

OUTIL 2.6

Élaboration d'un programme complet sur la diversité des genres dans la chaîne d'approvisionnement

- » **OBJECTIF** : Élaborer un programme complet pour diversifier davantage la chaîne d'approvisionnement
- » **UNITÉS CIBLES** : Approvisionnements

Après avoir signifié l'intention d'améliorer la diversité des genres dans la chaîne d'approvisionnement au moyen d'un code de conduite, il faut s'employer à préparer un programme complet de diversification des genres dans la chaîne d'approvisionnement. Ce processus repose sur l'autoévaluation de la chaîne d'approvisionnement (voir **OUTIL 2.2**) et est présenté en détail ci-dessous.

Point d'action 1. Examiner et actualiser la politique d'approvisionnement local.

Examiner cette politique dans la perspective de faciliter la certification et l'enregistrement des entreprises féminines comme fournisseurs, et de s'attaquer aux goulots d'étranglement relevés dans l'évaluation.

- Définir les entreprises appartenant à des femmes et préciser les critères pour être considérées comme telles, conformément au code de conduite. (Voir **OUTIL 2.3** pour plus de détails sur les critères d'admissibilité.)
- Indiquer les domaines de la politique d'approvisionnement local, ou les directives applicables en matière d'approvisionnement, contribuant aux goulots d'étranglement et aux difficultés mis en évidence dans l'évaluation :
 - Comment les appels d'offres sont-ils publiés ? L'annonce des opportunités se fait-elle généralement par le bouche-à-oreille, les réseaux d'entreprises ou par d'autres types de communication susceptibles de désavantager les entreprises de plus petite taille, les plus récentes ou celles qui n'ont pas accès à des réseaux mieux établis ?
 - Examiner les critères d'agrément des fournisseurs afin de déterminer si les exigences financières ou juridiques empêchent inutilement, ou entravent excessivement, l'entrée d'entreprises locales appartenant à des femmes. Ces exigences — telles que l'âge de l'entreprise ou le montant minimum des revenus engrangés au cours de l'année précédente — freinent-elles les entreprises fournisseuses appartenant à des femmes disposant par ailleurs des qualifications et de la capacité nécessaire pour soumissionner pour le travail à accomplir ?
 - Les contrats sont-ils généralement regroupés — notamment des tâches multiples — d'une manière qui exclut les entreprises plus petites ? Ces entreprises, dont bon nombre appartiennent généralement à des femmes, pourraient avoir du mal à répondre à des marchés plus importants, plus complexes, ou impliquant plusieurs tâches.
 - Quelle est la structure de paiement type pour les marchés ? Les entreprises doivent-elles s'atteler à la planification ou aux premiers travaux avant le premier paiement ? De telles conditions pourraient représenter une contrainte excessive pour les petites entreprises.
- Trouver des façons de modifier les normes actuelles sans toutefois altérer les qualifications essentielles ni les normes qualitatives : cela s'applique à tous les soumissionnaires, pas seulement aux entreprises fournisseuses appartenant à des femmes. Il existe plusieurs possibilités à ce niveau, notamment celle de remplacer d'autres critères d'évaluation ou d'accompagner davantage les soumissionnaires pour qu'ils puissent se conformer aux normes.

ENCADRÉ 2D | Plateforme d'Anglian Water pour l'innovation et les partenariats impulsés par des PME

Anglian Water, une entreprise qui fournit de l'eau et des services de recyclage de l'eau à plus de 6 millions de clients domestiques et commerciaux dans l'est de l'Angleterre, œuvre avec des fournisseurs locaux de manière créative à la fourniture de solutions environnementales. « Les PME et les fournisseurs locaux sont un terrain inexploité », déclare Andy Brown, le responsable du développement durable au sein de l'entreprise, qui estime qu'il est essentiel de prêter assistance aux fournisseurs locaux, en particulier ceux qui proposent des idées novatrices. « Les entreprises à la pointe de l'innovation pourraient ne pas être capables de connaître du succès à long terme. Offrez-leur des opportunités à faible risque et travaillez avec elles pour les suivre ».

Pour encourager les petites entreprises à partager les idées, *Anglian Water* a lancé le *Water Innovation Network*, un portail en ligne. Ce réseau commercial gratuit permet aux fournisseurs potentiels de présenter leurs solutions aux problèmes qui se posent. Le nouveau partenariat entre *Anglian Water* et *Concrete Canvas*, une PME qui produit une fibre flexible imprégnée de béton qui durcit lorsqu'elle est hydratée pour former une fine couche de béton imperméable, est une parfaite illustration des œuvres du *Water Innovation Network*. Cette couche de béton est dix fois plus rapide à installer que le béton conventionnel et meilleure pour l'environnement. *Concrete Canvas* a utilisé le *Water Innovation Network* pour présenter l'idée à *Anglian Water* et, neuf mois plus tard, le produit était testé sur un site.

Source : Katie Jacobs, ["How Anglian Water is Making Water Cleaner"](#) 2017.

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

Obliger les services à rendre compte de l'atteinte des cibles en matière de collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes. Ils devront indiquer les raisons pour lesquelles ils ont réussi — ou pas — à atteindre ces objectifs.

- Mettre en place des incitations : Les services seront ainsi amenés à atteindre les cibles en matière de collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes. Ces incitations devraient s'appliquer également aux responsables en intégrant les progrès accomplis vers l'atteinte des cibles de collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes à l'évaluation de leur performance. Les performances devraient être mesurées par des indicateurs quantitatifs, tels que le nombre d'entreprises appartenant à des femmes approchées, ainsi que par des indicateurs qualitatifs, comme le niveau d'effort consenti pour trouver, intégrer et mobiliser ces entreprises.
- Créer des programmes de mentorat bénévoles ou rémunérés : ces programmes devraient en particulier prévoir des possibilités de mettre le personnel féminin en rapport avec des entrepreneures locales. Si ces programmes sont volontaires, envisagez d'autres types de reconnaissance, comme des distinctions honorant les équipes qui contribuent le plus au mentorat communautaire.

Point d'action 3. Dispenser des formations et fournir un soutien afin de contribuer à développer des entreprises locales appartenant à des femmes.

Outre la mise en place de politiques exigeant des contributions locales, de nombreuses sociétés investissent dans le renforcement des capacités des fournisseurs locaux dans les communautés alentour. (Pour en savoir davantage sur le soutien aux entreprises locales appartenant à des femmes par le biais d'activités de mobilisation communautaire, consulter la [SUITE D'OUTILS 3.](#))

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

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

Tenir les entreprises fournisseuses appartenant à des femmes informées des possibilités de marchés à venir est essentiel pour atteindre les objectifs de diversification des fournisseurs. Utilisez ce que vous avez appris sur ces entreprises au cours de votre évaluation pour guider cette démarche. Voici quelques directives pour vous aider à réviser et à mettre à jour les stratégies de communication visant à diversifier votre réserve de fournisseurs :

- Examiner la manière dont les opportunités sont communiquées : le langage est-il inclusif — par exemple en parlant de « contremaître et contremaîtresse » plutôt qu'en utilisant le seul terme « contremaître » ? Les entreprises appartenant à des femmes et celles comptant un nombre important d'employées sont-elles spécifiquement encouragées à soumissionner ?
- Désigner des membres du personnel des deux sexes pour représenter la société lors de foires commerciales locales : cette démarche enverra un message fort indiquant que la société est disposée à travailler avec des entreprises masculines comme féminines.
- Organiser des ateliers locaux pour apprendre aux propriétaires de petites entreprises, et plus particulièrement aux femmes propriétaires d'entreprises et à leurs représentants, comment répondre aux appels d'offres. Les problématiques de l'inscription au registre des fournisseurs et de la compréhension des qualifications et des exigences devraient être abordées.

- Mettre sur pied un centre ou un kiosque pour les entreprises locales, et proposer une formation sur la façon de s'inscrire en ligne : cette démarche sera utile aux fournisseurs potentiels ayant un accès limité à Internet. (Voir **OUTIL 2.7** pour de plus amples informations sur le renforcement des capacités.)
- Encourager les entreprises à s'inscrire en ligne au registre des fournisseurs, et les pousser à y inviter leurs collègues d'autres secteurs.
- Indiquer aux fournisseurs et aux sous-traitants des niveaux 1 et 2 qu'ils sont responsables de la mise en œuvre du code de conduite et des objectifs de diversité et d'inclusion dans les marchés qu'ils passent.

ENCADRÉ 2E | Pour une formation ciblée et inclusive

Voici quelques façons pour les sociétés de tirer le meilleur parti de leur investissement dans la formation de potentielles entreprises fournisseuses appartenant à des femmes :

- Veiller à ce que la formation des fournisseurs locaux sur la façon de remplir les conditions requises et de s'enregistrer soit inclusive.
- Rendre la formation accessible aussi bien aux hommes qu'aux femmes en offrant des services de garde d'enfants et en organisant des activités à différentes heures de la journée.
- Fournir des services de mentorat et d'encadrement par des femmes à l'intention spécifiquement des entreprises féminines.
- Créer des programmes spécifiques de mentorat, de formation et d'incubateur pour les entreprises appartenant à des femmes.
- Dispenser une formation ciblée.
- Dispenser une formation non cognitive pour renforcer la confiance en soi des femmes, en mettant l'accent sur le développement personnel et le *leadership*.
- Recenser les secteurs clés où des entreprises appartenant à des femmes pourraient prospérer, et mettre en place des programmes axés sur ces secteurs.
- Nouer des partenariats avec des acteurs locaux pour développer des entreprises appartenant à des femmes : par exemple, travailler avec les banques locales pour former les femmes aux principes fondamentaux de la finance et de l'ouverture de comptes d'entreprise ; encourager les banques à envisager d'accorder des crédits ou des avances sur les contrats d'entreprise.
- Nouer des partenariats avec des établissements spécialisés afin d'offrir des formations ciblées en visant particulièrement les femmes : les programmes devraient fournir des services de garde d'enfants et déboucher sur des possibilités précises d'entrer dans la chaîne d'approvisionnement.
- Élaborer un mécanisme de partage des connaissances et de retour d'expérience à l'intention des candidats et des entreprises fournisseuses détenues par des minorités pour permettre aux fournisseurs et aux fournisseurs potentiels d'apprendre les uns des autres.

- Examiner et réviser les communications internes de la société sur le plan d'approvisionnement local actualisé :
 - Envisager d'ajouter des mesures incitatives et l'obligation de rendre compte de la mise en œuvre du plan actualisé.
 - S'assurer que tout le personnel connaît bien le plan.
 - Définir des stratégies de communication pour informer le personnel des révisions et des mises à jour.
 - Offrir à tout le personnel ayant des responsabilités en matière d'approvisionnement une formation sur la politique actualisée.
- Examiner et réviser la façon dont la société diffuse les appels d'offres au public.

Point d'action 5. Déterminer et mobiliser les ressources supplémentaires nécessaires à la mise en œuvre des plans.

Actualiser le budget pour intégrer les dépenses liées à la diversification des genres. Les coûts supplémentaires peuvent concerner les éléments suivants :

- **Personnel** : Des employés supplémentaires ou des consultants seront-ils nécessaires pour les activités de formation ou de mentorat ?
- **Rémunération** : Les membres du personnel offrant des services de mentorat seront-ils rémunérés et/ou y aura-t-il une récompense pour le membre du personnel s'engageant le plus dans le mentorat bénévole ?
- **Services** : Combien d'activités de formation ou de mentorat seront mises en œuvre et à quel coût par activité ?
- **Contrats** : Si la société prévoit d'accorder des prêts aux PME et/ou des avances sur contrat pour soutenir le renforcement des capacités, déterminer la source de financement, la structure des prêts et le barème des taux d'intérêt.
- **Communication** : Déterminer les coûts supplémentaires associés aux communications ciblées visant à établir des liens avec la collectivité et des entreprises appartenant à des femmes. Il pourrait être possible de partager les coûts avec d'autres services, comme celui chargé de la mobilisation communautaire, ou avec des partenaires externes, telle que la chambre de commerce locale. Mesurer bien les économies permises par cette stratégie de partage des coûts.