe relever d'un effort concerté des services des ressources humaines et des affaires communautaires, et elle peut nécessiter de communiquer avec les établissements d'éducation et de formation ainsi qu'avec la communauté elle-même. Les services des ressources humaines et des affaires communautaires devraient se rencontrer pour déterminer les postes disponibles et les compétences et qualifications requises pour que les candidatures soient acceptées. Une fois cet exercice achevé, les affaires communautaires peuvent communiquer avec les établissements d'éducation et de formation locaux ainsi qu'avec la communauté en général, afin d'encourager des candidatures plus diversifiées sur le plan du genre. Notamment par les moyens suivants :

- Investissements directs pour améliorer les possibilités locales d'éducation et de formation
- Octroi de bourses aux étudiantes pour accroître leurs chances d'étudier
- Activités de sensibilisation destinées à informer la communauté des possibilités d'emplois pour les femmes et les hommes, à condition que les candidats reçoivent la formation dont ils ont besoin, afin d'encourager la participation des filles aux programmes d'éducation ou de formation
- Programmes de mentorat entre le personnel féminin et les étudiantes
- Présentations aux étudiants actuels et potentiels sur les opportunités qui peuvent les attendre

2. Encourager les candidates à postuler

Œuvrer pour l'augmentation du nombre de candidates qualifiées est un préalable nécessaire, mais l'étape suivante consiste à encourager les femmes à postuler. Les efforts à cet égard peuvent être coordonnés entre les ressources humaines et les affaires communautaires, et peuvent inclure des initiatives telles que les suivantes :

- **Mieux sensibiliser les populations locales aux opportunités offertes aux femmes :**
 - Indiquer aux communautés comment et où les offres d'emploi sont publiées, et comment postuler. Des séances d'information devraient être organisées à des heures et dans des lieux favorisant la présence de femmes ; offrir des services de garde d'enfants peut accroître les chances que les mères et les jeunes femmes qui s'occupent d'enfants puissent y assister.
 - Organiser des webinaires, des occasions de réseautage en personne et des visites d'entreprises pour permettre aux candidats de comprendre véritablement le fonctionnement de l'entreprise. Créer des relations entre la communauté et l'entreprise afin que les membres de la communauté comprennent ce qui se passe dans l'entreprise de même que l'environnement et les types d'emplois disponibles peut avoir de nombreux avantages, au-delà d'encourager les employés à postuler¹³⁷. Dans les régions où il existe des réticences culturelles au travail des femmes dans le secteur des infrastructures, une meilleure communication et une meilleure compréhension de ce à quoi ressemblent ces emplois peuvent briser les mythes et aider les familles à encourager les candidatures féminines. Et dans les communautés où on a le sentiment que les entreprises d'infrastructure ont des emplois, mais ne profitent pas suffisamment aux populations locales, une plus grande transparence et une meilleure communication sur le type de travaux peuvent aider à dissiper cette impression.
 - Encourager les membres de la communauté à suivre l'entreprise sur les médias sociaux et utiliser les comptes de médias sociaux pour mettre en évidence les opportunités pour les employés issus de la diversité.
 - Faire de la publicité stratégique : Selon le lieu où les travaux sont effectués et les communautés hôtes, les femmes et les hommes peuvent avoir un accès différent à certains forums publics, des taux d'alphabétisation différents et des modes de partage de l'information différents. Ainsi, certains moyens de publication des offres d'emploi peuvent favoriser l'un ou l'autre groupe. Par exemple, les babillards publics peuvent ne pas être situés dans des zones fréquentées par les hommes ou les femmes, ou les annonces imprimées peuvent réduire les candidatures à ceux pouvant lire — cette aptitude n'étant pas nécessairement un critère pour l'emploi concerné.
 - **Recommandation** : Assurez-vous de connaître les modèles locaux d'accès à l'information et faites vos publications en conséquence. Envisagez d'utiliser des moyens non textuels, tels que la radio communautaire ou les forums communautaires, pour diffuser le message plus équitablement.
- **Intégrer le genre dans les documents de recrutement** : Les documents de recrutement peuvent par inadvertance exclure ou décourager les candidatures féminines de plusieurs façons. L'**OUTIL 1.19** propose un modèle de description de poste détaillé présentant des stratégies visant à réduire les préjugés et à attirer des candidatures diversifiées, notamment :

¹³⁷ Samantha McLaren, [How to Create a Diverse Talent Pipeline: 4 Tips from Shopify, PowerToFly and Vrbo](#), LinkedIn 2019.

- **Supprimer les formulations sexistes** : Les offres d'emploi qui utilisent une formulation plus masculine sont plus susceptibles d'intéresser les candidats masculins¹³⁸. Pour encourager un plus grand nombre de candidates à postuler, examinez les documents de recrutement afin de détecter des termes, des images ou un langage sexistes. ZipRecruiter a constaté que les offres d'emploi employant un langage plus neutre obtiennent 42 % de réponses en plus¹³⁹. Il a été démontré que certaines formulations interpellent spécifiquement différents genres. Par exemple, bien que subtils, des termes tels que « analyser », « compétitif » et « déterminer » sont plus souvent associés aux hommes, tandis que « soutenir » et « collaborer » sont plus souvent associés aux femmes.
 - **Recommandation** : Revoir le langage pour réduire les mots associés aux genres. Il existe des outils en ligne gratuits, souvent appelés « décodeurs de genre », qui peuvent aider les employeurs à déterminer si les offres d'emploi contiennent un langage genré¹⁴⁰.
 - Indiquer expressément que le poste est ouvert à tous les genres.
- **Être précis sur les critères essentiels** : Examiner les critères énumérés pour les offres d'emploi et éliminer tous ceux qui ne sont pas essentiels pour le poste. Les études montrent que les femmes sont plus susceptibles de postuler à un emploi lorsqu'elles répondent à 100 % des qualifications requises ; les hommes postulent avec 60 % des qualifications¹⁴¹. Les femmes sont plus susceptibles de supposer que leur candidature ne sera pas prise en compte si elles n'ont pas toutes les qualifications décrites comme essentielles, de sorte que beaucoup préfèrent ne pas perdre leur temps en postulant¹⁴². Cela est corrélé à des études montrant que les hommes surestiment leur expérience et leurs capacités, tandis que les femmes sous-estiment les leurs¹⁴³, et à une tendance selon laquelle les femmes sont plus susceptibles d'être embauchées en fonction de ce qu'elles ont démontré qu'elles peuvent faire, tandis que les hommes sont embauchés sur la base de leur « potentiel »¹⁴⁴.
 - **Recommandation** : Réfléchir aux critères qui sont vraiment essentiels et ne retenir que ceux-là. Éviter d'exiger un nombre précis d'années à un poste ou une expérience donnée, ce qui peut être discriminatoire à l'égard des femmes qui ont pris un congé pour des raisons familiales, et privilégier plutôt les compétences et l'expérience nécessaires¹⁴⁵. Décrire les exigences du poste, et non la personne qui occupera le poste (ou l'a précédemment occupé). Par exemple, pour les emplois physiquement exigeants, décrire les tâches spécifiques, plutôt que de demander un candidat « en bonne forme physique ».

¹³⁸ Gaucher, Danielle, Justin Friesen, and Aaron C. Key. "Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality." *Journal of Personality and Social Psychology* 101.1 (2011): 109-28.

¹³⁹ ZipRecruiter, "Removing these Gendered Keywords gets you more Applicants," Sept 19, 2016.

¹⁴⁰ One popular example is [available here](#).

¹⁴¹ Bruce M. Anderson, [To Hire More Women – Make This One Simple Change](#), LinkedIn 2019.

¹⁴² Tara Sophia Mohr, [Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified](#), *Harvard Business Review*, 2014.

¹⁴³ Williams and Dempsey, *What Works for Women at Work*, New York: NYU Press, 2014; Rudman, Moss-Racusin, Glick, and Phelan, "Reactions to Vanguard: Advances in Backlash Theory." *Advances in Experimental Social Psychology*, 2012.

¹⁴⁴ Williams and Dempsey, *What Works for Women at Work*, New York: NYU Press, 2014; Rudman, Moss-Racusin, Glick, and Phelan, "Reactions to Vanguard: Advances in Backlash Theory." *Advances in Experimental Social Psychology*, 2012.

¹⁴⁵ Bruce M. Anderson, [To Hire More Women – Make This One Simple Change](#), LinkedIn 2019.

ENCADRÉ II | Termes genrés dans les descriptions de poste

Les mots suivants sont classés comme « masculin » dans les descriptions de poste, ce qui signifie qu'ils expriment subtilement une préférence pour les candidats masculins :

- Fort
- Conduire
- Diriger
- Analyse
- Déterminé
- Piloter
- Individus
- Autonome

Source : Talentfoot, "[How to Explain Gender-Neutral Job Descriptions to your Boss,](#)" 2020.

- Énoncer clairement les compétences requises ou souhaitables ; indiquer toutes les formations/qualifications formelles requises (mais ne les exiger que lorsqu'elles sont nécessaires pour le poste).
- **Diversifier la représentation dans la presse écrite, à la radio et à la télévision :** Veiller à ce que les portraits et les voix des femmes et des hommes soient présentés dans divers rôles dans des publicités imprimées, radiophoniques et télévisées.
- **Recommandation :** Examiner les documents de recrutement pour s'assurer qu'ils présentent une image diversifiée et inclusive, y compris des femmes et des hommes dans des fonctions opérationnelles et managériales, ainsi que dans des rôles non traditionnels pour les femmes.
- **Montrer que vous êtes un employeur de choix pour les femmes :**
 - **Exprimer votre engagement à garantir l'équité salariale :** Si les préoccupations liées à l'équité salariale peuvent ne pas empêcher les femmes de postuler à certains emplois, la démonstration de la transparence salariale peut indiquer la volonté plus générale d'une entreprise d'appliquer l'équité entre les genres, car les femmes sont souvent moins bien payées que les hommes.
 - **Recommandation :** Inclure l'échelle salariale dans l'offre d'emploi.
 - **Montrer l'engagement en faveur d'un milieu de travail favorable à la famille :** Les femmes peuvent supposer que certains employeurs sont plus ou moins souples et bienveillants face aux responsabilités familiales. Les employeurs qui mettent spécifiquement l'accent sur les prestations qui intéressent les parents, comme le congé parental, les horaires flexibles, la garde d'enfants et les soins de santé, peuvent encourager les parents à postuler, en particulier les femmes qui assument souvent une plus grande partie de la charge de travail familiale¹⁴⁶.
 - **Recommandation :** Énumérer les avantages favorables à la famille associés au poste dans l'offre d'emploi.
 - **Inclure les possibilités de travail flexible dans les annonces :** Préciser si les emplois nécessitent des horaires de travail standard sur site, du travail par roulement et/ou la possibilité de modalités de travail flexibles.

¹⁴⁶ ILO, [Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance](#), 50.

- **Renforcer les mécanismes d'orientation** : En raison du biais d'affinité, ou de notre tendance à avoir des sentiments plus positifs envers les personnes qui nous ressemblent, les hommes dans des secteurs à prédominance masculine ont tendance à recommander et à embaucher d'autres hommes. Aux États-Unis, par exemple, alors que les hommes blancs ne représentent que 34 % du marché du travail, ils représentent 40 % des recommandations réussies¹⁴⁷. Certaines entreprises ont pris des mesures proactives pour briser ce monopole masculin sur les recommandations — la société de médias sociaux *Pinterest* a spécifiquement encouragé le personnel à recommander davantage de femmes et de minorités et a constaté une augmentation de 24 % du nombre de femmes et encore plus du nombre de candidats issus de minorités. Le géant informatique *Intel* a adopté une approche similaire en augmentant la prime de recommandation pour les candidats qui représentaient certains des groupes sous-représentés¹⁴⁸.
 - **Recommandation** : Envisager d'offrir des incitations au personnel pour la recommandation de femmes.

3. Réduire les préjugés lors de l'examen des candidatures

Une fois que les femmes ont postulé, ont-elles des chances égales d'être présélectionnées et embauchées comme les candidats masculins ? Plusieurs des types spécifiques de préjugés implicites décrits plus haut pénalisent souvent particulièrement les postulantes lors de l'examen des candidatures. Pour y remédier :

- **Examiner les candidatures de manière équitable** : En raison du « biais de performance », les femmes sont souvent jugées moins capables qu'elles ne le sont en réalité, alors que les hommes sont jugés plus capables. Ainsi, les compétences des femmes sont souvent sous-estimées, tandis que celles des hommes sont surestimées. Lorsqu'ils ont des performances similaires ou affichent des expériences similaires sur leur CV, les hommes sont perçus plus favorablement que les femmes. Des études montrent que lors du recrutement, les femmes doivent démontrer plus de réalisations et d'expérience pour être jugées qualifiées pour un emploi, tandis que les hommes sont plus susceptibles d'être considérés comme qualifiés sur la base du « potentiel » qu'on pense qu'ils ont pour faire un bon travail¹⁴⁹. Plusieurs études ont confirmé cette tendance : dans l'une d'elles, des noms de femmes ont été remplacés par des noms d'hommes, et leurs chances d'être embauchées ont augmenté de 60 %. Dans un autre exemple célèbre, plusieurs grands orchestres ont constaté que 50 % plus de femmes ont passé la première audition lorsque les critiques ne pouvaient pas voir, mais seulement entendre, les musiciens pendant leur audition¹⁵⁰.
 - **Recommandation** : Retirer les noms et les photos des CV avant de les examiner.
- **Contre les préjugés maternels** : En raison d'un « préjugé maternel », les attentes sont souvent différentes pour les mères que pour les non-mères ou les hommes. Les femmes doivent souvent lutter contre les préjugés et les stéréotypes autour de la maternité qui peuvent commencer dès

¹⁴⁷ Bruce M. Anderson, [To Hire More Women – Make This One Simple Change](#), LinkedIn 2019.

¹⁴⁸ Bruce M. Anderson, [To Hire More Women – Make This One Simple Change](#), LinkedIn 2019.

¹⁴⁹ Williams and Dempsey, *What Works for Women at Work*, New York: NYU Press, 2014; Rudman, Moss-Racusin, Glick, and Phelan, [“Reactions to Vanguard: Advances in Backlash Theory.”](#) *Advances in Experimental Social Psychology*, 2012.

¹⁵⁰ Claudia Goldin and Cecilia Rouse, [“Orchestrating Impartiality: The Impact of ‘Blind’ Auditions on Female Musicians.”](#) *The American Economic Review* 90, no. 4 (2000): 715–41.

qu'elles se fiancent. Les employeurs supposent que les mères — ou les femmes nouvellement mariées qui, selon eux, deviendront bientôt mères — sont moins engagées dans le travail, et qu'elles ne voudraient pas voyager ou accepter des missions difficiles. En raison de ce biais, les mères sont aussi souvent plus sévèrement jugées pour de petites erreurs qui semblent confirmer cette hypothèse de manque d'engagement¹⁵¹. Certaines études menées aux États-Unis indiquent aussi qu'inclure des « marqueurs de maternité » dans les CV, comme le fait d'occuper un poste au sein d'un conseil local parents-enseignants, réduit de 79 % les chances pour les femmes d'être embauchées. D'autres indiquent que les mères sont également moins bien rémunérées que les non-mères et les hommes¹⁵². Les hommes sont aussi victimes d'hypothèses similaires lorsqu'ils s'absentent du travail pour des raisons familiales, obtenant souvent des notes de performance inférieures et des réductions plus importantes de leurs revenus futurs¹⁵³.

- **Recommandation** : Veiller à ce que tout le personnel des ressources humaines soit formé aux préjugés maternels afin de les reconnaître et de les juguler dans le processus de recrutement.
- **Améliorer l'équité dans les jurys d'entretien** : Lorsque des secteurs ou des postes particuliers sont fortement dominés par un sexe, il peut être difficile pour d'autres candidats d'être pris en compte. (Le secteur des infrastructures est largement dominé par les hommes, mais certains postes — par exemple, certaines fonctions administratives ou de niveau inférieur — peuvent être assurés par des femmes.) Cela est souvent dû au « biais d'affinité », ou à la tendance à aimer et à comprendre ceux qui nous ressemblent à certains égards, comme mentionné plus haut au sujet des recommandations. À l'étape de l'entretien avec les candidats, cela peut signifier que les membres du jury vont interroger plus longtemps les candidats qui leur ressemblent — par exemple, les hommes du jury peuvent interroger plus longuement les hommes et trouver les candidats masculins plus intéressants¹⁵⁴. La présence de femmes et d'hommes dans les jurys d'entretien peut s'avérer très utile. Le géant informatique *Intel* a commencé à exiger qu'au moins deux femmes siègent dans les jurys d'entretien, ce qui a permis d'augmenter la représentation des femmes parmi les nouvelles recrues de 31,9 % à 45,1 % en deux ans, un changement attribué à la réduction des préjugés inconscients à l'embauche¹⁵⁵. En outre, l'élaboration de critères spécifiques et d'un ensemble standard de questions pour toutes les personnes interviewées peut réduire les préjugés et la tendance des jurys d'entretien à évaluer les candidats en fonction de leur « adéquation avec l'entreprise » ou de leur « intuition ».
- **Recommandation** : Exiger que les jurys d'entretien comprennent des femmes, par exemple, en demandant qu'aucun jury ne soit composé à plus de 75 % de personnes d'un même sexe (c'est-à-dire pas plus de 75 % d'hommes ou de femmes dans un jury d'entretien).

¹⁵¹ Williams and Dempsey, *What Works for Women at Work*, New York: NYU Press, 2014; Correll et al., "[Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?](#)" *American Journal of Sociology*, 2007; Weisshaar, "[From Opt Out to Blocked Out.](#)" *American Sociological Association*, 2018.

¹⁵² "[Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?](#)" *American Journal of Sociology*, 2007.

¹⁵³ Scott Coltrane et al., "[Fathers and Flexibility Stigma.](#)" *Journal of Social Issues* 69, no. 2 (2013): 279–302; Laurie A. Rudman and Kris Mescher, "[Penalizing Men Who Request a Family Leave: Is Flexibility Stigma a Femininity Stigma?](#)" *Journal of Social Issues* 69, no. 2 (2013): 32–40; Jennifer L. Berdahl and Sue H. Moon, "[Workplace Mistreatment of Middle Class Workers Based on Sex, Parenthood, and Caregiving.](#)" *Journal of Social Issues* 69, no. 2 (2013): 341–66; Adam B. Butler and Amie Skattebo, "[What Is Acceptable for Women May Not Be for Men: The Effect of Family Conflicts with Work on Job-Performance Ratings.](#)" *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, no. 4 (2004): 553–64.

¹⁵⁴ M. Riordan, "[Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions.](#)" in G. R. Ferris, ed., *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 19 (Greenwich, CT: JAI Press, 2000), 131–73.

¹⁵⁵ Katherine Reynolds Lewis, "Diverse Interview Panels may be a Key to Workplace Diversity," *Working Mother Magazine*, Issue 45, June-July 2017.

- Instaurer un processus de recrutement normalisé et transparent pour réduire les risques de biais et accroître la confiance des candidats dans le processus de candidature. Cela peut non seulement accroître la confiance dans les décisions d'embauche, mais aussi améliorer les relations entre les entreprises et les communautés hôtes, qui peuvent avoir plus confiance dans la façon dont les décisions d'embauche sont prises.
- Fixer des cibles minimales pour le nombre de candidates devant figurer sur la liste restreinte. Si vous faites appel à un cabinet de recrutement, confirmez qu'il connaît les cibles et qu'il est tenu responsable de leur atteinte ou non.
- Élaborer une politique sur les questions d'entretien appropriées. Éviter les questions sur la situation matrimoniale, les enfants, l'intention d'avoir des enfants ou l'orientation sexuelle. Examiner les offres d'emploi pour toute question pouvant susciter des préjugés sexistes :
 - Ne demander aux candidats que des informations pertinentes et non des détails tels que des photos, la situation matrimoniale ou l'âge. Dans la mesure du possible, les dossiers de candidature doivent être débarrassés des détails facilitant l'identification du genre (ainsi que d'autres éléments qui constituent des bases communes de discrimination) tels que les prénoms, la situation matrimoniale ou familiale et l'âge, ainsi que les photographies, avant l'examen.
 - Les offres d'emploi doivent donner aux candidats la possibilité de mettre en avant les expériences professionnelles formelles et informelles antérieures qui étayent leur aptitude à faire le travail¹⁵⁶.

TABLEAU 11 | Guide rapide de la liste de contrôle pour les entreprises

	Recommandation	Mise en œuvre ?
AUGMENTATION DU NOMBRE DE CANDIDATURES FÉMININES		
Offres/annonces d'emploi	Rendre les pronoms inclusifs (il/elle) ou les remplacer par des termes inclusifs (contremaître/contremaîtresse)	
	Inclure des photographies montrant des femmes et des hommes, y compris dans des rôles non traditionnels	
	Examiner les offres d'emploi pour déceler des termes sexistes Envisager d'utiliser un logiciel de « décodage du genre »	
	Réduire les qualifications « requises » pour n'inclure que les qualifications les plus nécessaires	
	Inclure l'échelle salariale dans l'offre d'emploi	
	Énumérer les avantages favorables à la famille offerts par l'employeur	

¹⁵⁶ International Training Centre of the ILO, *Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance*, Brussels: European Commission, 2008, 50.

	Recommandation	Mise en œuvre ?
Accroître les recommandations	Offrir des incitations au personnel pour toutes les femmes embauchées sur recommandation	
Augmenter le nombre de candidates proposées par les cabinets de recrutement	Indiquer les attentes explicites en matière d'équité entre les genres dans les notes d'information destinées à tous les cabinets de recrutement	
Veiller à bien formuler les messages	Examiner les canaux d'information locaux et s'adapter en conséquence pour s'assurer que les femmes de la collectivité, y compris celles qui sont analphabètes, sont informées des possibilités d'emploi pertinentes	
	Demander au personnel local de sensibiliser les populations et de les informer des possibilités d'emploi	
ACCROÎTRE LES OPPORTUNITÉS POUR LES FEMMES DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT		
Examiner les candidatures de manière équitable	Retirer les noms et les photographies des dossiers de candidature pour que l'examen soit neutre	
Contre les préjugés maternels	Mener des actions de sensibilisation auprès de tout le personnel des ressources humaines et des membres des jurys d'entretien au préjugé maternel	
Surmonter le biais d'affinité	Exiger que les jurys d'entretien comprennent au moins une femme, de préférence deux	
	Créer un ensemble de questions et de critères spécifiques pour tous les candidats	

Ces recommandations visent à faire entrer davantage de femmes dans la population active et se concentrent donc sur les étapes précédant l'embauche. L'**OUTIL 1.17** vise principalement à recenser et à combattre les préjugés implicites au sein de la main-d'œuvre parmi les employés masculins et féminins.

OUTIL 1.19

Modèle de description de poste pour réduire les préjugés et attirer des candidats divers

- » **OBJECTIF** : Fournit un modèle à suivre par les services des ressources humaines, avec des éléments clés à inclure — et ceux à éviter — pour attirer des candidatures diverses aux emplois
- » **UNITÉ CIBLE** : Ressources humaines

Description du poste

- **Utiliser des titres neutres sur le plan du genre.** Par exemple, pour le poste, parler de « contremaître/contremaîtresse » au lieu de « contremaître » tout court ou de « président/présidente » au lieu de « président » tout court.
- **Ne pas demander de renseignements sur le sexe, l'âge ou la situation matrimoniale, et ne pas exiger/ne pas accepter de photos.** Interdire explicitement à votre entreprise d'indiquer une préférence de sexe ou d'âge dans les descriptions de poste, et de demander (ou d'autoriser) les candidats à soumettre des photos avec leur dossier. Bien que la légalité de ces pratiques dépende du pays ou de la juridiction dans laquelle se trouve l'entreprise/l'emploi, le respect de ces orientations contribuera à réduire les biais dans le processus de recrutement.

Description de l'entreprise/l'organisation

- **Dans la description de l'entreprise, penser à inclure des informations sur la culture ou les valeurs de l'entreprise.** De plus, si votre entreprise a pris des mesures proactives pour créer une culture de travail inclusive et promouvoir la diversité, mentionnez-les. Indiquer si elle a pris des engagements spécifiques pour promouvoir la diversité et l'égalité, a mis en évidence les progrès accomplis en matière d'équité entre les genres (par exemple, en citant les statistiques des ressources humaines pertinentes) ou a atteint des normes, a obtenu des certifications ou des récompenses pertinentes, telles que la liste¹⁵⁷ des « meilleurs lieux de travail pour l'égalité LGBTQ+ » de la *Human Rights Campaign Foundation* ou la certification EDGE¹⁵⁸.

Responsabilités professionnelles

- **Éviter les formulations sexistes.**
 - Utiliser un langage neutre sur le plan du genre et éviter d'utiliser des pronoms genrés.
 - Ne pas utiliser les mots traditionnellement associés aux hommes afin d'éviter de décourager les candidates de se voir dans le rôle et de postuler. Pour des exemples de mots à éviter, voir l'encadré 11 et le tableau 11 ainsi que les sources mentionnées dans l'**OUTIL 1.18**. Envisager d'utiliser un logiciel de « décodage du genre » pour analyser vos choix de mots¹⁵⁹.
 - Énumérer les responsabilités du poste plutôt que les caractéristiques de la personne qui l'occupera.

¹⁵⁷ Human Rights Campaign, "[Best Places to Work for LGBTQ+ Equality 2022.](#)"

¹⁵⁸ Vous en saurez plus sur la certification EDGE [ici](#).

¹⁵⁹ Popular software to look for gender bias in job announcements includes the "[Gender Decoder](#)" website.

Qualifications requises

- **Déterminer quelles qualifications et combien d'années d'expérience sont réellement nécessaires.**
 - Vérifier la liste des qualifications requises pour s'assurer que seules celles qui sont vraiment nécessaires à l'exercice des fonctions du poste sont demandées. Lorsque d'autres qualifications sont souhaitées, les inclure dans une liste distincte de « qualifications souhaitées ».
 - Remplacer le nombre d'années d'expérience requis par l'expérience et les capacités requises. Par exemple, si une offre d'emploi indique que 10 ans d'expérience sont requis, est-ce vraiment le cas, ou est-ce qu'un excellent candidat ayant moins d'années d'expérience pourrait bien remplir la fonction ? Le fait de demander moins d'années d'expérience ou de ne pas demander un nombre d'années précis pourrait encourager d'excellents candidats ayant moins d'expérience, y compris ceux qui ont peut-être pris des congés pour des responsabilités familiales. Pour aller plus loin, penser à indiquer explicitement que l'entreprise accepte les candidatures de personnes qui ont fait une pause dans leur carrière ou qui retournent sur le marché du travail après avoir pris du temps pour des responsabilités familiales.
 - Si des exigences linguistiques sont mentionnées, déterminer si c'est la langue maternelle ou l'aptitude professionnelle qui est nécessaire — la première pourrait décourager les candidats qui parlent couramment la langue de postuler, uniquement en raison de leur pays d'origine.
- **Déterminer quelle formation est réellement nécessaire.**
 - Demandez-vous si une licence ou une maîtrise est nécessaire, ou si ce serait juste un « atout » ? Présenter des exigences en matière d'éducation peut perpétuer inutilement les préjugés socioéconomiques et les disparités entre les genres dans des pays ou des régions où les femmes ont moins accès que les hommes à l'enseignement supérieur ou aux STIM.

Exigences physiques

- **Indiquer s'il y a des exigences physiques spécifiques pour le travail, mais éviter d'inclure celles qui ne sont pas essentielles. Cela évitera d'exclure par inadvertance des candidats ayant un handicap physique.**

Un article de *LinkedIn* mettant en évidence les descriptions de poste inclusives comprenait cet exemple : « Le travail [à ce poste] exige de rester en position assise la plupart du temps devant un ordinateur, utilisant un clavier, une souris et un téléphone. D'utiliser régulièrement un ordinateur et d'autres équipements de bureau. De se déplacer occasionnellement dans l'espace de travail pour accéder aux classeurs, aux équipements de bureau, etc. . . De communiquer ou d'échanger des informations avec des collègues et d'autres personnes directement ou par voie électronique¹⁶⁰ ».

¹⁶⁰ Kate Reilly, "[6 Ways to Successfully Signal Your Company's DEI Commitment in a Job Posting.](#)" LinkedIn.

Horaires de travail et conditions propres au lieu de travail

- **Préciser les horaires de travail, le(s) lieu(x), si le poste nécessitera de travailler de nuit ou les fins de semaine, et si des déplacements seront nécessaires (et à quel pourcentage de temps).**
 - S'assurer de préciser si le poste nécessitera de travailler de nuit ou les fins de semaine. Pour les postes non administratifs, préciser les types de quarts de travail attendus.
 - Inclure des informations sur les options de flexibilité du lieu de travail et indiquer si le travail à distance est encouragé ou autorisé aidera les candidat.e.s à évaluer si le poste leur convient.
 - Si le partage d'emploi¹⁶¹ est possible, ne pas oublier de le mentionner.
 - Penser à indiquer si des installations de lactation et de stockage du lait sont prévues sur place.
 - Pour les secteurs dominés par les hommes, tels que l'industrie minière, qui peuvent poser des problèmes de sécurité aux employées, indiquer les installations ou les mesures visant à promouvoir la sécurité et l'inclusion des femmes, notamment des moyens de transport sécurisés entre le domicile et le lieu de travail ou des salles de bains, des vestiaires et des chambres à coucher séparés.

Rémunération

- **Indiquer l'échelle salariale pour le poste.** Le mouvement en faveur de la transparence salariale prend de l'ampleur, de plus en plus d'employeurs mentionnant les fourchettes de salaire dans leurs descriptions de poste et certains gouvernements¹⁶² incitant ou obligeant désormais à indiquer les différents salaires. L'indication de l'échelle salariale pour chaque poste témoigne du respect du temps du demandeur/de la demandeuse d'emploi, fait gagner du temps à lui/à elle et à l'entreprise, et contribue à combler l'écart salarial entre les genres¹⁶³. (De plus, le fait de ne pas demander aux candidat.e.s de divulguer leur salaire antérieur contribue à uniformiser les règles du jeu et à maintenir la parité salariale.) S'il s'agit d'un stage, indiquer s'il est rémunéré ou non. Rémunérer les stagiaires et les boursiers dans la mesure du possible.

Politiques de prestations sociales et de congés de l'entreprise

- **Énumérer les prestations sociales de l'entreprise dans toutes les descriptions de poste.** Bien que tous les employeurs n'indiquent pas les politiques de prestations sociales et de congés de l'entreprise dans leurs offres d'emploi, il s'agit d'un moyen hautement recommandé de vous démarquer et d'attirer les meilleur.e.s candidat.e.s diversifié.e.s sur un marché du travail concurrentiel.
- **Inclure dans l'énumération, les prestations liées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et les politiques favorables à la famille.**
 - Indiquer des avantages tels que le congé parental, les horaires de travail flexibles, le nombre de jours de vacances, les possibilités de garde d'enfants et la couverture ou le soutien liés à la

¹⁶¹ L'OIT définit le partage du travail comme « un arrangement volontaire par lequel deux personnes assument conjointement la responsabilité d'un emploi à temps plein et se répartissent le temps qu'elles y consacrent selon des accords spécifiques conclus avec l'employeur. Une forme courante de partage du travail consiste à diviser un emploi à temps plein en deux emplois à temps partiel. International Labour Organization, "[Work-sharing and job-sharing.](#)"

¹⁶² Pequity, "[Pay Transparency Laws 2022: Is Your Team Ready?](#)"; Growth Business, "[Salary transparency—is it happening in the UK?](#)"; and Likumi, Legal Acts of the Republic of Latvia, as examples.

¹⁶³ National Women's Law Center, "[Salary Range Transparency Reduces the Wage Gap.](#)"

fertilité, à l'adoption et à la ménopause¹⁶⁴ contribuera à attirer une diversité de candidat.e.s en termes de sexe, d'âge et de situation familiale.

- Soyez précis : ne vous contentez pas de parler de vacances généreuses ou de congé parental, donnez des chiffres. Si votre entreprise offre un congé parental/de paternité, indiquez-le au nombre des avantages et ne vous limitez pas au congé de maternité.
- **Parler des possibilités de développement de carrière, de formation continue et de service communautaire.**
 - Si l'entreprise offre des possibilités de développement de carrière par le biais de programmes axés sur le mentorat, le parrainage, le développement des capacités à diriger, la formation continue, le remboursement des frais de scolarité ou même des congés sabbatiques, énumérez-les. Les programmes parrainés par l'entreprise pour permettre aux employés de faire du bénévolat ou de redonner à la communauté peuvent également être indiqués.

Déclaration sur l'égalité des chances et l'inclusion

- **Employer un langage qui exprime l'engagement de votre entreprise en faveur de la diversité.** À titre d'exemple, les descriptions de poste du Groupe de la Banque mondiale contiennent actuellement ce texte : « Nous sommes fiers de promouvoir l'égalité des chances et l'inclusion au sein d'un personnel engagé et motivé, et ne pratiquons aucune discrimination en fonction du sexe, de l'identité de genre, de la religion, de la race, de l'origine ethnique, de l'orientation sexuelle ou du handicap¹⁶⁵ ». *Hire for Talent* au Canada offre un autre exemple : « Notre entreprise apprécie la diversité des personnes qu'elle embauche et sert. La diversité au sein de notre entreprise signifie favoriser un milieu de travail dans lequel les différences individuelles sont reconnues, appréciées, respectées et prises en compte de manière à développer et à utiliser pleinement les talents et les forces de chacun¹⁶⁶ ».
- **Encourager explicitement les candidat.e.s issu.e.s de divers horizons à postuler, par exemple en disant que les femmes et les personnes appartenant à des groupes historiquement sous-représentés sont encouragées à postuler.**

¹⁶⁴ Wellbeing of Women, "[Over 600 employers sign The Menopause Workplace Pledge.](#)"

¹⁶⁵ See the [World Bank Careers site](#).

¹⁶⁶ Hire for Talent, "[4.3 How to Write an Inclusive Job Posting.](#)"

OUTIL 1.20

Modèle d'accord de mentorat

- » **OBJECTIF** : Améliorer le développement du leadership et des capacités de direction en créant des relations de mentorat au sein de l'entreprise
- » **UNITÉ CIBLE** : Ressources humaines

Qu'est-ce qu'un programme de mentorat ?

Les programmes de mentorat mettent en relation des agents subalternes et des cadres supérieurs, tirant parti de l'expertise, des connaissances et de l'expérience existantes dans une entreprise et/ ou un secteur pour fournir des conseils aux employés moins expérimentés. Les programmes de mentorat peuvent démontrer l'investissement dans le personnel jeune, aider ces jeunes professionnels à trouver des trajectoires de carrière plus satisfaisantes et aider les cadres supérieurs à partager leurs connaissances et à développer leurs compétences en leadership. Pour les entreprises, les programmes de mentorat peuvent améliorer la communication, les relations et l'apprentissage au sein d'une organisation ; démontrer l'investissement dans le personnel jeune ; favoriser une culture de l'apprentissage ; et aider le personnel à évoluer de manière plus ciblée au sein d'une organisation¹⁶⁷.

Pourquoi avoir des mentors ?

Les programmes de mentorat structurés qui mettent en rapport de jeunes agents et des agents plus expérimentés peuvent présenter de nombreux avantages pour les mentorés, les mentors et les entreprises pour lesquelles ils travaillent. Les programmes de mentorat offrent non seulement au personnel jeune la possibilité d'apprendre auprès d'employés plus expérimentés, mais ils peuvent également contribuer à réduire la rotation du personnel, à améliorer la circulation de l'information entre les différentes parties d'une organisation et à accroître la satisfaction des employés¹⁶⁸. Une étude *LinkedIn* de 2019 a révélé que lorsque les entreprises investissaient dans leurs employés, 94 % de ces employés restaient plus longtemps dans l'entreprise, et l'investissement dans l'apprentissage des employés, y compris les programmes de mentorat, augmentait la satisfaction au travail¹⁶⁹.

Pour les femmes travaillant dans des secteurs dominés par les hommes comme les infrastructures, le mentorat peut être particulièrement important. Dans ces secteurs, il peut y avoir moins de femmes à des postes de direction, ce qui signifie que les femmes peuvent avoir moins de modèles et moins d'occasions d'entrer en contact avec des femmes expérimentées pour pouvoir tracer leur propre parcours professionnel. La mise en place de programmes de mentorat qui mettent en relation de jeunes employées avec des cadres supérieurs masculins ou féminins peut les aider à prendre leurs propres décisions de carrière, à nouer des liens importants, à s'investir personnellement davantage dans leur entreprise et à renforcer leur loyauté en tant qu'employées. Cependant, les employées sont moins susceptibles que leurs homologues masculins d'avoir des mentors et de rechercher des occasions d'être des mentors ou des mentorés¹⁷⁰.

¹⁶⁷ Riia O'Donnell, [How to Create a Mentorship Program \(and Why You Should\)](#), Workest by Zenefits, 2019.

¹⁶⁸ Stephanie Voza, *Mentorship Programs for Women: Advancing Your Employees and Your Business*, Mastercard, 2019.

¹⁶⁹ Ibid.

¹⁷⁰ Stephanie Neal, Jazmine Boatman PhD, Linda Miller, [Women as Mentors: Does She or Doesn't She?](#) DDI, cited June 2022, 5.

Une étude de cas de *Sun Microsystems* a révélé que les participants à leur programme de mentorat étaient plus susceptibles d'avancer : les mentorés avaient cinq fois plus de chances de progresser et les mentors étaient six fois plus susceptibles de progresser. Les taux de rétention étaient également significativement plus élevés parmi les participants au programme de mentorat : 72 % pour les mentorés, 69 % pour les mentors et 49 % pour les non-participants¹⁷¹.

Les accords informels de mentorat évoluent souvent de manière organique dans les organisations, mais l'élaboration d'un programme officiel peut présenter des avantages encore plus importants. La mise en place officielle d'un programme de mentorat peut considérablement élargir l'accès aux cadres de mentorat. Elle peut augmenter les chances que les mentors et les mentorés appropriés se trouvent, ce qui est la clé de relations bénéfiques. En outre, les programmes de mentorat officiels peuvent être structurés et contrôlés plus efficacement et, lorsqu'ils sont mis en place et développés par une entreprise, ils peuvent inclure des possibilités d'apprentissage plus formelles, réserver plus de temps à la participation et sont plus susceptibles de contribuer à un sentiment d'investissement de l'entreprise dans l'apprentissage et le développement des employés.

Comment les programmes de mentorat peuvent-ils contribuer à promouvoir l'équité entre les genres ?

Les programmes formels de mentorat peuvent favoriser l'avancement professionnel des femmes et contribuer à l'équité entre les genres au sein d'une entreprise. Dans les secteurs dominés par les hommes, tels que les infrastructures et les ressources naturelles, on trouvera probablement moins de femmes dans les postes de direction. Les femmes occupant des postes subalternes ne verront peut-être pas beaucoup de femmes expérimentées, et donc ne verront pas beaucoup de possibilités d'avancement pour elles-mêmes. La création d'occasions de communication, d'orientation et de conversation peut aider les femmes à comprendre comment leurs consœurs plus expérimentées en sont arrivées là où elles sont et comment anticiper et gérer les obstacles au développement de leur propre carrière. L'Université Cornell a constaté que les programmes de mentorat avaient amélioré les taux de promotion et de rétention des minorités et des femmes de 15 % à 38 % par rapport aux employés ne participant pas à ces programmes¹⁷².

Conseils pour la mise en place d'un programme de mentorat

- Inviter les parties intéressées à participer à un groupe de pilotage chargé d'élaborer le programme. Ce comité pourrait comprendre des cadres supérieurs — femmes comme hommes. Le programme doit avoir des objectifs et un plan de suivi des progrès. Déterminer comment le genre sera abordé dans le programme — l'accent sera-t-il mis sur des mentorés et/ou des mentors féminins ?
- S'il existe un champion/une championne des questions de genre dans l'entreprise, l'inclure. Plus le programme est formel et plus il est étroitement lié aux objectifs existants de l'entreprise en matière de genre, plus il a de chances de recevoir des financements et de susciter l'intérêt nécessaire pour assurer sa pérennité¹⁷³.

¹⁷¹ Naz Beheshti, [Improve Workplace Culture with a Strong Mentoring Program](#), Forbes, 2019.

¹⁷² Naz Beheshti, [Improve Workplace Culture with a Strong Mentoring Program](#), Forbes, 2019.

¹⁷³ Hire, [How to Create a Women's Mentorship Program in your Company](#), cited June 2022.

- Déterminer si le programme prévoira une formation formelle pour les mentors et s'il comprendra des possibilités de formation formelle pour la cohorte de mentorés.
- Les mentors doivent inclure des cadres supérieurs et des femmes parmi les plus expérimentées disposées à participer. Mais ne pas limiter le mentorat aux femmes entre elles ; les femmes peuvent bénéficier de l'encadrement des hommes, et vice versa.
- Éviter autant que possible que des participants aient leurs propres patrons pour mentors. Lorsque l'objectif est d'aider le personnel à définir des objectifs et des choix à long terme, les mentorés peuvent ne pas pouvoir communiquer librement avec leur supérieur hiérarchique. Si possible, encourager les mentorés à choisir des mentors qui ne font pas partie de leur chaîne hiérarchique directe.
- Ne pas forcer les appairages : Si les participants — mentors ou mentorés — ne sont pas enthousiastes à l'idée de participer à un programme de mentorat, celui-ci a moins de chances de réussir. Il est utile de faciliter le choix entre différents appairages. Une technique consiste à donner aux mentors un choix de mentorés, puis lorsque chaque mentoré a une sélection de mentors potentiels, permettre au mentoré de choisir le mentor qu'il souhaite.
- Demander aux mentors et aux mentorés d'exposer leurs attentes dans un accord de mentorat formel, y compris la fréquence à laquelle ils se rencontreront, la durée de l'accord et ce qu'ils espèrent en tirer.
- La direction devrait créer des espaces dans les programmes de travail des employés pour leur permettre de participer à un programme de mentorat. Lorsque la direction souligne que le mentorat est une priorité, cela renforce l'investissement dans le perfectionnement du personnel et permet aux mentors et aux mentorés de tirer pleinement parti du programme.

Projet d'accord de mentorat :

Ce modèle doit être personnalisé par les mentors et les mentorés en fonction de leurs besoins. Il peut également être mis à jour tout au long du mentorat à mesure que les objectifs et les besoins évoluent. Les questions suivantes devraient être examinées par le mentor et le mentoré qui y répondront ensemble.

1. Quels sont vos objectifs dans le cadre de ce programme de mentorat ? Si vous avez des objectifs différents (mais complémentaires), vous pouvez les inclure ici aussi. Qu'espérez-vous accomplir ?

Mentor :

Mentoré:

2. Comment allez-vous atteindre ces objectifs ? (c'est-à-dire, réunions en présentiel ou virtuelles ; projets sur lesquels vous collaborerez, etc.)
3. À quelle fréquence vous rencontrerez-vous ? Si vous ne pouvez pas vous rencontrer, combien de temps de préavis vous engagerez-vous à donner l'un à l'autre ?

4. Comment évaluerez-vous si vous atteignez les objectifs que vous vous êtes fixés, ou si vous devez changer quelque chose pour rendre la relation de mentorat plus efficace ? Sur quelle période allez-vous procéder à l'évaluation ? Il n'est pas nécessaire qu'il s'agisse d'une évaluation formelle, mais il peut être utile de fixer un calendrier pour discuter de l'accord de mentorat et décider, par exemple, si des réunions plus fréquentes/moins fréquentes seraient utiles, etc.
5. Voulez-vous tous les deux que vos conversations restent confidentielles ? Y a-t-il certains sujets que vous souhaitez garder confidentiels, mais d'autres qui n'ont pas besoin de l'être ? (Par exemple, vous pouvez demander à votre mentor des conseils sur la mobilité professionnelle, que vous ne voudriez peut-être pas que votre responsable actuel entende. Ou vous pouvez demander à votre mentor des conseils sur la recherche d'emploi et peut-être bénéficier de l'aide de votre mentor dans votre réseautage.)
6. Y a-t-il des sujets que vous souhaitez désigner comme tabous dans votre relation de mentorat ?
7. Clauses :
 - a. Convenir que si l'une ou l'autre des parties décide de mettre fin à l'accord de mentorat, cela peut se faire sans blâme ni question.
 - b. Convenir d'une période pour l'accord de mentorat ou décider que la relation se poursuivra aussi longtemps que les deux le souhaitent¹⁷⁴.

Date :

Signature :

Signer à nouveau et dater le présent accord aux temps d'évaluation convenus.

¹⁷⁴ Adapted from Global Women in Science, [Mentoring Agreement Template](#), cited June 2022.

OUTIL 1.21

Guide pour le développement des carrières et des capacités de direction des femmes¹⁷⁵

- » **OBJECTIF** : Promouvoir une mobilité et un développement de carrière équitables pour les femmes et les hommes
- » **UNITÉ CIBLE** : Formation

Bien que de nombreux outils de cette panoplie mettent l'accent sur la création d'opportunités et d'une culture de travail inclusive, il est tout aussi important de constituer un groupe de candidates prêtes à diriger qui peuvent tirer parti d'une culture de travail plus inclusive. Les investissements dans la formation et les activités visant à soutenir le développement de carrière des femmes contribueront à faire en sorte que votre entreprise soit en mesure de tirer parti des avantages d'une main-d'œuvre et d'une équipe de direction diversifiées — et que vous réussissiez à attirer et à retenir des femmes ayant des capacités à gérer. Ces efforts sont particulièrement importants dans les domaines où des disparités entre les genres ont été identifiées.

Les actions visant à soutenir le développement et la promotion du leadership des femmes peuvent inclure les suivantes :

- Veiller à ce que les femmes aient un accès équitable aux programmes de développement du leadership déjà proposés.
- Offrir des programmes spécifiquement destinés à développer le leadership féminin en aidant les femmes à assumer des fonctions de direction et à tirer parti des opportunités professionnelles.
- Créer des programmes qui sensibilisent aux difficultés auxquelles les femmes sont confrontées afin que les superviseurs/responsables soient à même de soutenir de manière proactive les programmes de formation et les candidates à des postes de direction.
- Offrir une formation à l'inclusion à l'échelle de l'entreprise afin de créer un environnement plus favorable à la diversité.

Les activités visant à soutenir les femmes leaders peuvent être entreprises en interne ou par des partenaires externes et peuvent s'inspirer d'expérimentations concluantes par d'autres entreprises.

Assurer un appui et une gestion de haut niveau des programmes de formation

Pour que la formation et le perfectionnement soient couronnés de succès, le programme doit bénéficier d'un soutien clair et visible de haut niveau. Le champion de l'équité entre les genres devrait rendre compte directement à un cadre supérieur de l'entreprise, de préférence au PDG, ce qui indiquera un engagement clair envers les objectifs fixés par l'organisation et éliminera la bureaucratie susceptible d'entraver la programmation. Le conseil d'administration devrait également être tenu informé et impliqué dans l'élaboration et le déploiement d'un programme de leadership féminin — en principe pour compléter les efforts de diversification des genres au niveau du conseil également — afin de garantir l'adhésion des actionnaires.

¹⁷⁵ Cet outil a été élaboré dans le cadre de [Unlocking Opportunities for Women and Business toolkit](#) par *The Humphrey Group*, une entreprise canadienne spécialisée dans la formation en communication des leaders.

Mettre en place des structures d'appui essentielles à la formation

En plus du soutien venu du sommet, les initiatives de formation et de développement du leadership nécessitent un soutien à l'échelle de l'entreprise. Outre l'appui du conseil d'administration et du directeur général/de la directrice générale, comme décrit ci-dessus, et le leadership du champion de l'équité entre les genres, les structures d'appui devraient comprendre les suivantes :

- Direction générale
- Service des ressources humaines
- Superviseurs des participants

Activités secondaires

Les programmes de formation au leadership et de perfectionnement des cadres ne peuvent fonctionner de façon isolée. La formation de femmes leaders et de champions masculins bienveillants n'entraînera des changements dans la direction d'une entreprise que si elle s'accompagne des actions suivantes :

- Communication systématique sur les initiatives au sein de l'entreprise, en utilisant des mécanismes tels que les courriels trimestriels à l'échelle de l'entreprise, les rapports d'étape annuels et les réunions d'information publiques, entre autres.
- Participation/visibilité continue dans les programmes de formation, en utilisant des techniques telles que les lancements de programmes, les lettres de bienvenue, les conférences et les sommets.
- Modification de la structure des incitations ; par exemple, créer des indicateurs clés de performance pour les responsables qui incluent des promotions et des reclassements tenant compte des différences entre les genres, un soutien au perfectionnement du personnel et des horaires de travail flexibles.

En plus de ces recommandations générales, les entreprises devraient mettre en œuvre des activités concrètes pour soutenir la participation des femmes aux formations, en fonction des défis spécifiques correspondants. Par exemple, lorsque la formation a lieu ailleurs que sur le lieu de travail ou en dehors des heures de travail, les femmes peuvent être confrontées à des problèmes particuliers de garde d'enfants. Pour faciliter la participation des femmes à des formations aux fonctions de direction, envisager de leur accorder du temps pour participer à des formations pendant les heures de travail ou de leur accorder des allocations pour des services de garde d'enfants supplémentaires.

Accent sur des compétences spécifiques pour le développement du leadership des femmes

Le contenu de la formation devrait être élaboré de manière à favoriser le développement du leadership des femmes ainsi que la formation de champions masculins censés mieux soutenir les femmes dirigeantes.

Formation au leadership pour les superviseurs et les dirigeants de femmes (souvent des champions masculins et féminins)

Afin de soutenir le développement du leadership féminin, les responsables des femmes doivent comprendre l'importance de développer les capacités de direction des femmes, les difficultés de la

tâche et les moyens d'y parvenir. Si les champions masculins sont souvent au centre de programmes visant à améliorer les cultures d'inclusion sur le lieu de travail, les femmes dirigeantes peuvent également avoir besoin de voir leurs capacités renforcées. Lorsque les femmes surmontent les obstacles pour devenir des dirigeantes, elles peuvent avoir une perception plus aiguë des difficultés auxquelles d'autres femmes sont confrontées, mais elles peuvent aussi manquer de clairvoyance à certains égards, les empêchant de voir des difficultés qu'elles n'ont pas personnellement vécues ; ou elles peuvent penser que si elles ont réussi, alors d'autres peuvent faire de même.

Pour aider les responsables masculins et féminins à devenir des alliés du leadership féminin, la formation doit mettre en évidence les défis implicites et explicites auxquels les femmes peuvent être confrontées pour devenir des dirigeantes, ainsi que présenter les avantages d'un vivier de dirigeants plus diversifié et inclusif. Les défis peuvent inclure la culture et les stéréotypes sur le lieu de travail, des contraintes culturelles plus larges et des « contraintes sexospécifiques » — des problèmes qui touchent théoriquement aussi bien les femmes que les hommes, mais qui pèsent généralement plus lourd sur les femmes (par exemple, les soins aux enfants). Les supérieurs hiérarchiques doivent également comprendre l'impact de leur propre style de leadership et de communication sur les autres et savoir si, sous leur supervision, ils se sentent soutenus.

Parmi les domaines à couvrir par ces programmes figurent les suivants :

- Comment les femmes cadres peuvent avoir certains préjugés inconscients à l'égard des femmes dirigeantes
- Examen du contexte culturel et de la manière dont il influe sur la culture du lieu de travail
- Sensibilisation aux « contraintes sexospécifiques » que les responsables ne considèrent pas forcément comme trop pénibles pour les femmes
- Formation à la communication des dirigeants

Formation au leadership pour les femmes

Pour créer une culture d'entreprise dans laquelle les femmes ont une forte identité dirigeante, les initiatives de leadership des femmes devraient être multiformes et se renforcer mutuellement. La conception des programmes doit être fondée sur les obstacles et les besoins recensés par les femmes au sein de l'organisation.

Les activités proposées ici sont axées sur les femmes déjà actives. Dans le cadre de ces efforts, envisager également de sensibiliser les communautés locales aux possibilités de carrière dans le secteur et d'encourager les jeunes femmes à s'orienter vers les filières des STIM.

Les principales caractéristiques des programmes de leadership destinés aux femmes sont les suivantes :

- **Intégration verticale et horizontale :** Les programmes de développement des capacités à diriger devraient couvrir l'ensemble d'une organisation, des niveaux supérieurs aux niveaux subalternes et les différentes unités opérationnelles. Cette approche contribue à la rétention, ainsi qu'au recrutement lorsque les nouvelles recrues peuvent avoir un accès immédiat aux programmes. Les femmes occupant le plus haut niveau de direction dans les unités opérationnelles devraient jouer un rôle actif et visible dans les programmes de formation, en particulier dans le contexte de leur exécution. Ce faisant, les jeunes femmes seront exposées à des modèles féminins plus expérimentés. Cette exposition les aidera à développer des identités de leadership fortes au sein d'une culture d'entreprise donnée.

- **Possibilités de réseautage :** Les programmes de perfectionnement devraient offrir aux femmes la possibilité de créer des réseaux formels et informels. Les possibilités de réseautage offrent aux femmes l'occasion d'entrer en contact avec d'autres femmes qui, peut-être, connaissent les mêmes difficultés et peuvent les aider à trouver des solutions. Cela pourrait prendre la forme d'un réseau officiel de femmes à l'échelle de l'organisation, d'une conférence annuelle sur le leadership des femmes ou de sections locales féminines. Ces réseaux devraient être parrainés par un haut cadre et disposer d'antennes nationales et de plans d'action annuels.
- **Formation à plusieurs niveaux :** En règle générale, les femmes occupent des postes intermédiaires et supérieurs dans l'échelle hiérarchique, en plus d'une série de postes subalternes. Comme indiqué ci-dessus, les femmes seniors devraient jouer un rôle actif et visible dans la formation ; cependant, elles doivent aussi se voir offrir la possibilité de développer leurs compétences en leadership. Dans ce cas, il est recommandé de faire appel à des prestataires externes pour la formation, car les professionnels spécialisés dans le développement du leadership peuvent avoir le plus grand impact. Cette formation devrait viser au même titre les compétences en leadership des subordonnés, des pairs et des cadres supérieurs.
- **Mentorat et parrainage :** Le mentorat et le parrainage se sont avérés un élément important de l'avancement professionnel des femmes dans les organisations. Le programme de développement du leadership de votre entreprise devrait inclure de telles possibilités dans le cadre de l'initiative globale de formation. Étant donné que le mentorat est un mécanisme important de rétention, ces possibilités devraient être offertes aux femmes de niveau intermédiaire et supérieur en particulier, car c'est là que les taux d'attrition sont généralement les plus élevés. Les mentors seniors devraient répondre des progrès des mentorés, selon un ensemble de critères convenus. Bien que ces programmes puissent servir à réunir des femmes plus âgées et des femmes plus jeunes, il faudrait penser aussi à des programmes de mentorat et de parrainage qui s'adressent à tous les genres afin de garantir que les jeunes femmes et les jeunes hommes bénéficient d'un soutien équitable dans leur évolution professionnelle. Parmi les programmes couronnés de succès, citons *Power Pairs* de PepsiCo, qui met ensemble des cadres supérieurs et des femmes de couleur plus jeunes afin d'accroître la diversité raciale et de genre dans la réserve de leaders en puissance.
- **Opportunités de leadership :** Les programmes de perfectionnement devraient également offrir aux femmes à haut potentiel la possibilité de montrer leurs compétences et leurs aptitudes aux dirigeants. La visibilité est un élément essentiel de l'avancement professionnel. De nombreuses femmes, et en particulier les employées de niveau intermédiaire, ont peu de contacts avec les échelons supérieurs de la direction. Des occasions telles que des présentations à des dirigeants de haut niveau augmentent la visibilité des femmes prometteuses, tout en leur offrant des expériences précieuses qui renforcent la confiance.

Les programmes de formation au leadership devraient couvrir une gamme de sujets et de questions. La communication et la gestion des carrières font partie des domaines clés.

Solides aptitudes en matière de communication

De solides aptitudes en communication constituent une compétence fondamentale en matière de leadership. Pour s'orienter dans la culture d'entreprise, les femmes doivent disposer d'outils qui leur permettent de défendre leurs intérêts et leurs idées d'une manière qui trouve un écho auprès de ceux qui détiennent le pouvoir. Les normes culturelles — et la socialisation qui en découle — découragent

souvent les femmes de le faire, que ce soit à la maison ou sur le lieu de travail. La formation en communication des dirigeants donne aux femmes les outils nécessaires pour exercer une influence à tous les niveaux d'une organisation, qu'il s'agisse de présenter des exposés ou de présider des réunions. En développant des compétences de communication efficaces, les femmes sont perçues comme des leaders. Cette formation devrait comprendre les aspects suivants :

- Compréhension des meilleurs moyens de s'adresser à des publics diversifiés et souvent dominés par les hommes avec autorité
- Des outils pour parler et écrire de manière efficace et organisée, par exemple, comment éviter les habitudes qui placent les femmes en position de subordination
- Formation vocale qui encourage les femmes à parler plus efficacement lorsqu'elles sont entourées d'hommes
- Des outils pour aider à éliminer les comportements minimisants qui renforcent la dynamique traditionnelle du pouvoir, tels que la confiance dans le langage corporel, le contact visuel lors des conversations, un rythme mesuré et l'expression confiante

En encourageant l'application de ces compétences au quotidien, la formation peut contribuer à renforcer les impressions positives des dirigeants, qui sont essentielles à l'avancement professionnel des femmes.

Gestion des carrières

La gestion des carrières est un aspect important du développement du leadership, et les femmes devraient avoir accès à une formation formelle. La gestion des carrières est souvent soutenue par le service des ressources humaines, mais les superviseurs devraient également jouer un rôle actif en aidant les femmes à élaborer leurs plans de carrière à court et à long terme, ainsi qu'en développant des stratégies qui établissent un équilibre entre les objectifs professionnels et les responsabilités personnelles. Cette formation peut également inclure des moyens de communiquer les objectifs de carrière aux dirigeants au plus haut niveau. En plus d'une planification de carrière complète, les femmes devraient avoir la possibilité de vivre des expériences en dehors du bureau, telles que des exercices d'observation en situation de travail.

Parce que les femmes citent constamment la pression entre le travail et les responsabilités personnelles comme un obstacle à l'avancement, la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée devrait être incluse dans la planification de la gestion des carrières. La formation dans ce domaine devrait inclure des conseils sur la façon de gérer les responsabilités et de communiquer efficacement sur les besoins personnels et professionnels.

Compétences spécialisées et non techniques

Face à l'évolution rapide des secteurs techniques, il est essentiel que les femmes aient accès à une formation technique pour rester à la pointe du secteur. Les programmes de formation devraient tenir compte des normes culturelles qui peuvent faire que les femmes aient un niveau de connaissances de base relativement faible. Ils devraient également consister à créer des opportunités permettant aux femmes de suivre une formation technique supplémentaire, en interne ou en externe, et à les aider à tirer parti de ces programmes de formation continue.

S'il existe une disparité entre les hommes et les femmes dans la façon dont les employés utilisent ces programmes, penser à réaliser une évaluation pour comprendre les raisons de cette disparité. Après l'évaluation, vous pouvez concevoir des interventions visant à accroître la participation des femmes, telles que des subventions à la garde d'enfants pour encourager la participation des femmes à la formation continue. Les programmes de formation devraient être intégrés à la planification des carrières et considérés comme des priorités par les superviseurs. L'intégration de ce type de formation dans les objectifs annuels des femmes, liés à la performance, est un autre moyen de s'assurer que le développement des compétences spécialisées reste une priorité.

La formation aux compétences générales représente également un important domaine de développement, en particulier dans le contexte des aptitudes au leadership. Il est essentiel de veiller à ce que les responsables du développement des femmes sachent comment les soutenir et à ce que les femmes qui ont été identifiées pour l'avancement puissent défendre leurs intérêts et leurs capacités. Ces formations comprennent la formation aux fonctions de direction pour les femmes et les superviseurs ainsi que les dirigeants de femmes décrite ci-dessus.

SUIVRE ET PÉRENNISER : OUTILS 1.22 et 1.23

LES OUTILS 1.22 et 1.23 comprennent des orientations pour un suivi durable des programmes d'équité entre les genres. Il s'agit notamment d'outils de suivi et d'évaluation et d'établissement de rapports sur les progrès accomplis par rapport aux objectifs en matière de genre, ainsi que de directives spécifiques sur le suivi et la pérennisation des programmes de formation pour un développement de carrière équitable entre les genres

Il est essentiel de fixer des cibles et de les suivre non seulement pour surveiller les progrès, mais aussi pour pouvoir expliquer pourquoi il est rentable d'investir dans l'équité entre les genres. Qu'une entreprise choisisse de commencer par des interventions réduites en matière de genre ou par un changement systémique plus large, il est essentiel de pouvoir montrer non seulement comment les interventions ont induit des changements pour les femmes dans l'entreprise, mais aussi conduit à des changements plus larges — en matière de productivité, de réduction des coûts de ressources humaines, d'amélioration de la dynamique d'équipe, etc. — pour démontrer l'importance et la valeur des initiatives d'équité entre les genres.

OUTIL 1.22

Suivi et redevabilité

- » **OBJECTIF** : Suivre et encourager les progrès en matière de diversité des genres
- » **UNITÉ CIBLE** : Formation

L'élaboration de stratégies de suivi des indicateurs, de récompense de la croissance et de promotion de progrès durables vous aidera à suivre efficacement vos progrès en matière de diversité des genres et à continuer de vous améliorer.

Suivi

La première étape de l'élaboration d'une stratégie de suivi consiste à déterminer ce qui fait l'objet de suivi. Avec de nombreuses interventions axées sur le genre, on a tendance à se contenter de suivre les effets d'une intervention donnée sur les femmes au sein de l'entreprise. Mais les initiatives en matière de genre ne visent pas seulement à accroître le nombre de femmes, par exemple ; elles favorisent aussi la création d'une main-d'œuvre diversifiée et inclusive qui améliore l'entreprise dans son ensemble. Le suivi des interventions en matière de genre devrait inclure des cibles spécifiques, mais devrait également être lié à des objectifs plus larges de l'entreprise afin de saisir l'impact des changements en matière d'inclusion et de diversité des genres sur l'entreprise.

Les indicateurs des programmes portant sur le genre doivent être SMART (précis, mesurables, atteignables, réalistes et assortis de délais). Tous les membres de l'entreprise doivent connaître les cibles et comprendre leur rôle pour aider à les atteindre, ainsi que leurs obligations de redevabilité et leurs responsabilités.

Ensuite, les entreprises doivent déterminer l'approche et la fréquence du suivi. Comment les progrès vers les cibles seront-ils évalués ? À quelle fréquence ? Quels instruments de mesure seront utilisés ? Bon nombre de ces instruments peuvent être utilisés plusieurs fois, de la première évaluation au suivi et évaluation ultérieurs. Voici une proposition de calendrier de suivi :

Suivi trimestriel

La collecte récurrente de données devrait inclure les éléments suivants :

- Recrutements : Ratios hommes-femmes des candidats à l'emploi, des candidats présélectionnés et des nouvelles recrues
- Promotion : Ratios hommes-femmes pour les promotions aux postes avec des candidats masculins et féminins qualifiés
- Ratios femmes-hommes dans les demandes de télétravail et situation des demandes de télétravail
- Pourcentage de femmes à chaque niveau du personnel et dans chaque description de poste

Suivi annuel

Cet exercice annuel devrait comprendre les éléments suivants :

- Audit abrégé de la parité hommes-femmes : Inclure une sélection de questions du premier audit de la parité hommes-femmes en fonction des priorités institutionnelles, ainsi qu'un examen de l'environnement physique
- Examen complémentaire des écarts de rémunération : Utiliser les mêmes indicateurs que dans la première étude et mesurer le changement
- Examiner les documents de recrutement et les annonces et revoir les cibles en matière de représentation des femmes sur les listes restreintes de recrutement
- Examiner les évaluations des performances : Suivre l'évolution des indicateurs clés de performance en matière de genre
- Suivre le nombre d'activités de formation liées au genre, leur fréquence et le nombre de personnes qui y participent
- Assurer le suivi des signalements de harcèlement sexuel et de l'utilisation des services du médiateur
- Examiner l'utilisation de modalités de travail flexibles par les hommes et les femmes
- Examiner l'utilisation des programmes de mentorat et de perfectionnement professionnel par les hommes et les femmes
- Effectuer un suivi supplémentaire pour se conformer à l'Initiative mondiale sur les rapports de performance.

Suivi biennal

- Procéder à un nouvel audit complet de la parité hommes-femmes

Après avoir déterminé votre approche de surveillance et établi un calendrier, l'étape suivante consiste à décider des responsabilités en matière de *reporting* pour chacun des indicateurs. Désigner les unités appropriées, définir les instruments de mesure spécifiques à utiliser, préciser le format de présentation des résultats et fixer un calendrier d'exécution. Sous la houlette du champion pour les questions de genre, le groupe de travail sur l'équité entre les genres devrait se charger de rassembler tous les résultats.

Après avoir rassemblé toutes les informations, le groupe de travail sur l'équité entre les genres devrait examiner et analyser les données afin de déterminer comment améliorer et maintenir les résultats positifs. Le groupe de travail pourra peut-être s'en charger seul, ou le groupe pourra décider de mettre à contribution un expert-conseil.

Pour tous les paramètres examinés ci-dessus, examiner la responsabilité : Les chefs d'équipe responsables ont-ils connaissance des progrès qu'ils essaient d'accomplir et sont-ils formés à ce sujet ? Quels types de mécanismes de responsabilisation spécifiques sont en place ? Par exemple, les résultats sont-ils examinés lors des évaluations de la performance ? Les résultats sont-ils liés aux primes ?

En outre, le processus de suivi devrait inclure un examen de la question de savoir si des incitations sont en place pour les équipes et leurs responsables afin d'encourager la poursuite des investissements dans les progrès et de favoriser un sentiment d'avantages et d'accomplissements partagés.

OUTIL 1.23

Suivre et pérenniser les programmes de formation pour un avancement professionnel équitable pour tous les genres¹⁷⁶

- » **OBJECTIF** : Suivre et encourager les programmes de formation
- » **UNITÉ CIBLE** : Formation

De nombreuses entreprises traiteront les difficultés et les opportunités liées à l'accroissement de la diversité des genres en offrant au personnel des possibilités de formation. Pour garantir le succès de ces programmes, les entreprises doivent surveiller les programmes de formation afin de s'assurer qu'ils continuent à répondre aux besoins du personnel et à contribuer aux objectifs de diversification des genres. Quel que soit le type de formation offerte (compétences spécialisées ou non techniques), la formation doit être évaluée pour déterminer si et comment elle contribue aux objectifs de diversification des genres de l'organisation.

Suivre

Pour contrôler l'efficacité des programmes de formation, les entreprises doivent axer leurs efforts de suivi dans trois directions :

- **Suivi à l'échelle de l'institution** : Un suivi qualitatif et quantitatif doit être assuré tout au long de la formation. Les résultats attendus de la formation devraient être intégrés aux indicateurs clés de performance de l'institution. Dans certains cas, cela peut impliquer de revoir les indicateurs clés de performance ou d'en ajouter de nouveaux aux structures existantes. L'intégration de ces résultats de formation dans des indicateurs de performance formels facilite le processus de suivi. Ces systèmes de suivi permettent de mesurer plus facilement les progrès accomplis par rapport aux objectifs en matière de genre, tels que le nombre de femmes promues à des postes de direction au cours de l'année.
- **Suivi informel, au cas par cas, du perfectionnement des participants** : Les responsables/superviseurs des participants à la formation doivent fournir des informations qualitatives sur le perfectionnement, de manière aussi bien formelle qu'informelle. À tout le moins, les responsables devraient rendre compte de la rétention et de l'application des acquis de la formation lorsqu'ils procèdent aux évaluations de la performance. Ces retours d'information viendront étayer les données de suivi recueillies par le service des ressources humaines. De plus, ils responsabilisent davantage les responsables en ce qui concerne la rétention et l'application des apprentissages.
- **Suivi du programme** : Il est important d'assurer en permanence le suivi des programmes de formation eux-mêmes. Cela permet de garantir que la formation offerte continue de répondre aux besoins des participants, besoins qui peuvent changer au fil du temps. Des formulaires complets de retour d'information sur les programmes et le suivi des systèmes de prestation permettent de mieux contrôler les contenus et aident à identifier les types de changements nécessaires pour garantir que les modules d'apprentissage restent pertinents.

¹⁷⁶ C'est *Humphrey Group* qui a mis au point cet outil.

Pérenniser

Le maintien, l'internalisation et le renforcement des compétences acquises constituent un investissement essentiel dans la formation. Le moyen le plus simple d'assurer la pérennité des compétences consiste à créer plusieurs points de contact qui se renforcent mutuellement.

- **Dirigeants/superviseurs :** Ils doivent jouer un rôle central dans le renforcement des nouveaux apprentissages. Cela signifie qu'ils doivent comprendre le contenu du programme afin de pouvoir accompagner les participants dans l'application des compétences acquises. La formation au leadership inclusif contribue à pérenniser les acquis de la formation aux compétences générales.
- **Systèmes de renforcement :** Les programmes formels de mentorat/parrainage aident à renforcer l'apprentissage et contribuent à pérenniser les acquis. Ils donnent aux participants l'occasion de tester et de passer en revue les compétences acquises. Ces programmes offrent également une précieuse visibilité aux décideurs de haut niveau qui pourraient plaider en faveur de leurs mentorés à l'avenir.
- **Poursuivre les possibilités de réseautage aux niveaux local, régional et mondial :** Ces occasions permettent aux participants de poursuivre leurs interactions longtemps après la fin de la formation. Elles sont particulièrement importantes pour le développement des compétences techniques et générales, car elles permettent de partager les meilleures pratiques, les enseignements tirés et le retour d'information. Les sommets pour les leaders à fort potentiel offrent des occasions similaires de poursuivre les conversations sur l'apprentissage, tout en reconnaissant les réalisations des femmes qui réussissent.
- **Mobilisation communautaire :** Les pressions de la vie personnelle et de la vie professionnelle peuvent parfois freiner l'avancement professionnel des femmes. Faire participer la communauté par le biais de l'éducation aux types de programmes offerts peut réduire ces pressions. L'accent devrait être mis ici sur la formation aux compétences spécialisées qui sortent des rôles traditionnels des femmes, aux compétences en leadership et à la formation à la communication. Dialoguer avec la communauté sur ces thèmes peut aider à assurer un cadrage approprié, compte tenu du contexte local.
- **Retour d'information externe :** La collaboration avec la communauté contribue à créer une boucle de rétroaction. De cette façon, la participation communautaire est clairement liée au résultat net, démontrant ainsi l'intérêt économique de l'investissement. Les entreprises peuvent proposer des ateliers sur les compétences non techniques sur des sujets tels que l'inclusion, le leadership et la formation à la communication aux écoles locales dans le cadre de leurs initiatives d'investissement communautaire. Ce faisant, elles donnent aux employés potentiels les compétences nécessaires pour réussir s'ils sont embauchés à l'avenir.

Ressources sélectionnées pour des informations complémentaires

Les femmes dans les conseils d'administration

- Australian Institute of Company Directors, [Checklist for Assessing Board Composition](#), Sydney: AICD, 2016.
- International Corporate Governance Network, [ICGN Guidance on Gender Diversity on Boards](#), London: ICGN, 2013.
- [Paradigm for Parity](#), Paradigm for Parity Coalition.
- PwC and WIM (UK), [Mining for Talent: A Review of Women on Boards in the Mining Industry](#), 2012–2014, London: PwC, 2015.
- PwC and WIM (UK), [Mining for Talent: A Study of Women on Boards in the Mining Industry by WIM \(UK\) and PwC](#), London: PwC, 2013.

Les femmes cadres supérieurs

- Center for Women in Politics and Public Leadership, [The Pathway Forward: Creating Gender Inclusive Leadership in Mining and Resources](#), Ottawa: Carlton University, 2012.

Les femmes parmi le personnel

- American Chamber of Commerce in France and BIAC, "Putting all our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend," Paris: BIAC, 2012.
- Barclay, Mary Anne; Pattenden, Cath; Brereton, David; Beach, Ruth; Drinkwater, Diana; Kemp Deanna; Parmenter, Joni; and Phillpot, Sokar, "[Female mining engineering and minerals processing students: career drivers, expectations and perceptions](#)," in *Unearthing new resources: attracting and retaining women in the Australian minerals industry*, Forrest ACT: Minerals Council of Australia, 2007.
- Bohnet, Iris, *What Works: Gender Equality by Design*, Cambridge: Harvard University Press, 2016.
- Giannelos et al., "[Business Case to Increase Female Employment in Transport](#)," European Commission, 2018.
- Hewlett, Sylvia Ann; Marshall, Melinda; and Sherbin, Laura, "[How Women Drive Innovation and Growth](#)," *Harvard Business Review*, August 2013.
- IFC, [SheWorks Knowledge Report: Putting Gender Smart Commitments into Practice at the Workplace](#), Washington, DC: IFC, 2017.
- IFC, [Investing in Women's Employment: Good for Business, Good Development](#), Washington, DC: IFC, 2013.

- IFC and Lonmin, [Women in Mining: A Guide to Integrating Women into the Workforce](#), Washington, DC: IFC, 2009.
- International Labour Organization, [Manual for Gender Audit Facilitators](#), Geneva: ILO, 2012.
- International Training Centre of the ILO, [Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance](#), Brussels: European Commission, 2008.
- Lean In, [Welcome to the 50 Ways to Fight Bias Digital Program](#), cited June 2022.
- Minerals Council of Australia et al, [Unearthing New Resources: Attracting and Retaining Women in the Australian Minerals Industry](#), Canberra: Minerals Council of Australia.
- Schomer, Inka, and Hammond, Alicia, [Stepping Up Women's STEM Careers in Infrastructure: An Overview of Promising Approaches](#), ESMAP Paper. Washington, D.C.: World Bank, 2020. 12.
- Women in Mining Canada, [Welcoming Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers](#), November 2016.
- Workplace Gender Equality Agency, Australian Government, [Gender Strategy Toolkit](#), Sydney: Australian Government.
- Workplace Gender Equality Agency, Australian Government, [How to Set Gender Diversity Targets](#), Sydney: Commonwealth Government of Australia, 2013.

Family-Friendly Workplace Policies

- Australian Human Rights Commission, ["Tool 4: Parental Leave Checklist for Employers,"](#) Sydney: Australian Human Rights Commission, 2015.
- Australian Human Rights Commission, [Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies](#), Canberra: Australian Government, 2013.
- Clair, Judy et al, ["The Right and Wrong Ways to Help Pregnant Workers,"](#) Harvard Business Review, 2016.
- IFC, [A Guide for Employer-Supported Childcare](#), Washington, DC: IFC, 2019.

Bibliographie

- 100 Resilient Cities, "The Power of Women's Leadership in Building Urban Resilience," New York, NY: 100 Resilient Cities, 2018.
- Adema, Willem et al, ["Enhancing Women's Economic Empowerment through Entrepreneurship and Business Leadership in OECD Countries,"](#) Paris: OECD, 2014.
- Adler, Roy, ["Women in the Executive Suite Correlate to High Profits,"](#) Harvard Business Review, January 2001.

- Al Fadli et al, "[Board Gender Diversity and CSR Reporting: Evidence from Jordan](#)," *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 13(3), 2019, 29-52.
- Allen, Heather, "[Approaches for Gender-Responsive Urban Mobility](#)," GIZ. 2018.
- Allen, Tammy et al., "[The Mentor's Perspective: A Qualitative Inquiry and Future Research Agenda](#)," *Journal of Vocational Behavior* 51 (August 1997): 70–89.
- American Chamber of Commerce in France and BIAC, "Putting all our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend," Paris: BIAC, 2012.
- Anderson, Bruce M., "[To Hire More Women – Make This One Simple Change](#)," LinkedIn 2019.
- Andrew, Alison; Cattan, Sarah; Dias, Monica Costa et al., "[How are mothers and fathers balancing work and family under lockdown?](#)" Institute for Fiscal Studies, 2020.
- Australian Human Rights Commission, [Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies](#), Canberra: Australian Government, 2013.
- Australian Human Rights Commission, "[Tool 4: Parental Leave Checklist for Employers](#)," Sydney: Australian Human Rights Commission, 2015.
- Australian Government Workplace Gender Equality Agency, [Gender Strategy Toolkit](#), Sydney: Australian Government, 40.
- Baskin, Elizabeth, "[Five Ways Companies Can Help Mothers Struggling with Remote Work](#)," *Forbes*, March 2021.
- Beheshti, Naz, "[Improve Workplace Culture with a Strong Mentoring Program](#)," *Forbes*, 2019.
- Berdahl, Jennifer L. and Moon, Sue H., "[Workplace Mistreatment of Middle Class Workers Based on Sex, Parenthood, and Caregiving](#)," *Journal of Social Issues* 69, no. 2 (2013): 341–66
- Bohnet, Iris, *What Works: Gender Equality by Design*, Cambridge: Harvard University Press, 2016.
- Brescoll, Victoria L.; Dawson, Erica; and Uhlmann, Eric Luis, "[Hard Won and Easily Lost: The Fragile Status of Leaders in Gender-Stereotype-Incongruent Occupations](#)," *Psychological Science* 21, no. 11 (2010): 1640–42.
- Buallay, Amina; Hamdan, Reem; Barone, Elisabetta, Hamdan, Allam, "[Increasing female participation on boards: Effects on sustainability reporting](#)," *Int J Fin Econ*. 2020; 1– 14.
- Bukowski, Thomas. "[Women and PPE: Finding the Right Fit](#)," *Safety and Health Magazine*, 2014.

- Butler, Adam and Skattebo, Amie "[What Is Acceptable for Women May Not Be for Men: The Effect of Family Conflicts with Work on Job-Performance Ratings](#)," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, no. 4 (2004): 553–64.
- Calvert Group Ltd, City of San Francisco Department on the Status of Women and Verité, "Gender Equality Principles," 2008.
- Catalyst, "Leader to Leader: How to Transform the Boardroom from the Inside," New York: 2014.
- Catalyst, "[Women in Energy: Quick Take](#)," 2016.
- Catalyst, "[Why Diversity and Inclusion Matter: Quick Take](#)," 2020. Cited Feb 12, 2021.
- CARE International, "[Final CARE International Gender Equality Policy](#)," June 2018, cited Nov 6, 2020.
- Center for Women in Politics and Public Leadership, "[The Pathway Forward: Creating Gender Inclusive Leadership in Mining and Resources](#)," Ottawa: Carlton University, 2012.
- Clair, Judy et al, "[The Right and Wrong Ways to Help Pregnant Workers](#)," Harvard Business Review, 2016.
- Cohen, Rona; Mrtek, Marsha; and Mrtek, Robert, "[Comparison of Maternal Absenteeism and Infant Illness Rates Among Breast-feeding and Formula-feeding Women in Two Corporations](#)," *American Journal of Health Promotion*: November/December 1995, Vol. 10, No. 2, pp. 148-153.
- Coltrane, Scott et al., "[Fathers and Flexibility Stigma](#)," *Journal of Social Issues* 69, no. 2 (2013): 279–302.
- Committee on Environmental Health, "[Noise: A Hazard for the Fetus and Newborn](#)," *Pediatrics*, Volume 100/Issue 4, October, 1997.
- Correll et al., "[Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?](#)" *American Journal of Sociology*, 2007
- Deloitte, "[Towards Gender Parity: Women on Boards Initiative](#)," Deloitte, 2016.
- Deloitte, "[Women in the Boardroom: A Global Perspective](#)," Deloitte, 2015.
- Deloitte and BIAC, "Putting All our Minds to Work: An Assessment: Business Survey Results," Paris: Deloitte, 2014.
- Desvaux, Georges; Devillard-Hoellinger, Sandrine; and Meane, Mary C., "[A Business Case for Women](#)," *McKinsey Quarterly*, September 2008.
- Diamond, Tara, "The Rise of Flexible Work in the Resources Industry," Carlton Victoria: AusIMM, 2016.
- Dorman, Sandra C. and Boudreau-Larivière, Céline, "[Guide to Health Pregnancies in the Mining Workplace](#)," Sudbury: Laurentian University, 2012.

- Dunlea, Jonathan, et al, "[Developing Female Leaders: Addressing Gender Bias in Global Mobility](#)," Melbourne: PwC, 2015.
- Egan, Mark; Matvos, Gregor; and Seru, Amit, "[When Harry Fired Sally: The Double Standard in Punishing Misconduct](#)," NBER, 2017.
- Ellingrund, Kweilind and Segel, Liz Hilton, [COVID-19 Has Driven Millions of Women out of the Workforce. Here's How to Help them Come Back](#), Fortune.com, 2021.
- European Commission Network to Promote Women in Decision-Making in Politics and the Economy, "Working Paper: How to Engage Senior Men to Promote Women to Senior Decision-Making positions in their Organizations," Brussels: Directorate-General for Justice and Consumers, 2012.
- EY, "[Could Gender Equality be the Innovation Boost Utilities Need?](#)," 2019.
- EY, "[Gender diversity is good for energy companies, but happening at a 'glacial pace'](#)," Aug 30, 2016.
- Fisher, Randal, [The Need for Unique Women's PPE](#), *Safety and Health*, 2020.
- Gabriel, Allison S.; Robertson, Daron, and Shockley, Kristen, "[Research: Cameras On or Off?](#)" *Harvard Business Review*, Oct 2021.
- Gaucher, Danielle; Friesen, Justin; and Key, Aaron, "[Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality](#)," *Journal of Personality and Social Psychology* 101.1 (2011): 109-28.
- Ghavami, Negin and Peplau, Letitia Anne, "[An Intersectional Analysis of Gender and Ethnic Stereotypes: Testing Three Hypotheses](#)," *Psychology of Women Quarterly* 37, no. 1 (2012): 113-27.
- Giannelos et al., "[Business Case to Increase Female Employment in Transport](#)," European Commission, 2018.
- Global Women in Science, [Mentoring Agreement Template](#), cited June 2022.
- Goldin, Claudia and Rouse, Cecilia, "[Orchestrating Impartiality: The Impact of 'Blind' Auditions on Female Musicians](#)," *The American Economic Review* 90, no. 4 (2000): 715-41.
- Government of South Africa, "[Mine Health and Safety Act, 1996: Guideline for a Mandatory Code of Practice on the Provision of Personal Protective Equipment for Women in the South African Mining Industry](#)," 2015, 11-16
- GRI and IFC, "[Embedding Gender in Sustainability Reporting—A Practitioner's Guide](#)," Washington, DC: IFC, 2009.
- Gupta, Alisha Haridasani, "[It's Not Just You: In Online Meetings, Many Women Can't Get a Word In](#)," *New York Times*, April 14, 2020.
- Harvey, Jeannie and Morris, Patricia, [The Gender Audit Handbook](#), Washington, DC: InterAction, 2010.

- Hebl, Foster, Mannix, et al., "[Formal and Interpersonal Discrimination: A Field Study of Bias Towards Homosexual Applicants](#)," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2002.
- Heilman and Hayes, "[No Credit Where Credit Is Due](#)," *American Psychological Association*, 2005.
- Heilman, Madeline E. and Okimoto, Tyler G. "[Why Are Women Penalized for Success at Male Tasks? The Implied Community Deficit](#)," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007): 81–92.
- Heilman, Madeline E. et al., "[Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks](#)," *Journal of Applied Psychology* 89, no. 3 (2004): 416–27.
- Hire, [How to Create a Women's Mentorship Program in your Company](#), cited June 2022.
- Hire for Talent, "[4.3 How to Write an Inclusive Job Posting](#)," cited January 2023.
- Hewlett, Sylvia Ann; Marshall, Melinda; and Sherbin, Laura, "[Women Drive Innovation and Growth](#)," *Harvard Business Review*, August 2013.
- Hogan Lovells, [Personal Protective Equipment for Women Miners](#), 2015.
- Human Rights Campaign, "[Best Places to Work for LGBTQ+ Equality 2022](#)."
- IDB, [Relationship between Gender and Transport](#), 2016.
- IEA, [Energy and Gender: A Critical Issue in Energy Sector Employment and Energy Access](#), cited Feb 12, 2021.
- IFC, [Gender Supplement: Guide to Training: Setting the Standard for the Design, Delivery, and Evaluation of Learning Programs in Emerging Markets](#), Washington, DC: IFC, 2020.
- IFC, [A Guide for Employer-Supported Childcare](#), Washington, DC: IFC, 2019.
- International Corporate Governance Network, "[ICGN Guidance on Gender Diversity on Boards](#)," London: ICGN, 2016.
- International Labour Organization, [Pay Equity: A Key Driver of Gender Equality](#), Geneva: ILO, 2015.
- ILO, "[Improving Gender Diversity in Company Boards](#)," 2019.
- IRENA, [Renewable Energy: A Gender Perspective](#). IRENA: Abu Dhabi, 2019, 10.
- Irish Congress of Trade Unions, [Negotiating for Equality—Gender and Pay Toolkit](#), Dublin: ICTU.
- International Training Centre of the ILO, [Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance](#), Brussels: European Commission, 2008.
- Kennedy, Rachael, "[Women can drive the Moscow Metro for the first time in years as Russia overturns job ban](#)," Euronews.com, 2021.

- Khalifé, Carole, [How to Support your Pregnant Employees](#), LinkedIn 2016.
- Lean In, [Welcome to the 50 Ways to Fight Bias Digital Program](#), cited June 2022.
- Lewis, Katherine Reynolds, "[Diverse Interview Panels may be a Key to Workplace Diversity](#)," *Working Mother Magazine*, Issue, 45, June-July 2017.
- Macdonald, Catherine, [The Role of Gender in the Extractive Industries](#), Helsinki: UNU-Wider, 2017.
- McKinsey & Company, "[Women Matter 2: Female Leadership: A Competitive Edge for the Future](#)," Paris: McKinsey & Co., 2008.
- McKinsey & Company, "[Women Matter 2010: Women at the Top of Corporations: Making it Happen](#)," Paris: McKinsey & Co., 2011.
- McKinsey and Lean In, "[Women in the Workplace 2016](#)," 2016.
- McKinsey & Co and Lean In, "[Women in the Workplace 2017](#)," 2017.
- McKinsey & Co and Lean In, "[Women in The Workplace 2019](#)," 2019.
- McKinsey & Co and Lean In, "[Women in The Workplace 2020](#)," 2020.
- McLaren, Samantha, [6 Ways Companies are Supporting Parents Working from Home](#), LinkedIn, August 2020.
- McLaren, Samantha, [How to Create a Diverse Talent Pipeline: 4 Tips from Shopify, PowerToFly and Vrbo](#), LinkedIn 2019.
- McPherson, Miller; Smith-Lovin, Lynn; and Cook, James, "[Birds of a Feather: Homophily in Social Networks](#)," *Annual Review of Sociology*, 2001
- Meakin, Lucy, "[Britain's Gender Pay Gap is Under the Spotlight](#)," *Bloomberg Business Week*, July 31, 2017.
- Minerals Council of Australia, "Case Study—Boddington Hot Seaters," cited 2018.
- Mohapatra, Aditi, and Gula, Lauren, "[Women's Empowerment Principles: Turning a Decade of Lessons into Ambitious Business Action](#)," BSR, March 2020.
- Mohr, Tara Sophia, [Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified](#), *Harvard Business Review*, 2014.
- Moodie, Alison, [Why Employers Efforts to Support Pregnant Employees can Backfire](#), *The Guardian*, 7 Nov 2016.
- NASDAQ, "[NASDAQ to Advance Diversity through New Proposed Listing Requirements](#)," Dec 1, 2020.
- National Women's Law Center, "[Salary Range Transparency Reduces the Wage Gap](#)," January 2020.

- Neal, Stephanie; Boatman, Jazmine; Miller, Linda, "[Women as Mentors: Does She or Doesn't She?](#)" DDI, cited June 2022, 5.
- O'Donnell, Raii, [How to Create a Mentorship Program \(and Why You Should\)](#), Workest by Zenefits, 2019.
- OECD, "[Background Report: Conference on Improving Women's Access to Leadership](#)," Paris: OECD, 2016.
- Office on Women's Health, [Business Case for Breastfeeding](#), US Department of Health and Human Services, 2014.
- PwC, "[Empowering the Third Billion: Women and the World of Work](#)," San Francisco: PwC, 2012.
- Reilly, Kate "[6 Ways to Successfully Signal Your Company's DEI Commitment in a Job Posting](#)," LinkedIn.
- Rivera, "[Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms](#)," American Sociological Review, 2012.
- Riordan, C.M. "[Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions](#)," in G. R.Ferris, ed., *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 19 (Greenwich, CT: JAI Press, 2000), 131–73.
- Rudman, Laurie A. and Mescher, Kris, "[Penalizing Men Who Request a Family Leave: Is Flexibility Stigma a Femininity Stigma?](#)" *Journal of Social Issues* 69, no. 2 (2013): 32–40.
- Rudman, Moss-Racusin, Glick, and Phelan, "[Reactions to Vanguard: Advances in Backlash Theory](#)," *Advances in Experimental Social Psychology*, 2012.
- Sammer, Joanne, "[Support for New Parents can Keep Employees Onboard](#)," Society for Human Resource Management, 2019.
- Sanders, Melanie et al, "[The Power of Flexibility: A Key Enabler to Boost Gender Parity and Employee Engagement](#)," Bain and Company, 2016.
- Schomer, Inka, and Hammond, Alicia, [Stepping Up Women's STEM Careers in Infrastructure: An Overview of Promising Approaches](#), ESMAP Paper. Washington, D.C.: World Bank, 2020. 12.
- Sodexo, [Why You Should be Supporting Working Parents and How You Can Do It](#), cited June 2022.
- Sumpter, Dana, and Zanhour, Mona, [3 Ways Companies can Retain Working Moms Right Now](#), *Harvard Business Review*, November 2020.
- Thornton, Alex, [COVID-19: How Women are Bearing the Burden of Unpaid Work](#), World Economic Forum 2020.
- Tinkler, Justine; Jun Zhao, Yan Li, et al., "[Honorary Whites? Asian American Women and the Dominance Penalty](#)," *Socius: Sociological Research for a Dynamic World* 5 (April 4, 2019).

- Transport for London, "Personal Protective Equipment for Women" and "[TfL Reveals Its First Ever Women's Safety Clothing Range](#)," 2015.
- Uhlmann, Eric Luis, and Cohen, Geoffrey L. "[Constructed Criteria: Redefining Merit to Justify Discrimination](#)," *Psychological Science* 16, no. 6 (2005): 474–80.
- UK Government, "Gender Pay Gap Reporting: Overview," updated 25 March 2020.
- Vozza, Stephanie, *Mentorship Programs for Women: Advancing Your Employees and Your Business*, Mastercard, 2019.
- Walberg, Rebecca, "[How to Improve Boardroom Diversity without Resorting to Quotas and Tokenism](#)," *Financial Post*, October 6, 2014.
- Wagner, Heidi; Kim, Angella; and Gordon, Linsey; "[Relationship between Personal Protective Equipment, Self-Efficacy, and Job Satisfaction of Women in the Building Trades](#)," October 2013, *Journal of Construction Engineering and Management* 139(10).
- Weisshaar, Katherine, "[From Opt Out to Blocked Out: The Challenges for Labor Market Re-Entry after Family-Related Employment Lapses](#)," American Sociological Association, 2018.
- Wellbeing of Women, "[Over 600 employers sign The Menopause Workplace Pledge](#)," Wellbeing of Women, cited Jan 2023.
- Western Sydney University (WSU), [Gender Equality Policy](#), WSU, 2017.
- Williams, Joan; and Dempsey, Rachel, *What Works for Women at Work*, New York, NYU Press, 2014.
- Women in Mining Canada, [Welcoming Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers](#), Toronto: WIM Canada, 2016, 7.
- Wong, Kristin, "[Want to Close the Pay Gap? Pay Transparency will Help](#)," *New York Times*, January 20, 2019.
- Workplace Gender Equality Agency (Government of Australia), "[The Business Case for Gender Equality](#)," 2018.
- ZipRecruiter, "[Removing these Gendered Keywords gets you more Applicants](#)," Sept 19, 2016.

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