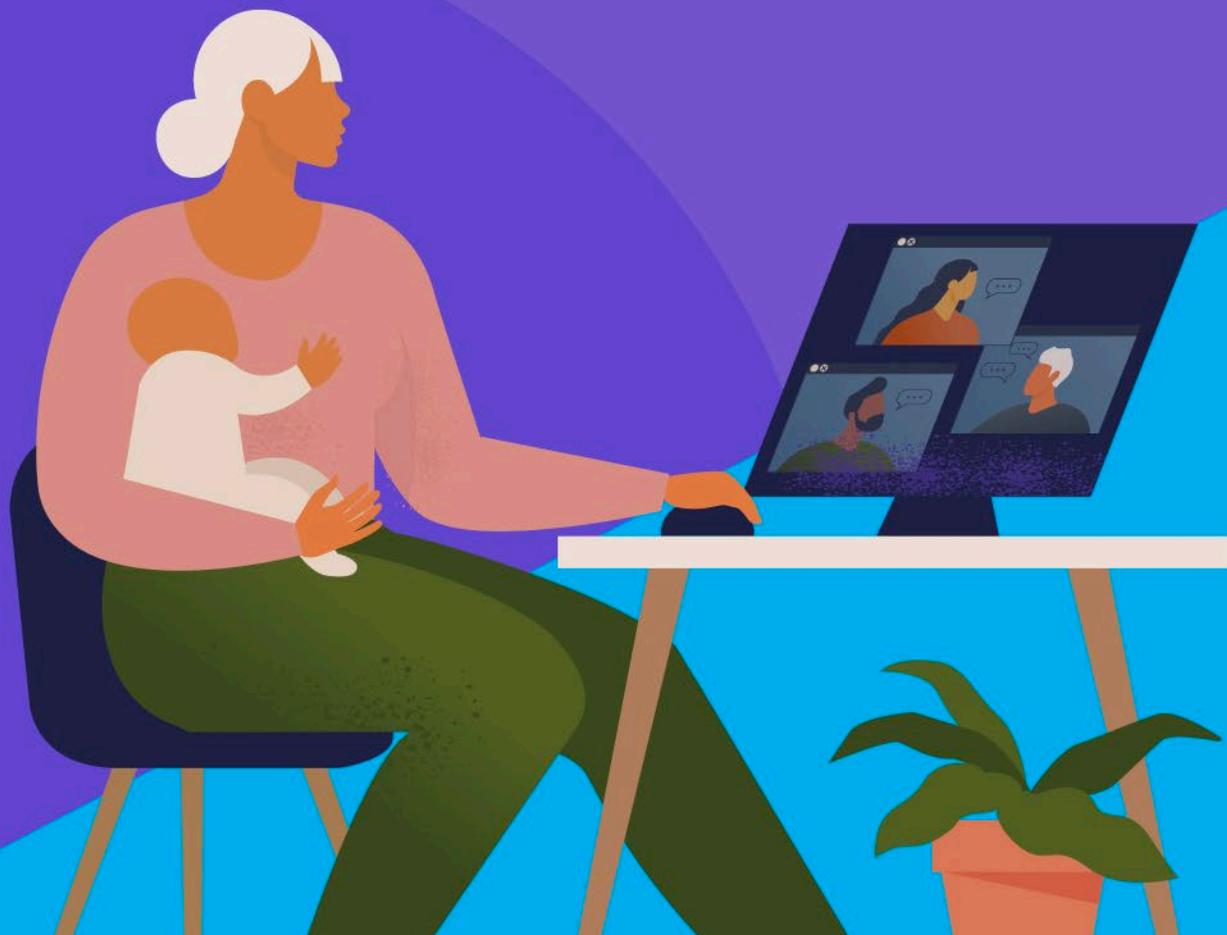


SUITE D'OUTILS 2

# ENTREPRISES APPARTENANT À DES FEMMES ET CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

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



↓ **APERÇU** : Chaînes d'approvisionnement, approvisionnement local et entreprises appartenant à des femmes dans le secteur des infrastructures et des ressources naturelles (IRN)

↓ **SUITE D'OUTILS 2** : Outils pour intégrer des entreprises appartenant à des femmes et des entreprises diversifiées du point de vue du genre dans la chaîne d'approvisionnement

↓ **OUTIL 2.1** : Feuille de route pour l'utilisation des outils de la Suite d'Outils 2

↓ **ÉVALUER ET PRÉPARER** : Outil 2.2

↓ **OUTIL 2.2** : Autoévaluation de la diversité des genres et de l'inclusion dans la chaîne d'approvisionnement

↓ **INTERVENIR** : Outils 2.3 à 2.9

↓ **OUTIL 2.3** : Éléments à prendre en compte pour définir les critères applicables aux « entreprises appartenant à des femmes »

↓ **OUTIL 2.4** : Développer un argumentaire en faveur d'une plus grande collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes

↓ **OUTIL 2.5** : Élaboration d'un code de conduite en vue d'une plus grande collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes

↓ **OUTIL 2.6** : Élaboration d'un programme complet sur la diversité des genres dans la chaîne d'approvisionnement

↓ **OUTIL 2.7** : Soutenir le développement d'entreprises locales appartenant à des femmes

↓ **OUTIL 2.8** : Note d'orientation sur les entreprises appartenant à des femmes et la passation de marchés dans les villes

↓ **OUTIL 2.9** : Exemple de questionnaire d'évaluation des besoins pour élaborer un programme d'accompagnement destiné aux entreprises appartenant à des femmes

↓ **SUIVRE ET PÉRENNISER** : Outil 2.10

↓ **OUTIL 2.10** : Indicateurs permettant de suivre les progrès vers les objectifs de diversification des genres dans la chaîne d'approvisionnement

↓ **RESSOURCES SÉLECTIONNÉES POUR UNE LECTURE APPROFONDIE**

## NORMES DE PERFORMANCE D'IFC APPLICABLES

### NORME DE PERFORMANCE 1. Durabilité environnementale et sociale

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

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

Cette norme traite, entre autres, de l'obligation pour les entreprises de promouvoir le traitement équitable et la non-discrimination des travailleurs, de promouvoir le respect de la législation nationale sur l'emploi et sur le travail, et de promouvoir la santé et la sécurité au travail. Les travailleurs employés par des tiers sont aussi concernés, notamment dans la chaîne d'approvisionnement.

## APERÇU : Chaînes d'approvisionnement, approvisionnement local et entreprises appartenant à des femmes dans le secteur des infrastructures et des ressources naturelles (IRN)

Les sociétés du secteur des infrastructures et les prestataires de services urbains travaillent généralement en étroite collaboration avec un large éventail de sous-traitants, depuis des petites sociétés locales jusqu'à des partenaires nationaux ou internationaux plus grands. Ces sous-traitants pourvoient de nombreux emplois liés aux secteurs de l'infrastructure et de l'urbanisme et sont des partenaires importants pour s'assurer que ces secteurs créent des avantages économiques en faveur des hommes comme des femmes. Reconnaisant les avantages importants qui peuvent découler de la collaboration avec les fournisseurs locaux<sup>1</sup> — appui au développement économique local, mais également encouragement à l'innovation, à l'entrepreneuriat et à la concurrence à l'échelle locale —, de nombreuses sociétés accordent déjà la priorité aux contrats locaux dans leurs plans et politiques d'approvisionnement. Si les sociétés qui souhaitent recruter sur le plan local peuvent être freinées par la faiblesse des capacités locales, celles qui vont plus loin et mettent en place une chaîne d'approvisionnement diversifiée du point de vue du genre englobant des entreprises appartenant à des femmes peuvent tirer parti du renforcement de leurs chaînes d'approvisionnement, de la réduction de leurs coûts d'acquisition et de la baisse de leurs coûts globaux. Pour certaines sociétés, le développement d'une chaîne d'approvisionnement diversifiée passe par des investissements supplémentaires ou par une modification des procédures de passation de marchés, mais les faits indiquent que cet investissement porte des fruits sous l'angle des relations locales et des avantages commerciaux.

Les sociétés qui vont plus loin et mettent en place une **chaîne d'approvisionnement diversifiée du point de vue du genre englobant des entreprises appartenant à des femmes** peuvent tirer parti du renforcement de leurs chaînes d'approvisionnement, de la réduction de leurs coûts d'acquisition et de la baisse de leurs coûts globaux.

### Raisons du manque de diversité dans les chaînes d'approvisionnement du secteur des infrastructures et du développement urbain

La représentation des entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d'approvisionnement du secteur des infrastructures demeure limitée, reflétant des insuffisances analogues dans la passation des marchés publics. Plusieurs facteurs contribuent à ces insuffisances. Si on considère d'abord le côté demande de l'équation, les sociétés peuvent avoir des difficultés à trouver des entreprises locales détenues par des femmes et répondant à leurs besoins en matière de passation de marchés. Elles peuvent ne pas voir non plus l'intérêt de faire un effort supplémentaire pour atteindre ces entreprises féminines. En outre, il est possible que les sociétés ne sachent pas comment intégrer les femmes d'une manière efficace et rentable dans leurs chaînes d'approvisionnement.

<sup>1</sup> Jackie VanderBrug, ["The Global Rise of Female Entrepreneurs,"](#) Harvard Business Review, 4 septembre 2013.

Du côté de l'offre, l'une des raisons du manque de collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes pourrait être que celles-ci sont généralement de petite taille et souvent concentrées dans une poignée de secteurs d'activité. Dans bien des contextes, en particulier là où les femmes ont un accès plus limité au financement, les entreprises appartenant à des femmes peinent à trouver les capitaux nécessaires pour se développer suffisamment de manière à pouvoir répondre aux exigences imposées aux grandes entreprises en matière de passation des marchés. Par exemple, les petites sociétés peuvent avoir des difficultés à fournir tous les services demandés lorsque la grande entreprise qui lance l'appel d'offres regroupe plusieurs marchés. Les petites sociétés peuvent également ne pas vouloir accepter un contrat lorsque les clauses prévoient un décalage entre l'achèvement des travaux et le moment du paiement. De plus, les entreprises locales appartenant à des femmes n'ont souvent pas accès aux mêmes réseaux commerciaux et communautaires que celles appartenant à des hommes, ce qui signifie que les entreprises appartenant à des femmes peuvent ne pas être informées des appels d'offres à venir et peuvent aussi avoir plus de mal à affronter des concurrents fonctionnant davantage en réseau.

Tout comme la **SUITE D'OUTILS 1** traite de la façon dont les entreprises peuvent améliorer la représentation féminine dans leurs propres effectifs, la présente suite d'outils énonce les avantages pouvant découler d'une chaîne d'approvisionnement diversifiée du point de vue du genre, et les raisons pour lesquelles une politique proactive de féminisation des chaînes d'approvisionnement peut apporter des résultats positifs. Cette suite d'outils propose des stratégies pour les sociétés voulant renforcer les relations avec les entreprises appartenant à des femmes et accroître le nombre de ces dernières dans leur chaîne d'approvisionnement. Elle souligne également comment les sociétés peuvent accompagner le développement d'entreprises locales dirigées par des femmes, de sorte qu'elles soient prêtes à s'intégrer dans la chaîne d'approvisionnement. (Pour en savoir plus sur le développement d'entreprises locales appartenant à des femmes par le biais de stratégies de mobilisation communautaire, voir la **SUITE D'OUTILS 3 : Outils pour favoriser l'égalité des hommes et des femmes dans la collaboration avec les communautés**, **OUTIL 3.13 : Créer des opportunités de développement économique et d'autonomisation des femmes à l'échelle locale** et **OUTIL 3.14 : Note d'orientation sur la création d'une communauté de femmes entrepreneures.**)

### Arguments commerciaux en faveur de la diversification des fournisseurs

La diversification des fournisseurs, c'est-à-dire la promotion du recours à des services fournis par des femmes, des entités locales ou des minorités dans la chaîne d'approvisionnement, est une démarche de plus en plus importante dans le domaine de la passation de marchés en raison de l'incidence positive qu'elle peut avoir sur les résultats des entreprises et sur le développement des communautés locales. Des études ont montré que

**Des études ont montré que les sociétés qui privilégient la diversité des fournisseurs...**

 **ont un retour sur investissement supérieur de 133 %**

**dépensent 20 % de moins pour les opérations d'achat** 

 **et ont des équipes chargées des approvisionnements considérablement plus petites que celles dont les fournisseurs sont moins diversifiés.**

les entreprises qui privilégient la diversité des fournisseurs ont un retour sur investissement en matière d'approvisionnement supérieur de 133 %, dépensent 20 % de moins pour les opérations d'achat, et ont des équipes chargées des approvisionnements considérablement plus petites que celles dont les fournisseurs sont moins diversifiés<sup>2</sup>. Les Nations Unies présentent les avantages d'une chaîne d'approvisionnement diversifiée :

- Accroissement de la concurrence et donc réduction des coûts des fournisseurs ;
- Facilitation de l'innovation et de la collaboration avec les petits fournisseurs pour des produits plus personnalisés ;
- Amélioration de la réputation de la société et des relations avec la communauté<sup>3</sup>.

Une étude récente d'IFC relève que la présence d'entreprises dirigées par des femmes dans la chaîne d'approvisionnement « se traduit par des réseaux fournisseurs plus forts et plus étendus, qui contribuent à une meilleure qualité des intrants et à des prix plus compétitifs au fil du temps »<sup>4</sup>. Et pour les sociétés travaillant directement pour des consommateurs, des fournisseurs reflétant la diversité de la clientèle peuvent aider à anticiper, à innover et à s'adapter plus rapidement à l'évolution des besoins des utilisateurs<sup>5</sup>.

Une étude récente d'IFC relève que la présence d'entreprises dirigées par des femmes dans la chaîne d'approvisionnement « se traduit par des réseaux fournisseurs plus forts et plus étendus, qui contribuent à **une meilleure qualité des intrants et à des prix plus compétitifs au fil du temps** ».

L'une des raisons sous-tendant ces données convaincantes est que les entreprises appartenant à des femmes connaissent, à l'échelle mondiale, une croissance plus rapide que celles dirigées par des hommes. Entre 1997 et 2006 aux États-Unis, le nombre d'entreprises appartenant à des femmes a augmenté deux fois plus vite que l'ensemble des entreprises privées américaines. La croissance des entreprises féminines élargit la palette de choix possibles pour les sociétés en quête de fournisseurs, ce qui peut contribuer à maintenir les coûts nets à un niveau bas. Ainsi, les sociétés qui soutiennent les entreprises dirigées par des femmes et les encouragent de manière proactive à soumissionner pour des marchés ont la possibilité de profiter de ce *boom* de l'entrepreneuriat et de l'innovation<sup>6</sup>.

## Avantages pour le développement économique général

En plus de réduire les coûts des approvisionnements, le soutien aux entreprises locales (ou aussi proches que possible de la communauté d'accueil) et dirigées par des femmes génère des avantages plus larges : stabilité de la communauté, croissance

Certaines études établissent que, pour chaque **1 %** de plus dans la part des femmes dans les salaires des ménages, l'épargne familiale peut augmenter d'environ **25 %**.

<sup>2</sup> IFC, "[Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets.](#)" Washington DC : IFC, 2015, 1.

<sup>3</sup> ONU-Femmes, [The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses](#), New York : ONU-Femmes, 2017, 29.

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

<sup>5</sup> Supply Chain Dive, "[Walmart's Sourcing from Women-Owned Suppliers Drives Business.](#)" 8 mars 2018.

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

et développement économique, autant de facteurs qui peuvent induire des effets positifs pour les relations entre la société et la communauté.

Les femmes sont des parties prenantes incontournables au sein des communautés. Les faits montrent que lorsque les femmes contrôlent l'argent, il y a plus de chances que les fonds soient réinvestis dans les familles et au bénéfice de la communauté. Certaines études établissent que, pour chaque 1 % de plus dans la part des femmes dans les salaires des ménages, l'épargne familiale peut augmenter d'environ 25 %.

Les entreprises dirigées par les femmes et les entreprises qui profitent aux femmes par le biais de l'emploi représentent un facteur important de développement communautaire<sup>7</sup>. Un rapport de *Deloitte* et BIAC cite *Goldman Sachs* qui estime que la réduction de l'écart de financement entre les entreprises dirigées par des hommes et celles dirigées par des femmes dans les économies émergentes se traduirait par une croissance de 12 % du revenu par habitant dans ces pays à l'horizon 2030<sup>8</sup>.

La réduction de l'écart de financement entre les entreprises dirigées par des hommes et celles dirigées par des femmes dans les économies émergentes se traduirait par



**UNE CROISSANCE DE 12 %  
DU REVENU PAR HABITANT DANS  
CES PAYS À L'HORIZON 2030.**

## Difficultés à trouver et à accompagner les entreprises appartenant à des femmes

De nombreuses sociétés ont mis en place de solides plans d'approvisionnement au niveau local, et certaines font beaucoup d'efforts pour travailler avec les entreprises locales appartenant à des femmes. Pourtant, plusieurs ont du mal à trouver ces entreprises féminines et à collaborer avec elles. Certains de ces problèmes sont décrits en détail ci-dessous.

## Entreprises appartenant à des femmes et employeurs de référence pour les femmes

Il serait inexact de donner à penser que les femmes ne peuvent pas tirer profit de sociétés appartenant à des hommes, ou que les entreprises appartenant à des femmes profitent nécessairement davantage aux communautés que les entreprises détenues par des hommes employant un grand nombre de femmes. Néanmoins, l'objectif de cette suite d'outils est de maximiser les avantages commerciaux à travailler avec des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes, et d'aider les sociétés à trouver et à renforcer les compétences de ces fournisseurs. Il convient de noter à l'intention des utilisateurs institutionnels de la présente suite d'outils que ces efforts devraient viser à accroître la collaboration avec des entreprises locales appartenant à des femmes et non simplement avec des entreprises appartenant à des femmes, mais ayant peu ou pas de liens avec les communautés d'accueil.

La présente suite d'outils complète la **SUITE D'OUTILS 1**, dans laquelle il est démontré que les sociétés ayant un nombre important d'employés de sexe féminin peuvent être plus rentables et plus efficaces, même si elles ne sont pas détenues par des femmes. Ensemble, les deux suites d'outils fournissent une palette complète de conseils pour assurer une chaîne d'approvisionnement diversifiée, notamment grâce à des entreprises sous-traitantes détenues par des femmes ou comptant un nombre considérable d'employées.

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

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

## Trouver les entreprises appartenant à des femmes

Les entreprises appartenant à des femmes peuvent être définies par un certain nombre de critères différents (voir **OUTIL 2.3** pour plus de détails). Si l'on fait abstraction des questions de définition, il faut souligner que de nombreuses sociétés font état de difficultés à trouver des entreprises locales détenues par des femmes déjà à même de se conformer à leurs exigences. Des études indiquent que les entreprises appartenant à des femmes ont tendance à être de plus petite taille et moins capitalistiques. Elles emploient généralement moins de personnes, ce qui peut les rendre plus difficiles à repérer. Cette différence de taille est due à une variété de raisons, dont des attitudes différentes à l'égard de la dette et du risque, des réseaux commerciaux plus étroits, et un accès limité au financement. Des initiatives comme *SheTrades* (voir encadré 2A) visent à rendre les entreprises féminines plus visibles.

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

*SheTrades* est une initiative du Centre du commerce international réunissant des entrepreneures et des fournisseuses, dans le but de mettre un million de femmes entrepreneures en relation avec les marchés à l'horizon 2020. Elle a été lancée en réponse aux préoccupations soulevées par les sociétés qui éprouvaient des difficultés à trouver des fournisseurs appropriés — ce qui entravait la diversification des genres dans leurs chaînes d'approvisionnement.

Grâce à l'application *SheTrades*, les entrepreneures peuvent se connecter entre elles, étendre leurs réseaux et internationaliser leurs entreprises, leur donnant une plus grande visibilité.

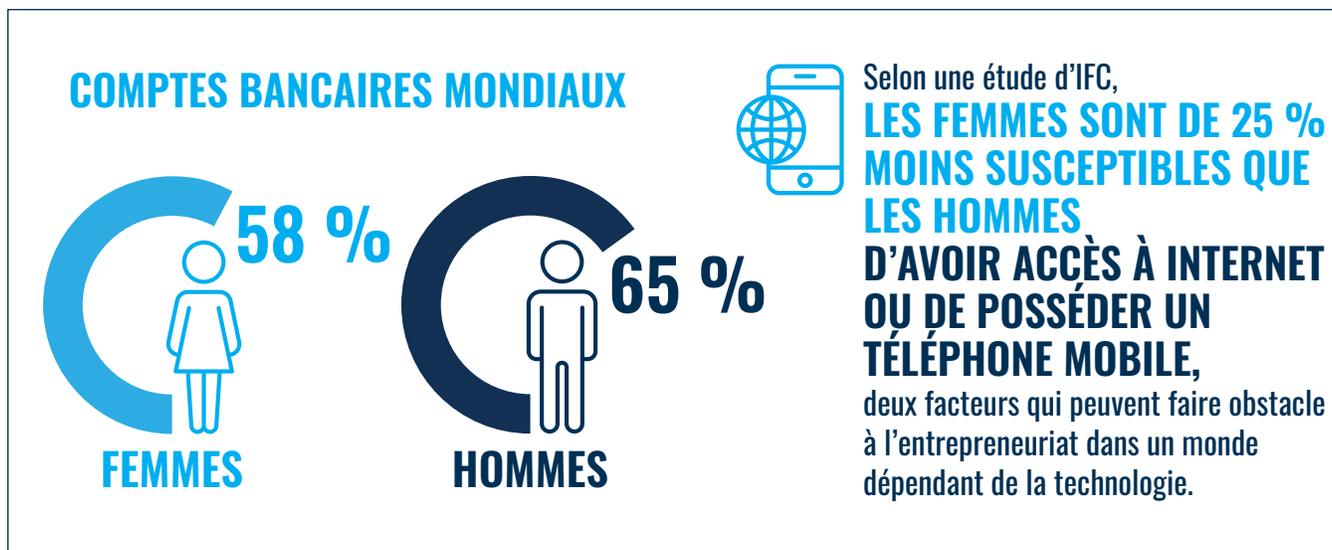
L'application elle-même est le résultat d'un concours technologique mondial, sponsorisé par *SheTrades* en partenariat avec *Google* et la société brésilienne de technologies *CI&T*. *Greenbell Communications*, une entreprise technologique kényane détenue par une femme, a remporté le concours et créé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

Pour de plus amples informations, rendez-vous à l'adresse suivante : [shetrades.com](http://shetrades.com)

## Nombre limité d'entreprises appartenant à des femmes

Sur certains marchés, l'une des raisons pour lesquelles il est difficile de trouver des entreprises appartenant à des femmes est qu'il n'y en a peut-être pas beaucoup, en particulier dans certains secteurs. Car en plus des défis auxquels fait face n'importe quelle entreprise, les entreprises féminines rencontrent des difficultés supplémentaires. Dans certains pays, elles continuent notamment de se heurter à des obstacles réglementaires et juridiques. Au Koweït par exemple, les femmes ne sont pas autorisées à travailler après 20 heures. Au Swaziland, elles ont besoin de l'autorisation d'un parent masculin pour un éventail de tâches, telles que l'ouverture d'un compte bancaire, l'obtention d'un passeport ou l'exécution d'un contrat. Et, en Tanzanie, il est parfois interdit aux femmes d'utiliser la terre comme garantie<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> EY, "Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy," 10. Voir également Groupe de la Banque mondiale, "Women, Business and the Law: Getting to Equal," Washington, DC : Banque mondiale, 2015.



Même là où ces restrictions ne s'appliquent pas, les femmes ont souvent plus de mal à accéder au financement, ce qui peut freiner leur esprit d'entreprise et la croissance de leurs activités. À l'échelle mondiale, 58 % des femmes disposent d'un compte bancaire, contre 65 % des hommes<sup>10</sup>. De façon générale, elles ont des niveaux plus faibles de culture financière, et peuvent être plus réfractaires à l'endettement, ce qui entrave leur création d'entreprises<sup>11</sup>.

Mais les femmes se heurtent aussi à des obstacles plus subtils. Les situations nécessitant des relations sociales et des canaux informels pour accéder au financement les désavantagent par exemple, car dans de nombreux contextes, elles peuvent ne pas avoir accès à de tels réseaux.

En outre, les femmes qui vivent dans certains lieux peuvent être moins mobiles que les hommes, et ne pas avoir autant accès à la technologie. Selon une étude menée par IFC, les femmes sont de 25 % moins susceptibles que les hommes d'avoir accès à Internet ou de posséder un téléphone mobile, un obstacle à l'entrepreneuriat dans un monde dépendant de la technologie<sup>12</sup>.

Autre écueil auquel se heurtent les femmes propriétaires d'entreprises : bien qu'elles puissent offrir des produits de qualité, elles n'ont peut-être pas autant d'expérience en affaires ou l'expertise nécessaire pour saisir les opportunités de façon optimale. Cette inexpérience peut aggraver leurs difficultés à trouver des investisseurs<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> Banque mondiale, *"The Global Findex Database 2014,"* Washington, DC : Banque mondiale, 2015, 15.

<sup>11</sup> Niethammer, *"Women, Entrepreneurship and the Opportunity to Promote Development and Business,"* 31.

<sup>12</sup> IFC, *"Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets,"* Washington, DC : IFC, 2017, 1.

<sup>13</sup> IFC, *"Women-Owned SMEs: A Business Opportunity for Financial Institutions,"* Washington, DC : IFC, 2014, 1 et 6.

Aussi, Deloitte and BIAC, *Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship,* 3.

## INITIATIVES VISANT À IDENTIFIER ET À FAVORISER LES ENTREPRISES APPARTENANT À DES FEMMES

IFC appuie un certain nombre d'initiatives visant à accompagner la croissance et le renforcement des capacités des entreprises féminines locales<sup>14</sup>. Parmi ces initiatives figurent :



**LE PROGRAMME « BANKING ON WOMEN » :** Grâce à ce programme, IFC s'emploie à donner aux entrepreneures un meilleur accès au financement. IFC utilise ses investissements en capital pour aider les institutions financières à soutenir les entrepreneures, travaille avec des mécanismes d'accès financier non traditionnels, soutient la participation des femmes aux chaînes de valeur, et fournit des formations et des services de conseil pour soutenir les entreprises appartenant à des femmes. Par le biais d'intermédiaires financiers, le programme « *Banking on Women* » a engagé 2,5 milliards de dollars pour ces petites et moyennes entreprises (PME) féminines<sup>15</sup>.



**LE MÉCANISME DE FINANCEMENT DES OPPORTUNITÉS POUR LES ENTREPRENEURES (WOMEN ENTREPRENEURS OPPORTUNITY FACILITY) :** IFC s'est associée à *Goldman Sachs* pour ce programme qui améliore l'accès des entrepreneures au capital, assure une formation en entrepreneuriat et organise un forum mondial pour promouvoir les meilleures pratiques pour les PME appartenant à des femmes. Le mécanisme appuie également les programmes axés sur le climat d'investissement favorisant les partenariats entre gouvernements et secteur privé, afin de faciliter le démarrage et le développement des petites entreprises<sup>16</sup>.



**LA FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT FÉMININ :** Une étude menée par IFC a montré que beaucoup de programmes de formation visant les entrepreneures avaient de faibles résultats parce qu'ils ne proposaient pas de modules de renforcement de la confiance en soi, de l'aptitude à diriger et de la capacité de présentation, en plus de l'acquisition de compétences commerciales. L'étude a en outre révélé qu'il y avait rarement des options de mentorat, de parrainage, d'encadrement et de soutien après la formation, et que bon nombre de ces programmes n'arrivaient pas à relier les formations et l'accès aux produits financiers. Pour remédier à cette insuffisance, IFC a développé un programme de formation à l'entrepreneuriat féminin modulable, éprouvé avec succès en Turquie et en Palestine<sup>17</sup>.



**LE FORUM SUR LE FINANCEMENT DES PME :** IFC gère le Forum sur le financement des PME du G20, une initiative de son Partenariat mondial pour l'inclusion financière. Le forum est une plateforme de partage des connaissances devant permettre d'accroître l'accès des PME au financement.



**ASSURANCE :** Afin d'accroître l'accès des femmes aux produits d'assurance comme moyen d'améliorer leur stabilité financière et leur esprit d'entreprise, IFC pilote une initiative de partenariat avec des assureurs privés et des bailleurs de fonds du développement.

Outre IFC, des organisations comme le Centre du commerce international, avec son initiative *SheTrades* (voir encadré 2A) et *WEConnect* (voir encadré 2B) s'efforcent d'aider les sociétés à trouver plus facilement des entreprises appartenant à des femmes et répondant à certaines normes de capacité et d'évolutivité. En créant des plateformes et en développant des certifications, elles aident à mettre en rapport les entreprises féminines et les sociétés<sup>18</sup>.

<sup>14</sup> Pour de plus amples informations, consulter le [site Web du Gender Business Group d'IFC](#).

<sup>15</sup> IFC, "[Banking on Women: Changing the Face of the Global Economy.](#)"

<sup>16</sup> Pour plus de détails, voir [IFC's Entrepreneurship and Gender website](#).

<sup>17</sup> IFC, "[Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets.](#)" 3.

<sup>18</sup> Kara Valikai, "[Why Bringing Women Owned Business into the Supply Chain Makes Business Sense.](#)" Devex, 2013.

### ENCADRÉ 2B | WEConnect : Un réseau mondial pour les entreprises appartenant à des femmes

WEConnect International est un réseau mondial qui offre aux entreprises appartenant à des femmes des possibilités de fournir des biens et services. Grâce à ce réseau, les entreprises détenues majoritairement (au minimum 51 %) ou gérées et contrôlées par des femmes sont repérées, formées, enregistrées et certifiées. La plateforme cible ces entreprises à l'extérieur des États-Unis, et les met en rapport avec des acheteurs institutionnels, y compris de grandes multinationales. Ces sociétés peuvent s'enregistrer sur le site Web de WEConnect pour devenir des membres corporatifs, et les entreprises féminines peuvent s'y inscrire pour devenir des fournisseuses agréées.

Pour de plus amples informations, rendez-vous sur [weconnectinternational.org](http://weconnectinternational.org)

## Collaborer avec des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes

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

La présente suite d'outils propose un ensemble de mesures efficaces, en commençant par une autoévaluation portant sur la diversité de la chaîne d'approvisionnement. D'autres mesures seraient :

- l'élaboration d'une politique d'approvisionnement inclusive pour le genre afin d'améliorer l'identification des entreprises appartenant à des femmes et la signature de contrats avec elles ;
- l'organisation d'ateliers ou la collaboration avec des partenaires comme IFC pour former les communautés locales à la création d'entreprises et à la sollicitation de marchés, ce qui contribuera à renforcer davantage les capacités des entreprises appartenant à des femmes ;
- la création de programmes de mentorat et de perfectionnement pour aider les entreprises appartenant à des femmes à s'étendre, afin de répondre aux besoins des sociétés.

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

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

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

La Suite d'Outils 2 comprend dix outils pour aider les sociétés à trouver et à renforcer les compétences des entreprises fournisseuses locales appartenant à des femmes et des entreprises fournisseuses locales employant un nombre important de femmes. L'outil 2.1 décrit comment tous les outils de cette suite fonctionnent ensemble, et les outils restants fournissent des orientations détaillées pour évaluer l'état actuel de la diversité dans une chaîne d'approvisionnement et les moyens de combler les lacunes, par une approche favorisant aussi le développement des entreprises féminines locales.

OUTIL	UNITÉ CIBLE	OBJECTIF
<p>↓ <b>OUTIL 2.1</b> : Feuille de route pour l'utilisation des outils de la Suite d'Outils 2</p>	Tous les lecteurs	Explique comment tous les outils de cette suite d'outils fonctionnent ensemble
<p>↓ <b>ÉVALUER ET PRÉPARER</b> : Évaluer les disparités entre les genres dans la chaîne d'approvisionnement de la société et évaluer la capacité de la société à se doter du personnel, des structures et des plans pour s'attaquer à ces questions de genre. L'outil 2.2 comporte un exemple d'autoévaluation pour déterminer le degré actuel de collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes.</p>		
<p>↓ <b>OUTIL 2.2</b> : Autoévaluation de la diversité des genres et de l'inclusion dans la chaîne d'approvisionnement</p>	Approvisionnements	Évaluer le niveau actuel de collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes
<p>↓ <b>INTERVENIR</b> : Prendre des mesures pratiques spécifiques pour accroître la diversité des genres, l'inclusion et l'égalité des chances dans la chaîne d'approvisionnement. Les outils 2.3 à 2.9 aident à concevoir une approche visant à accroître les approvisionnements auprès d'entreprises appartenant à des femmes.</p>		
<p>↓ <b>OUTIL 2.3</b> : Éléments à prendre en compte pour définir les critères applicables aux « entreprises appartenant à des femmes »</p>	Approvisionnements	Définir des critères clairs pour que les fournisseurs puissent être considérés comme des entreprises appartenant à des femmes
<p>↓ <b>OUTIL 2.4</b> : Développer un argumentaire en faveur d'une plus grande collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes</p>	Ressources humaines, cadres supérieurs	Définir et présenter un argumentaire en faveur de la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes
<p>↓ <b>OUTIL 2.5</b> : Élaboration d'un code de conduite en vue d'une plus grande collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes</p>	Approvisionnements, relations avec les communautés	Établir un protocole et un ensemble de directives claires pour améliorer la collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes

<p>↓ <b>OUTIL 2.6 :</b> Élaboration d'un programme complet sur la diversité des genres dans la chaîne d'approvisionnement</p>	<p>Approvisionnements, relations avec les communautés</p>	<p>Créer un programme complet favorisant une plus grande diversité de la chaîne d'approvisionnement</p>
<p>↓ <b>OUTIL 2.7 :</b> Soutenir le développement d'entreprises locales appartenant à des femmes</p>	<p>Approvisionnements, relations avec les communautés</p>	<p>Développer des entreprises appartenant à des femmes capables de répondre aux besoins de la chaîne d'approvisionnement</p>
<p>↓ <b>OUTIL 2.8 :</b> Note d'orientation sur les entreprises appartenant à des femmes et la passation de marchés dans les villes</p>	<p>Sociétés municipales</p>	<p>Établir une stratégie municipale pour accroître la participation des entreprises appartenant à des femmes à la passation de marchés</p>
<p>↓ <b>OUTIL 2.9 :</b> Exemple de questionnaire d'évaluation des besoins pour élaborer un programme d'accompagnement destiné aux entreprises appartenant à des femmes</p>	<p>Approvisionnements, relations avec les communautés</p>	<p>Évaluer les besoins des entrepreneures en matière d'accompagnement et de compétences non techniques</p>

↓ **SUIVRE ET PÉRENNISER :** Suivre les progrès et institutionnaliser les mécanismes pour assurer une amélioration continue de la collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes. L'outil 2.10 propose des indicateurs qui aideront à suivre, vérifier et pérenniser les progrès vers les objectifs de diversification de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise.

<p>↓ <b>OUTIL 2.10 :</b> Indicateurs permettant de suivre les progrès vers les objectifs de diversification des genres dans la chaîne d'approvisionnement</p>	<p>Ressources humaines, approvisionnements, cadres supérieurs</p>	<p>Suivre, vérifier et pérenniser les progrès réalisés en ce qui concerne l'accroissement de la diversité des genres dans la chaîne d'approvisionnement</p>
---	---	---

## OUTIL 2.1

### Feuille de route pour l'utilisation des outils de la Suite d'Outils 2

- » **OBJECTIF** : Expliquer comment tous les outils de cette suite d'outils fonctionnent ensemble
- » **UNITÉS CIBLES** : Tous les lecteurs

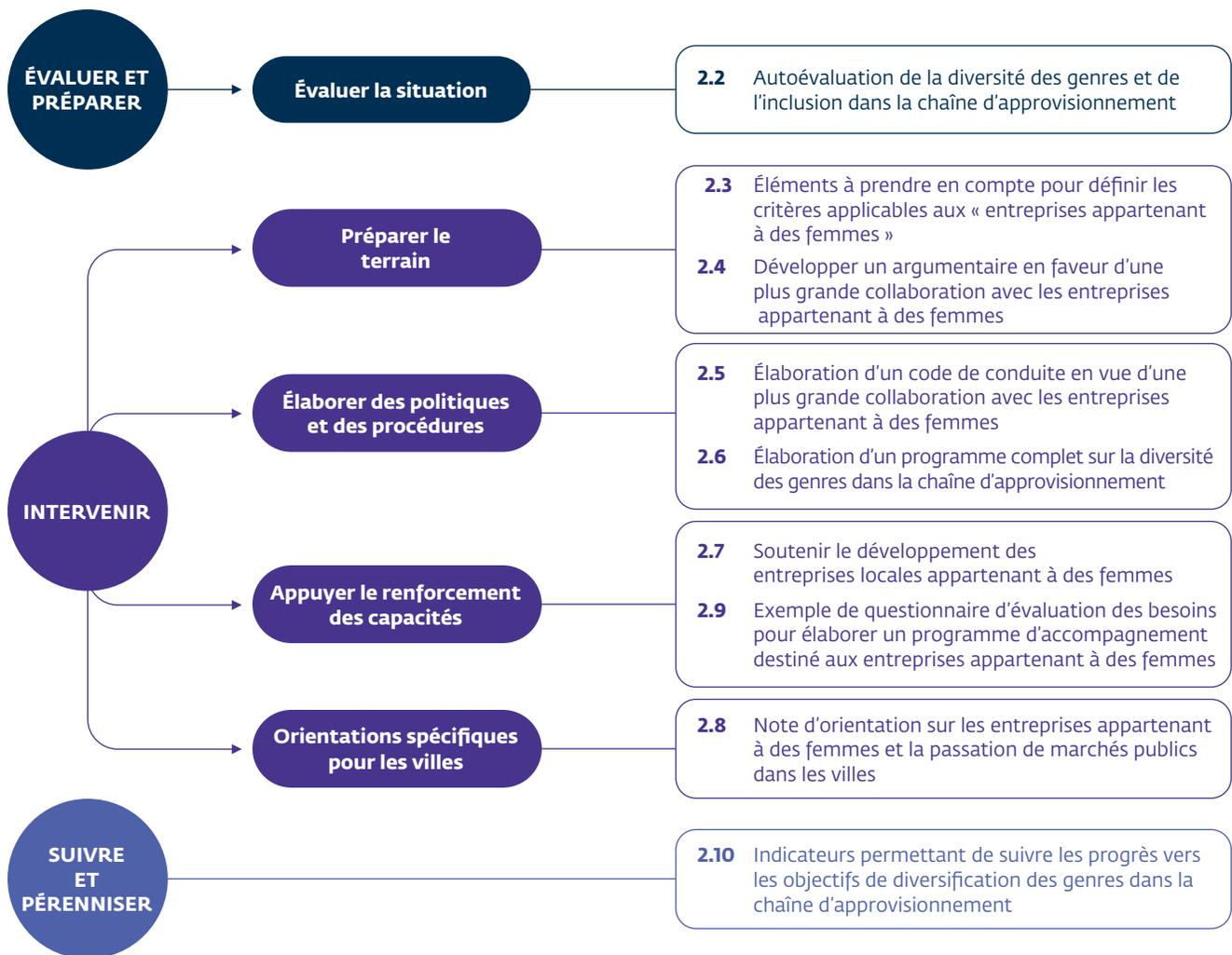
Tous les outils de la Suite d'Outils 2 aident les sociétés à accroître la participation des entreprises appartenant à des femmes à leurs processus d'approvisionnement. **Les sociétés n'ont pas besoin d'utiliser tous ces outils pour améliorer l'inclusion dans leur chaîne d'approvisionnement.** Cette feuille de route donne un aperçu des outils et formule des propositions sur la façon de les combiner pour en tirer des approches efficaces. Dans la plupart des cas, les sociétés devraient commencer par ce qui est faisable en fonction du temps et de l'argent disponibles — il vaut mieux faire quelque chose plutôt que de ne rien faire du tout.

1. **ÉVALUER ET PRÉPARER** : La première étape du parcours de toute société en matière de genre consiste à déterminer le niveau d'inclusion des genres dans sa chaîne d'approvisionnement.
  - Si vous avez besoin d'un aperçu rapide de la mesure dans laquelle les processus et politiques d'approvisionnement offrent des chances aux entreprises appartenant à des femmes, ainsi que de la diversité des genres dans votre chaîne d'approvisionnement à l'heure actuelle, utilisez l'outil d'autoévaluation de la diversité des genres et de l'inclusion dans la chaîne d'approvisionnement (**OUTIL 2.2**).
2. **INTERVENIR** : Une fois que vous aurez recueilli des données de référence vous permettant de mieux comprendre dans quelle mesure votre chaîne d'approvisionnement et vos politiques en la matière intègrent les différents genres, la prochaine série d'outils pourra être appliquée pour éclairer et accroître de façon proactive les opportunités qui s'offrent aux entreprises appartenant à des femmes.
  - **Préparer le terrain** : Pour permettre à la société d'agir sur la base d'objectifs clairs et avec le soutien de la direction, il convient de préparer le terrain. L'**OUTIL 2.3** vous présente les différentes façons dont les sociétés peuvent choisir de définir les « entreprises appartenant à des femmes » afin d'établir les critères d'admissibilité et les paramètres à prendre en considération dans le cadre des efforts de diversification de la chaîne d'approvisionnement. L'**OUTIL 2.4** fournit un guide étape par étape pour développer un argumentaire cohérent à l'intention de la direction de la société qui aidera les hauts dirigeants à voir toutes les raisons commerciales d'approuver la diversification des genres dans la chaîne d'approvisionnement.
  - **Élaborer les procédures et politiques de la société** : Une fois que l'adhésion de la direction est acquise et que les critères d'admissibilité ont été définis, l'**OUTIL 2.5** décrit comment élaborer un code de conduite pour mieux diversifier les genres dans la chaîne d'approvisionnement. L'**OUTIL 2.6** définit les procédures et les approches que les entreprises peuvent adopter pour élaborer un programme complet sur la diversité des genres dans la chaîne d'approvisionnement.
  - **Soutenir le renforcement des capacités des entreprises appartenant à des femmes** : Les outils présentés dans cette section portent essentiellement sur ce que les sociétés peuvent faire pour soutenir le développement et la prospérité des entreprises féminines locales,

qu'elles soient des fournisseuses actuelles ou potentielles. L'**OUTIL 2.7** montre quel pourrait être le contenu d'un programme de soutien aux entreprises appartenant à des femmes. L'**OUTIL 2.9** fournit un questionnaire d'évaluation des besoins en vue de l'élaboration d'un programme d'accompagnement visant les femmes cheffes d'entreprise, en réponse aux études qui soulignent l'importance de la confiance en soi et de l'acquisition de compétences non techniques pour la réussite des entreprises appartenant à des femmes.

- **Orientations spécifiques aux villes :** Dans le contexte de la passation de marchés municipaux, l'**OUTIL 2.8** présente des orientations sur la façon dont les sociétés municipales peuvent tirer des avantages particuliers d'une plus grande collaboration avec les entreprises fournisseuses appartenant à des femmes.

3. **SUIVRE ET PÉRENNISER :** Enfin, l'**OUTIL 2.10** propose des orientations sur la façon dont les sociétés peuvent assurer le suivi et vérifier leurs progrès dans le renforcement de leur collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d'approvisionnement.



## ÉVALUER ET PRÉPARER : OUTIL 2.2

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

L'outil présenté dans cette section fournit, sous la forme d'une fiche de performance, un modèle d'autoévaluation pouvant être utilisé pour un premier bilan interne et pour mettre en lumière ce qui empêche de trouver et d'intéresser des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes<sup>19</sup>. Les résultats peuvent également déclencher un réexamen des critères appliqués aux fournisseurs, afin de s'assurer qu'ils n'excluent pas injustement ou inutilement des entreprises appartenant à des femmes. L'utilisation de la fiche de performance suppose que :

- la société dispose déjà en quelque sorte d'un plan d'approvisionnements ;
- la société recueille des données sur la diversité de ses fournisseurs ;
- la société a désigné un champion de l'équité entre les genres pouvant encourager l'intégration du genre dans ses opérations d'approvisionnement (pour plus de détails sur un champion de l'équité entre les genres et un modèle de termes de référence décrivant son rôle, voir **OUTIL 1.10** de la **SUITE D'OUTILS 1**).

Si votre société ne dispose pas d'un plan d'approvisionnement local, le [Guide pour bien démarrer dans les approvisionnements locaux \(A Guide to Getting Started in Local Procurement\)](#) d'IFC en présente les éléments fondamentaux<sup>20</sup>. Les outils fournis ici complètent ce guide d'IFC par une approche d'intégration du genre dans les plans d'approvisionnement local.

<sup>19</sup> Parmi les références utilisées pour élaborer cet outil figurent : *WEConnect International, "Global Supplier Diversity and Inclusion: Reaching the Gold Standard,"* 2015 ; ONU-Femmes, *The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses* et des outils de la Banque royale écossaise.

<sup>20</sup> IFC, *Guide to Getting Started in Local Procurement*, 2011.

## OUTIL 2.2

### Autoévaluation de la diversité des genres et de l'inclusion dans la chaîne d'approvisionnement

- » **OBJECTIF** : Évaluer le niveau actuel de collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes
- » **UNITÉ CIBLE** : Approvisionnements

Cette fiche de performance aide les sociétés à évaluer dans quelle mesure elles collaborent actuellement avec des entreprises appartenant à des femmes dans leur chaîne d'approvisionnement. Elle examine également l'état actuel du soutien en faveur d'une plus grande collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes, notamment ce que fait la haute direction, et les types de procédés institutionnels mis en place. Elle s'inspire des orientations d'IFC et d'autres organisations.

La fiche de performance vous permet de jauger la collaboration actuelle de votre société avec des entreprises appartenant à des femmes, les politiques existantes en matière d'approvisionnement et la mesure dans laquelle vous soutenez actuellement le développement d'entreprises fournisseuses locales appartenant à des femmes.

#### Utilisation de la fiche de performance

La fiche de performance examine plusieurs aspects de l'environnement actuel des approvisionnements.

- **Collaboration actuelle avec des entreprises appartenant à des femmes en tant que sous-traitantes et fournisseuses** : Combien d'entreprises appartenant à des femmes sont actuellement des fournisseuses de niveaux 1 et 2 ? Les fournisseurs et sous-traitants sont-ils tenus de faire appel à des entreprises appartenant à des femmes pour des sous-traitances ? Doivent-ils rendre compte sur ce point ?
- **Sensibilisation et mobilisation des entreprises appartenant à des femmes** : Dans quelle mesure la société a-t-elle connaissance de l'existence d'entreprises locales appartenant à des femmes ? Comment ces entreprises pourraient-elles s'intégrer dans la chaîne d'approvisionnement ? Dans quelle mesure la société travaille-t-elle à développer ces opportunités ?
- **Pratiques et critères actuels en matière d'approvisionnement** : La société facilite-t-elle et motive-t-elle la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes ? Comment ces priorités sont-elles exprimées, au sein de l'entreprise — par exemple, sont-elles incluses dans le plan d'approvisionnement ? Ou ces priorités sont-elles présentées d'autres façons ?
- **Attitudes au sein de la société démontrant que la collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes est une priorité** : Comment la direction fait-elle preuve de *leadership* dans ce domaine ? Quels éléments de base ont été mis en place pour soutenir de manière proactive la stratégie ?
- **Suivi et évaluation** : La société assure-t-elle le suivi de la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes ? Si oui, dans quelle mesure ?

## Notation

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

- **1 à 2 point(s)** : de pas à peu d'activité
- **3 à 4 points** : d'une certaine activité, principalement en réponse à une crise, à une certaine activité non régulière
- **5 à 6 points** : d'une activité régulière sur ces questions, certes non exhaustive, à une activité régulière et exhaustive sur ces questions
- **7 à 8 points** : d'une mise en œuvre 'excellente' à une mise en œuvre 'exceptionnelle', accompagnée de retours d'expérience et d'améliorations systématiques

Répétez cette évaluation chaque année pour suivre les progrès. Utilisez les résultats pour réfléchir aux progrès accomplis et trouver les moyens d'améliorer la collaboration, soit en mettant à jour les critères applicables aux approvisionnements, soit en se rapprochant des entreprises locales appartenant à des femmes.

Voir **OUTILS 2.3 à 2.9** pour des orientations spécifiques quant à la façon de traiter les goulots d'étranglement mis en évidence dans la fiche de performance.

### TABLEAU 2A | Équité entre les genres dans la fiche de performance en matière d'approvisionnement : Évaluation de la chaîne d'approvisionnement, des politiques et des activités

## Collaboration actuelle avec des entreprises appartenant à des femmes en tant que sous-traitantes et fournisseuses

### NOTE SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 8 (1 = faible ; 8 = élevé)

Évaluer le ratio actuel d'entreprises fournisseuses/sous-traitantes de niveau 1<sup>21</sup> appartenant à des femmes par rapport à toutes les entreprises fournisseuses/sous-traitantes de niveau 1.

Évaluer le ratio des dépenses effectuées par la société au profit d'entreprises appartenant à des femmes par rapport aux dépenses totales d'approvisionnement et de passation de marchés de la société.

**CONSEILS** : Pour une évaluation supplémentaire et une compréhension plus approfondie :

- Détailler le ratio des dépenses au profit d'entreprises appartenant à des femmes par service ;
- Identifier les services ayant le ratio de dépenses le plus élevé et le plus faible au profit d'entreprises féminines ;
- Déterminer les raisons des disparités entre les services.

<sup>21</sup> Pour les besoins de cette suite d'outils, un fournisseur de niveau 1 est un fournisseur auprès duquel l'entreprise s'approvisionne directement en biens ou services, c'est-à-dire sans passer par un tiers. Un fournisseur de niveau 2 est un fournisseur qui fournit des biens ou des services à l'entreprise indirectement, en passant par un intermédiaire (un fournisseur de niveau 1) et de la même manière. Un fournisseur de niveau 3 est un fournisseur qui fournit des biens ou des services à l'entreprise indirectement, en passant par deux intermédiaires.

## Sensibilisation et mobilisation des entreprises appartenant à des femmes

**NOTE SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 8** (1 = faible ; 8 = élevé)

La société tient-elle (ou a-t-elle accès, par l'intermédiaire d'une chambre de commerce ou d'un autre organisme) une base de données à jour sur les entreprises locales, régionales et nationales appartenant à des femmes et répondant aux critères applicables aux fournisseurs ?

La base de données est-elle mise à jour régulièrement ? Serait-elle mise à jour si les critères applicables aux fournisseurs étaient actualisés ?

La base de données recense-t-elle les principaux services ou secteurs concentrant les entreprises appartenant à des femmes ?

Dans un appel d'offres<sup>22</sup> *standard*, la société emploie-t-elle actuellement un langage encourageant les entreprises appartenant à des femmes à soumissionner ?

Dans les activités de sensibilisation des fournisseurs, la société prend-elle des mesures pour inclure les entreprises appartenant à des femmes ou pour cibler les secteurs concentrant des entreprises appartenant à des femmes ?

La société a-t-elle effectué une évaluation, un inventaire ou une analyse pour identifier les entreprises locales viables appartenant à des femmes pouvant être des fournisseuses ou des sous-traitantes ?

La société fait-elle des efforts particuliers pour se rapprocher des entreprises appartenant à des femmes, par exemple par le biais d'ateliers communautaires, de séminaires ou de foires commerciales ?

Le site Web encourage-t-il spécifiquement les entreprises appartenant à des femmes à répondre aux appels d'offres ?

Existe-t-il des partenariats locaux pour favoriser les approvisionnements auprès d'entreprises sous-traitantes/fournisseuses appartenant à des femmes ?

La société organise-t-elle des manifestations pour fournir aux entreprises locales appartenant à des femmes des informations sur les marchés potentiels ?

La société organise-t-elle ou soutient-elle des activités de renforcement des capacités pour développer les entreprises fournisseuses locales appartenant à des femmes ?

La société a-t-elle mis en place des activités de mentorat ou de formation pour aider à développer des entreprises locales appartenant à des femmes ?

La formation couvre-t-elle à la fois les principes commerciaux de base et les compétences techniques ?

La société soutient-elle des initiatives visant à faciliter l'accès des entrepreneures locales au financement, par exemple par le biais de partenariats avec des institutions financières locales ?

<sup>22</sup> RFX est un acronyme *standard* utilisé dans la passation de marchés pour désigner toutes les formes de demande de propositions (DP).

## Pratiques et critères actuels en matière d'approvisionnement

### NOTE SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 8 (1 = faible ; 8 = élevé)

Existe-t-il une politique ou un engagement en matière d'approvisionnement local parlant spécifiquement d'augmenter le nombre d'entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d'approvisionnement ?

La société a-t-elle une politique claire définissant ce que l'on entend par entreprise appartenant à des femmes — c'est-à-dire, s'agit-il de la propriété féminine ou du nombre/ratio d'employées ?

S'il existe une politique relative à la collaboration avec des entreprises sous-traitantes appartenant à des femmes pour les fournisseurs de niveau 1, s'applique-t-elle aux fournisseurs de niveau 2 ou 3 ?

La société a-t-elle un processus de vérification des approvisionnements évaluant spécifiquement le degré de collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes ?

Les critères applicables aux approvisionnements sont-ils définis d'une manière qui risque de désavantager les petites entreprises ou d'autres types d'entreprises où les femmes sont plus fortement représentées ? (Par exemple, les fournisseurs doivent-ils être en activité depuis un certain nombre d'années, avoir un certain revenu, avoir un compte bancaire officiel ou avoir accès à Internet ?)

*CONSEIL : Déterminez si ces critères sont absolument nécessaires ou s'ils pourraient être modifiés de manière à ne pas exclure les fournisseurs plus récents et de plus petite taille.*

La collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes est-elle mise en relief lors de l'orientation et de la formation du personnel chargé des approvisionnements ?

Le personnel chargé des approvisionnements bénéficie-t-il d'une formation continue et d'un renforcement des capacités sur les moyens de collaborer avec les entreprises appartenant à des femmes et de les soutenir ?

Existe-t-il des mesures incitatives pour encourager la collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes en tant que sous-traitantes et/ou fournisseuses ?

Les plans, cibles et possibilités d'approvisionnement local ont-ils été examinés afin de déterminer les domaines dans lesquels des entreprises appartenant à des femmes pourraient être encouragées à participer ?

Les plans et cibles d'approvisionnement local ont-ils été examinés afin de déterminer les domaines dans lesquels des initiatives de renforcement des capacités permettraient à des entreprises locales appartenant à des femmes de répondre à la demande d'approvisionnement ?

## Attitudes au sein de la société démontrant que la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes est une priorité

**NOTE SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 8** (1 = faible ; 8 = élevé)

Le champion désigné de l'équité entre les genre (ou un autre membre du personnel) a-t-il élaboré un argumentaire pour l'incorporation d'entreprises appartenant à des femmes dans le processus d'approvisionnement ?

Le directeur général/la directrice générale et l'équipe dirigeante ont-ils exprimé leur engagement à accroître le nombre d'entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d'approvisionnement ?

La société dispose-t-elle d'une équipe chargée spécialement des approvisionnements locaux dont le mandat prévoit notamment d'accroître la collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes ?

La société a-t-elle alloué un poste budgétaire spécifique pour soutenir une plus grande collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d'approvisionnement ?

*CONSEIL : Les exemples incluent la collaboration avec WEConnect, ou l'organisation d'une évaluation et d'une formation sur les questions de genre à l'intention du personnel chargé des approvisionnements.*

Les rapports annuels contiennent-ils des informations sur la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes et les progrès dans le sens d'une plus grande diversité des genres dans la chaîne d'approvisionnement ?

## Suivi et évaluation

**NOTE SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 8** (1 = faible ; 8 = élevé)

Y a-t-il des objectifs clairement énoncés sur le nombre (ou le pourcentage) d'entreprises appartenant à des femmes que la société voudrait avoir dans la chaîne d'approvisionnement ?

Le système de suivi et d'évaluation comprend-il un suivi du nombre d'entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d'approvisionnement et du montant des dépenses d'approvisionnement auprès de ces entreprises ?

*CONSEIL : Cela inclut le total des dépenses ainsi que les données par service.*

Les chiffres ci-dessus font-ils l'objet de suivi et de rapports trimestriels ?

Le système de suivi et d'évaluation comprend-il un indicateur lié aux contrats avec des entreprises appartenant à des femmes ?

Les évaluations de la performance des responsables des services des approvisionnements comportent-elles des objectifs de recrutement pour augmenter le nombre de contrats avec des entreprises appartenant à des femmes ?

Les améliorations de la collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes sont-elles décrites dans les rapports annuels ?

## INTERVENIR : OUTILS 2.3 à 2.9

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

- 1. Définir les critères applicables aux « entreprises appartenant à des femmes » :** Avant de se lancer dans un programme visant à accroître la participation des entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d'approvisionnement, les sociétés doivent réfléchir aux critères qu'elles utiliseront pour définir leur admissibilité. La propriété, le contrôle, l'indépendance et la certification sont tous des facteurs pertinents à prendre en compte. (Pour en savoir plus, voir [OUTIL 2.3](#).)
- 2. Élaborer un argumentaire :** Si l'adhésion au sein de la société est faible, un argumentaire bien élaboré fournit la base pour renforcer le leadership des dirigeants et développer une culture d'entreprise favorable. L'argumentaire devrait inclure des évaluations quantitatives et qualitatives sur la façon dont une plus grande collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes augmentera la rentabilité et/ou améliorera les relations avec la communauté. Le champion de l'équité entre les genres peut piloter cet effort, qui devrait cibler la haute direction ainsi que tous les services ayant des besoins en matière d'achats et/ou de sous-traitance. Utilisez l'argumentaire pour obtenir l'adhésion de la haute direction, mais aussi pour désigner des champions au sein des équipes chargées des approvisionnements dans les différents services. (Pour en savoir plus, voir [OUTIL 2.4](#).)
- 3. Mettre à jour la politique sur les approvisionnements locaux afin de favoriser une plus grande collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes :** En fonction des résultats de l'évaluation, modifiez votre politique sur les approvisionnements locaux afin de lever les obstacles à l'entrée des entreprises appartenant à des femmes et, en fin de compte, d'accroître la collaboration avec elles. Il peut s'agir de modifier les politiques et les critères applicables en matière d'approvisionnement qui désavantagent inutilement les entreprises appartenant à des femmes, et d'actualiser les stratégies d'annonce et de mobilisation communautaire en vue d'une meilleure sensibilisation. (Pour de plus amples informations, voir [OUTILS 2.5](#) et [2.6](#).)
- 4. Élaborer des programmes pour soutenir la mise en œuvre de la politique actualisée :** Cela implique la révision des communications, l'organisation de la formation du personnel chargé des approvisionnements, l'établissement de partenariats locaux et la définition des responsabilités et des incitations. (Pour en savoir plus, voir [OUTIL 2.5](#).)
- 5. Déterminer et obtenir les ressources et les outils supplémentaires nécessaires à la mise en œuvre de ces plans :** La mise en œuvre du plan actualisé peut nécessiter du personnel supplémentaire, des consultants et un budget de formation.
- 6. Soutenir le développement d'entreprises fournisseuses locales pour répondre aux besoins de la chaîne d'approvisionnement :** Selon les résultats de l'évaluation, les sociétés peuvent avoir besoin d'actualiser leurs programmes de formation et/ou de développer de nouveaux partenariats communautaires pour favoriser le développement d'entreprises appartenant à des femmes susceptibles de remplir les conditions pour être des fournisseurs locaux.

## OUTIL 2.3

### Éléments à prendre en compte pour définir les critères applicables aux « entreprises appartenant à des femmes »

- » **OBJECTIF** : Élaborer une terminologie et des définitions claires permettant d'identifier les entreprises appartenant à des femmes dans les programmes et les politiques d'approvisionnement
- » **UNITÉS CIBLES** : Approvisionnements, relations avec les communautés

L'élaboration d'un programme de collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d'approvisionnement d'une société commence par la définition de critères clairs pour qu'une entreprise soit considérée comme 'appartenant à des femmes'. Cet outil aide les entreprises à déterminer la bonne association de critères afin de créer des bases de référence, de mesurer les progrès et de déterminer quelles entreprises locales sont admissibles pour figurer dans les objectifs d'approvisionnement ou dans les processus de sélection préférentielle<sup>23</sup>. Des directives claires en matière d'approvisionnement sont une condition nécessaire à la mise en œuvre et permettent d'éviter les accusations de fraude, de partialité, ou d'être un prête-nom, voire une « façade », pour le cas de figure où une femme se voit offrir une participation nominale dans une entreprise, alors que ses droits de facto de prendre des décisions sont considérablement limités ou nuls.

Les décideurs, les chercheurs et les organismes d'appui tels que les sociétés de formation ou les ONG peuvent aussi trouver cet outil utile du point de vue des indications qui y sont données sur la façon de cibler les politiques, les programmes, les études et l'aide. Enfin, les propriétaires de petites entreprises peuvent utiliser cet outil pour déterminer si leurs entreprises rentrent dans la catégorie des entreprises appartenant à des femmes ou des entreprises employant principalement des femmes.

### Critères d'évaluation de l'inclusion des genres chez les fournisseurs potentiels

#### 1. Propriété

La définition la plus souvent citée d'une entreprise appartenant à une femme est celle de l'entreprise détenue à hauteur d'au moins 50 % par une ou plusieurs femmes. Cela dit, ce n'est pas seulement la composition de l'actionnariat qui compte — les critères peuvent également inclure la façon dont les statuts de la société, les modalités de vote, les pactes d'actionnaires et d'autres structures déterminent l'exercice des droits de propriété dans la pratique. Par exemple :

- Les sociétés peuvent prévoir une disposition qui accorde un droit de veto à un propriétaire de sexe masculin — même si les autres propriétaires sont des femmes.
- Les sociétés peuvent accorder à un propriétaire de sexe masculin le droit exclusif de dissoudre la société sans avoir à obtenir l'assentiment des autres propriétaires.
- Les sociétés peuvent stipuler que si une femme propriétaire souhaite vendre ses actions, elle doit accorder le droit de préemption à un homme.

<sup>23</sup> L'élaboration du présent outil s'est inspirée du document d'ONU-Femmes intitulé [The Power of Procurement : How to Source from Women-Owned Businesses](#).

Dans tous ces cas de figure, les femmes actionnaires auront beaucoup de mal à exercer leurs droits de propriété. La situation est encore compliquée par le fait que la propriété n'est pas statique, mais qu'elle évolue dans le temps à mesure que change la capitalisation de la société. Une entreprise peut être détenue et fondée à 100 % par des femmes, mais peut avoir besoin de capitaux pour se développer et rechercher des investisseurs en capital à cet effet. Les investisseurs privés posent généralement comme condition à leur investissement que les actions soient assujetties à des restrictions pour se protéger contre le risque perçu de l'investissement. Il est courant que les premiers investisseurs au moment de la création exigent des fondateurs de rester activement impliqués dans la gestion de l'entreprise pendant toute la durée du contrat. Pour ces raisons, les sociétés qui cherchent à s'approvisionner auprès d'entreprises appartenant à des femmes devraient examiner attentivement les structures des entreprises en question pour comprendre dans quelle mesure les droits des femmes propriétaires sont effectifs. Dans l'idéal, les femmes propriétaires devraient pouvoir exercer sans entrave et de façon inconditionnelle leurs droits de vote, avec la pleine capacité de participer à la prise de décision, pour que l'entreprise concernée puisse être considérée comme appartenant à des femmes<sup>24</sup>.

## 2. Contrôle

Outre les droits de propriété, une entreprise féminine devrait également être une entreprise dans laquelle les femmes ont le pouvoir de décider au quotidien de questions touchant à la gestion et aux opérations de la société. Par exemple, un ou plusieurs des cadres supérieurs de l'entreprise devraient être des femmes. En règle générale, une femme devrait également occuper le poste de direction le plus élevé (qui est généralement le poste de directeur général — DG). Encore une fois, il est important de regarder au-delà des titres. Si les statuts exigent de la Présidente-directrice générale ou de la Directrice générale qu'elle obtienne le consentement d'autres signataires (masculins) pour effectuer des actions telles qu'emprunter de l'argent, recruter du personnel et signer des contrats, alors la femme qui occupe ce poste n'a aucun contrôle réel sur son entreprise.

## 3. Indépendance

Si une entreprise féminine ne peut pas fonctionner sans les licences, les autorisations et/ou l'assurance détenues par une autre entreprise, cette entreprise ne devrait pas être considérée comme indépendante. La dépendance à l'égard d'autres partenaires proches pour mener à bien les opérations de base porte le risque que l'entreprise appartenant à des femmes soit contrôlée par des filiales, compromettant ainsi l'objectif d'autonomisation économique des femmes grâce à la diversification du marché. Le Conseil national des entreprises appartenant à des femmes (WBENC)<sup>25</sup> et *WEConnect International*<sup>26</sup> ont tous deux prévu des clauses d'indépendance dans leurs critères visant à définir les entreprises appartenant à des femmes. Une entreprise indépendante peut être définie comme une entreprise dans laquelle :

<sup>24</sup> Par exemple, est considérée comme une petite entreprise appartenant à une femme aux fins de la « *Small Business Act* » (Loi sur les petites entreprises) des États-Unis, toute entreprise répondant par ailleurs aux normes applicables en matière de taille et qui est détenue et contrôlée à au moins 51 % inconditionnellement et directement par une ou plusieurs femmes. Pour plus d'informations, [cliquez ici](#).

<sup>25</sup> Le Conseil national des entreprises appartenant à des femmes (*Women Business Enterprise National Council, WBENC*) est le plus grand organisme de certification des entreprises féminines aux États-Unis et l'un des principaux défenseurs des cheffes d'entreprise et entrepreneures. Pour plus d'informations, [cliquez ici](#).

<sup>26</sup> *WEConnect International* est un réseau mondial qui met en rapport les entreprises appartenant à des femmes avec des acheteurs qualifiés dans le monde entier. Pour en savoir plus, voir encadré 2B ou [WeConnect International](#).

- L'expertise des femmes propriétaires doit être indispensable à la réussite potentielle de l'entreprise ; et
- Les femmes propriétaires ont la capacité de s'acquitter de leurs tâches dans leur domaine de spécialité/de compétence sans trop dépendre des fonds et des ressources (par exemple, matériel, automobiles ou installations) d'entreprises masculines ou non féminines.

#### 4. Certifications valides

Il existe plusieurs moyens d'attester que les fournisseurs sont des entreprises appartenant à des femmes. Il s'agit notamment de faire obligation aux entreprises qui cherchent à s'enregistrer en qualité de fournisseurs de s'auto-certifier ; d'exiger un agrément par l'autorité publique ; ou d'utiliser un processus de certification mis au point par un tiers, conformément à un ensemble de normes internationales reconnues. Chaque option a ses avantages et ses limites. L'auto-certification peut être la méthode la plus simple à appliquer, mais s'avérer aussi inefficace au cas où les documents du fournisseur ne sont pas vérifiés, d'autant qu'elle repose sur la capacité des fournisseurs à faire une autoévaluation honnête et critique. La certification par l'État crée une norme uniforme alignée sur les politiques et les lois nationales pertinentes, mais, dans la pratique, le succès d'une telle initiative dépend de la capacité et des aptitudes de l'autorité publique à la mettre en œuvre. La certification par un tiers (par exemple par l'intermédiaire d'une organisation telle que *WeConnect International*) peut créer des dépenses supplémentaires aux sociétés, mais elle présente de nombreux avantages qui font défaut aux deux options précédentes — à savoir la crédibilité que confère une évaluation indépendante, la possibilité pour les fournisseurs de se trouver en relation avec des communautés régionales ou mondiales de pairs et le rattachement à une norme reconnue, ce qui peut par ricochet aider les fournisseurs à attirer des capitaux auprès d'investisseurs à mission.

#### 5. Entreprises employant majoritairement des femmes

Comme indiqué dans l'introduction, cette suite d'outils vise principalement à aider les sociétés à accroître leur collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes. Cependant, si l'un des objectifs de la diversification des genres dans la chaîne d'approvisionnement est de créer de plus grandes opportunités économiques pour les femmes, il s'ensuit que ce n'est pas seulement le pourcentage de l'actionnariat des femmes dans de potentielles entreprises fournisseuses qui devrait intéresser les sociétés, mais aussi le nombre et le type d'emplois que ces entreprises créent pour les femmes. Des indices donnent à penser que ces deux aspects se complètent : en effet, les entreprises appartenant à des femmes ont aussi tendance à employer plus de femmes. Selon une enquête du Centre du commerce international (CCI) portant sur 20 pays en développement, 40 % des entreprises appartenant à des femmes employaient principalement des femmes, contre seulement 22 % des entreprises détenues et gérées par des hommes<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Centre du commerce international (2015), [Unlocking Markets for Women to Trade](#). Source data from ITC NTM surveys dans 20 pays en développement, de 2010 à 2014.

Les sociétés peuvent souhaiter vérifier leur impact sur l'emploi indirect des femmes (c'est-à-dire les emplois créés dans les entreprises de la chaîne d'approvisionnement) ; les indicateurs suggérés sont inclus dans l'**OUTIL 2.10**. Les sociétés peuvent également choisir, par exemple, d'exiger des fournisseurs qu'ils incluent dans leurs offres une ventilation par sexe de leurs effectifs actuels et/ou toutes les cibles ou politiques qu'ils se sont fixés en matière d'égalité des genres dans la main-d'œuvre. ONU-Femmes, par exemple, encourage les fournisseurs à inclure des informations concernant le pourcentage de femmes : 1) employées dans l'organisation du fournisseur ; 2) occupant des postes de cadre et de cadre supérieur ; et 3) actionnaires. Il est vrai que ces données ne sont pas prises en compte dans l'évaluation des offres, mais ONU-Femmes les utilise à des fins statistiques pour étayer sa mission de promotion de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes. Il est indiqué que « les fournisseurs sont invités 1) à adhérer aux ... [Principes d'autonomisation des femmes] (pour les entreprises de plus de dix employés) ou 2) à signer l'Accord volontaire visant à promouvoir l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes (pour les entreprises de moins de dix employés)<sup>28</sup> ».

<sup>28</sup> ONU-Femmes, ["Gender-responsive Procurement."](#)

## OUTIL 2.4

### Développer un argumentaire en faveur d'une plus grande collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes

- » **OBJECTIF** : Définir et présenter un argumentaire en faveur de la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes
- » **UNITÉS CIBLES** : Ressources humaines, cadres supérieurs

#### Un argumentaire solide permet de démontrer l'intérêt économique

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

Un bon argumentaire aidera à obtenir l'adhésion de la haute direction pour la révision du plan d'approvisionnement local et la création d'incitations et de responsabilités en vue d'accroître la collaboration avec les entreprises fournisseuses appartenant à des femmes. Les champions désignés au sein de chaque équipe chargée des approvisionnements dans les différents services peuvent être des points de contact utiles pour la mise en œuvre de ces politiques actualisées et le suivi des cas de réussite, des goulots d'étranglement et des difficultés.

Le champion de l'équité entre les genres de la société et son groupe de travail sur l'équité entre les genres peuvent piloter l'élaboration de l'argumentaire, qui devrait énoncer à la fois les avantages potentiels d'une chaîne d'approvisionnement diversifiée du point de vue du genre et les mesures que la société pourrait prendre pour combler les lacunes éventuelles. Il complètera l'auto-évaluation de l'environnement local des entreprises appartenant à des femmes, décrite dans l'**OUTIL 2.2**.

En développant l'argumentaire en faveur de fournisseurs qui seraient des entreprises appartenant à des femmes, n'oubliez pas d'intégrer les avantages non financiers déjà mentionnés ci-dessus, ainsi que des perspectives à plus long terme pour la société. Ces informations sont essentielles, car dans certains cas, les coûts de diversification des fournisseurs peuvent ne pas être compensés immédiatement. Par exemple, dans les situations où une petite entreprise féminine n'a pas l'envergure nécessaire pour répondre aux besoins des grandes sociétés internationales, un investissement initial dans le renforcement des capacités ou la formation sera nécessaire avant que l'entreprise ne soit en mesure de répondre aux besoins. Une présentation détaillée des avantages financiers et non financiers à court et à long terme pour soutenir des entreprises appartenant à des femmes permettra d'appréhender clairement la valeur de ces efforts, tant pour l'entreprise que pour l'ensemble de la communauté.

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

## TABLEAU 2B | Diagnostic aux fins de l'argumentaire : Collaborer avec les entreprises appartenant à des femmes

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

- » Identifier les fournisseurs potentiels « conventionnels » et les entreprises fournisseuses appartenant à des femmes : dans quelle mesure ces entreprises fournisseuses appartenant à des femmes peuvent-elles fournir des services équivalents ? Par exemple, y a-t-il des raisons pour lesquelles les entreprises appartenant à des femmes ne seraient pas en mesure de répondre de façon égale aux besoins en matière d'approvisionnement ? Quels sont les obstacles spécifiques à l'entrée pour les entreprises fournisseuses appartenant à des femmes, en fonction de leur statut sur le marché — comme l'entrée récente sur le marché, l'échelle des contrats en cours et/ou vos critères en matière d'approvisionnement ?
- » Comparer les prix pratiqués par les fournisseurs conventionnels et les prix proposés par des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes délivrant des produits et des services équivalents : les prix sont-ils compétitifs ? Les entreprises fournisseuses appartenant à des femmes peuvent-elles réaliser des économies ? Si les entreprises appartenant à des femmes ne sont pas les moins chères, y a-t-il d'autres avantages qui pourraient découler d'un contrat avec elles, tels qu'une meilleure qualité, une meilleure valeur ou un meilleur attrait pour les utilisateurs ?
- » Comparer la qualité des produits entre les fournisseurs conventionnels et les entreprises fournisseuses appartenant à des femmes offrant des services équivalents : le fait de travailler avec des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes permettrait-il d'améliorer la qualité des produits ou aiderait-il à répondre aux besoins de segments de marché différents et/ou à conquérir des parts de marché différentes ?
- » Saisir les occasions de renforcer les capacités des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes ne pouvant pas offrir des produits/services comparables : une formation moyenne rendrait-elle ces entreprises capables de fournir des biens comparables ?
- » Déterminer les économies globales découlant de la passation de marchés avec des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes.

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

- » Les entreprises locales appartenant à des femmes fonctionnent-elles actuellement selon les normes requises ou une formation supplémentaire est-elle nécessaire pour leur permettre de répondre aux besoins en termes de qualité et de volume ?
- » Déterminer le type, la portée et la durée de la formation nécessaire pour qu'une entreprise fournisseuse appartenant à des femmes puisse devenir un fournisseur viable : combien de formations sont nécessaires ? Sur quelle période ? À quelle fréquence la formation devra-t-elle être répétée ? Estimer le coût de ces formations et le comparer aux avantages financiers attendus de la collaboration avec cette entreprise fournisseuse en particulier.
- » Effectuer une analyse coûts-avantages globale de la formation : calculer d'abord le nombre de nouvelles entreprises fournisseuses qui pourraient être agréées grâce à cette formation ; puis comparer la valeur de la certification de ces entreprises fournisseuses nouvellement enregistrées avec les coûts de formation — la valeur compense-t-elle le coût ?

## 3. BUDGET : Penser aux moyens de financer la formation et la sensibilisation en tirant parti des activités de mobilisation des communautés

- » Se mettre en rapport avec les équipes Responsabilité sociale et Mobilisation communautaire de l'entreprise : déterminer les possibilités d'interfinancement de la formation et de la sensibilisation des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes par l'entremise de programmes gérés par ces services.

## 4. AVANTAGES NON FINANCIERS : Énumérer les avantages plus larges de la collaboration avec des entreprises fournisseuses locales appartenant à des femmes

- » Examiner et évaluer les avantages non financiers, par exemple améliorer les relations avec les communautés, rehausser le développement économique local en autonomisant les femmes, satisfaire aux exigences en matière d'investissement communautaire et d'approvisionnement local, et se conformer aux exigences gouvernementales en matière de diversification des genres dans les chaînes d'approvisionnement.
- » Présenter en détail les gains pour les relations avec la communauté en ce qui concerne le développement d'entreprises fournisseuses appartenant à des femmes et la passation de marchés avec elles.
- » Quantifier ou démontrer autrement comment ces gains aideraient à compenser — voire dépasser — les coûts financiers.

## OUTIL 2.5

### Élaboration d'un code de conduite en vue d'une plus grande collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes

- » **OBJECTIF** : Établir un protocole et un ensemble de directives claires pour améliorer la collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes
- » **UNITÉS CIBLES** : Approvisionnements

#### Rôle des codes de conduite

Bien avant que votre société ait pleinement élaboré sa politique d'équité entre les genres, un code de conduite formel peut aider à définir un engagement en faveur de la diversité des genres dans la chaîne d'approvisionnement. Également connu sous le nom de code de déontologie, le code de conduite désigne une politique institutionnelle définissant les comportements que doivent adopter les employés, au-delà des processus et des procédures. Il décrit en détail les valeurs de la société qui sous-tendent l'ensemble de ses activités, buts et objectifs. Un code de conduite sur la diversité des fournisseurs fait comprendre à tout le personnel qu'il s'agit d'une valeur fondamentale de la société et d'un principe commercial auquel la priorité est accordée. Le code de conduite donne aussi des orientations sur l'intégration de cette valeur aux opérations d'approvisionnement.

Assurez-vous de collaborer avec les différentes unités concernées à l'élaboration d'un tel code, notamment le groupe de travail sur l'équité entre les genres, les services d'approvisionnement, les services juridiques, les services commerciaux et les services de contrôle de la conformité. Il importe aussi que la haute direction soit représentée.

Vous pouvez décider d'adopter un code de conduite existant, tel que celui élaboré par *WEConnect International* et la Banque royale d'Écosse (voir encadré 2C). Ou vous voudrez peut-être élaborer votre propre code comme point de départ d'un programme plus complet de diversification des genres.

#### Élaboration en cinq étapes d'un code de conduite sur la diversité des fournisseurs

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

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

Il peut s'agir :

- de créer un marché plus innovant et compétitif pour les fournisseurs ;
- de créer plus d'opportunités économiques pour les divers fournisseurs au sein de la communauté environnante ;
- de créer des opportunités d'approvisionnement reflétant la diversité de la collectivité locale ; et
- d'élaborer un plan d'approvisionnement cadrant avec les valeurs de la société et la politique générale en la matière.

## ENCADRÉ 2C | WEConnect et la Banque royale d'Écosse : Code de conduite pour la diversité des fournisseurs

WEConnect International et la Banque royale d'Écosse ont élaboré un modèle de code de conduite pour la diversité des fournisseurs. Les sociétés peuvent y adhérer, envoyant ainsi un signal fort aux parties prenantes internes et externes sur leur intention d'actualiser leurs politiques d'approvisionnement, leurs relations avec les communautés et leurs paramètres de suivi-évaluation à l'appui d'une plus grande collaboration avec des entreprises locales appartenant à des femmes. L'objectif du code est de définir les engagements des entreprises et de jeter les bases d'un plan d'action plus spécifique et plus détaillé visant à accroître la diversité des genres dans la chaîne d'approvisionnement.

Pour de plus amples informations, rendez-vous sur [weconnectinternational.org](http://weconnectinternational.org)

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

- Que signifie une chaîne d'approvisionnement intégrant tous les genres pour votre société ? Par exemple, comment votre société définira-t-elle les entreprises appartenant à des femmes ? (Pour en savoir plus sur les critères potentiels à prendre en compte, voir **OUTIL 2.3.**)
- Quel pourcentage d'entreprises fournisseuses détenues par des femmes votre société vise-t-elle ?

### Étape 3 de l'élaboration du code : Définir la portée du code.

- S'appliquera-t-il à tous les employés assumant des responsabilités en matière d'approvisionnement ?
- Qu'en est-il des fournisseurs de niveaux 1 et 2 ? Sont-ils tenus de se conformer au code dans leurs propres transactions avec leurs fournisseurs et sous-traitants ?

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

Il s'agit de définir les principes directeurs que les signataires du code s'engagent à appliquer, en l'occurrence :

- Examiner les exigences imposées aux fournisseurs, afin de s'assurer qu'elles ne créent pas un fardeau inutile ou excessif pour les entreprises nouvelles ou de plus petite taille.
- Communiquer de manière plus efficace avec les fournisseurs potentiels, afin de s'assurer que les appels d'offres atteignent un éventail plus large d'entreprises : il existe plusieurs façons d'y parvenir, par exemple en organisant des conférences, en participant à des conférences de fournisseurs, et en rendant les politiques d'approvisionnement plus accessibles et plus faciles à comprendre.
- Étudier les possibilités de réduire la taille des marchés : par exemple, segmenter les activités de sorte qu'elles ne soient pas regroupées dans le cadre d'un grand marché. Ce travail permettra de s'assurer que les entreprises plus petites détenues par des femmes ne sont pas exclues.
- Simplifier et rationaliser les processus de soumission et d'adjudication, afin de réduire les contraintes de temps pesant sur les plus petits fournisseurs.

- Examiner les critères d'attribution des marchés pour mettre l'accent sur l'optimisation des ressources plutôt que sur les options les moins coûteuses.
- Examiner les procédures de paiement pour s'assurer que les paiements sont effectués rapidement et dans de brefs délais, afin de réduire la pression sur les entreprises de petite taille.
- Échanger avec les entreprises dont les offres n'ont pas été retenues dans le cadre du renforcement des capacités des fournisseurs.
- S'assurer que les initiatives de développement des petites entreprises soutiennent les entreprises de toutes tailles : il s'agit notamment d'étudier les possibilités de collaboration avec les microentreprises, et de s'assurer que les programmes de renforcement des capacités des petites entreprises sont en relation avec les mécanismes de financement, afin de créer des opportunités plus intéressantes.
- S'associer aux fournisseurs pour étudier les possibilités d'innovation à faible coût<sup>29</sup>.

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

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

- le nombre et le type de fournisseurs ;
- l'efficacité des activités de formation ; et
- le rapport coût-efficacité des fournisseurs<sup>30</sup>.

## Élaboration en quatre étapes d'un code de conduite sur la diversité des fournisseurs

L'élaboration du code ne représente que la première phase. La phase suivante consiste à déployer le code élaboré à l'échelle de la société, puis de veiller à ce qu'il soit adopté et que le personnel y adhère. Voici les étapes à suivre pour aider votre société à adopter un code de conduite fraîchement élaboré.

### Étape 1 de l'adoption du code : Communiquer le contenu du code aux principaux responsables et obtenir leur adhésion en les impliquant.

- Échanger avec les chefs des principaux services, notamment les services des approvisionnements, des affaires juridiques, du contrôle de la conformité, du développement durable et les services commerciaux ; échanger en outre avec la haute direction, afin d'examiner, de réviser et de finaliser le code. L'approbation aux échelons les plus élevés est essentielle au succès de la mise en œuvre.

<sup>29</sup> Les informations de l'étape 4 s'inspirent du document d'ONU-Femmes intitulé [The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses](#), et Connaughton et Gibbons, ["Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition."](#) Atlanta : The Hackett Group, 2016.

<sup>30</sup> WEConnect International et Royal Bank of Scotland, [Supplier Diversity and Inclusion Code of Conduct: Adopting the Code](#).

## Étape 2 de l'adoption du code : Fixer un délai pour l'élaboration d'une politique d'approvisionnement local plus complète et intégrant tous les genres.

Cette étape devrait intégrer l'actualisation des critères et des procédures en matière d'approvisionnement, ainsi que des plans de communication et de formation.

## Étape 3 de l'adoption du code : Concevoir un plan de communication pour le déploiement du code.

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

## Étape 4 de l'adoption du code : Élaborer un plan de suivi et d'évaluation<sup>31</sup>.

Comment le succès de la mise en œuvre du plan sera-t-il vérifié ? Voici quelques indicateurs potentiels :

- Pourcentage des dépenses auprès de fournisseurs à composition diverse
- Nombre ou pourcentage de fournisseurs classés comme étant « à composition diverse »
- Pourcentage de fournisseurs répondant aux attentes ou les dépassant
- Nombre ou pourcentage de fournisseurs « à composition diverse » qui sont des partenaires stratégiques

<sup>31</sup> D'après Connaughton et Gibbons, ["Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition."](#) 3.

## 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.

## OUTIL 2.7

### Soutenir le développement d'entreprises locales appartenant à des femmes

- » **OBJECTIF** : Développer les entreprises appartenant à des femmes de sorte qu'elles puissent répondre aux besoins de la chaîne d'approvisionnement
- » **UNITÉS CIBLES** : Approvisionnements, relations avec les communautés

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

Cet outil fournit des orientations sur la manière de renforcer les capacités d'entreprises appartenant à des femmes, suivant le processus ci-après :

- Évaluer et déterminer les freins à l'entrepreneuriat féminin.
- Identifier les partenaires potentiels, tels que les incubateurs d'entreprises et les institutions financières locales.
- Créer des activités pour renforcer les capacités des entreprises locales détenues par des femmes, dans le cadre d'une collaboration entre les équipes chargées des approvisionnements et celles chargées des relations avec les communautés.
- Suivre les effets sur les approvisionnements locaux, le développement économique local et l'autonomisation économique des femmes.

On trouvera ci-dessous des informations détaillées sur chacun de ces aspects.

#### Évaluation des besoins

Pour enrayer efficacement les obstacles et soutenir le développement des entreprises appartenant à des femmes, les sociétés doivent comprendre ce qui fait obstacle. Une évaluation des obstacles et des opportunités pour l'entrepreneuriat féminin dans une communauté donnée sera utile.

#### Contraintes communes aux entreprises appartenant à des femmes

Les femmes se heurtent aux différentes contraintes ci-après qui entravent leur esprit d'entreprise :

- **Obstacles à l'accès au financement** : Les entrepreneures éprouvent souvent plus de mal à obtenir du financement que les hommes. Il leur est plus difficile d'accéder à des prêts intéressants : les taux d'intérêt peuvent être plus élevés, ou la valeur des prêts plus faible. Ce d'autant que les femmes sont plus susceptibles d'utiliser des sources de financement informelles, telles que la famille ou l'église. Bien que les institutions de microfinance se soient avérées une source de crédit populaire auprès des femmes, ces institutions imposent aussi des limites sur la taille de l'organisation qui sollicite le prêt, mettant ainsi en difficulté les femmes qui veulent développer leurs entreprises afin de répondre aux exigences des contrats d'entreprise.

## ENCADRÉ 2F | *Winning Women* : Le programme multirégional d'Ernst & Young (EY) pour aider les entrepreneures à se développer

Le programme entrepreneurial *Winning Women* d'EY cible en quelque sorte « le chaînon manquant », c'est-à-dire les fondatrices qui ont bâti de petites entreprises rentables, mais n'ont pas encore trouvé les outils essentiels nécessaires pour élargir durablement leurs activités. Le programme d'EY a aidé plus de 500 participantes dans 48 pays du monde entier en leur donnant des avis d'experts en affaires, une visibilité nationale, de l'encadrement sur des compétences générales telles que le renforcement de la confiance en soi et de la vision, le réseautage et la formation d'une communauté avec des pairs. Les résultats sont impressionnants. En moyenne, les participantes au programme ont connu une progression de 35 % de leur taux de croissance annuel composé et une augmentation de 166 % des effectifs de leurs entreprises depuis qu'elles sont devenues membres du programme *Winning Women*. Plus des trois quarts (77 %) des entrepreneures ont affirmé que le programme les a aidées à trouver des conseillers et des modèles.

Source : EY "[Entrepreneurial Winning Women Program](#)"

- **Contrôle limité des finances** : Dans certains pays, les femmes sont confrontées à des restrictions juridiques et culturelles sur le contrôle de leurs propres finances. Certaines peuvent ne pas être autorisées à disposer d'un compte bancaire propre, ou être privées de tout pouvoir de décision sur la façon de dépenser ou d'investir les revenus familiaux, ce qui handicape lourdement celles qui souhaitent mener des activités commerciales. Leur épargne peut être menacée si elles doivent compter sur un parent masculin pour avoir accès à leur compte.
- **Contraintes juridiques sur d'autres aspects de l'entrepreneuriat** : Au-delà du faible accès aux finances et du contrôle limité sur les ressources financières, les femmes peuvent être confrontées à d'autres obstacles, comme la capacité limitée de posséder des biens, ou d'inscrire des biens à leur nom. Elles pourraient aussi être empêchées d'avoir leur propre passeport ou d'autres documents d'identification, qui pourraient être essentiels au démarrage d'une entreprise.
- **Les normes culturelles limitant le temps, la mobilité et l'indépendance des femmes** : Les obligations familiales et culturelles peuvent faire obstacle au fait de diriger une entreprise. Des restrictions sur le fait d'interagir avec des étrangers ou de les rencontrer, la mobilité limitée et les responsabilités primaires en matière de garde d'enfants sont autant de situations compliquant la poursuite d'un rêve entrepreneurial.
- **Manque de compétences de base** : Dans de nombreuses communautés, les femmes peuvent avoir reçu moins d'éducation commerciale, notamment une formation en finances et en gestion.
- **Tolérance au risque plus faible** : Des études indiquent que les femmes peuvent aborder le risque et l'investissement différemment des hommes, affichant une tolérance moindre au risque.
- **Infrastructure limitée** : De meilleures infrastructures routières et de transport peuvent faciliter l'accès des femmes au financement et aux marchés, produisant des effets fortement positifs sur leur participation à la vie économique et sur leur esprit d'entreprise.

## Identification de partenaires potentiels

Des partenaires capables de collaborer avec vous pour promouvoir le développement, le financement et la viabilité d'entreprises locales détenues par des femmes permettront de démultiplier les résultats de vos efforts. Voici certaines pistes à explorer :

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

Des partenariats avec les types d'organisations énumérés ci-dessus peuvent être mis en œuvre en vue de renforcer la capacité des entreprises susceptibles de contribuer directement à votre chaîne d'approvisionnement ou dans le cadre d'un plan de participation communautaire et de résilience qui peut aussi accompagner les entreprises qui font partie du paysage économique au sens large. Dans les deux cas, le programme de développement des entreprises devrait comprendre des modules sur les compétences commerciales, l'enregistrement et l'octroi d'agrèments, le financement, ainsi que la gestion commerciale et financière.

### BOÎTE 2G | Boyner Group renforce sa base de fournisseurs grâce à un programme de renforcement des capacités

Le Groupe Boyner est le plus grand détaillant de produits non électroniques coté en Turquie. Les entreprises appartenant à des femmes représentent 17 % de sa base de fournisseurs, soit le double de la moyenne nationale. Pourtant, la société a reconnu que ces entreprises se heurtent à des obstacles particuliers lorsqu'il s'agit de devenir les fournisseurs d'acheteurs importants.

En partenariat avec IFC, la société a conçu un programme de douze semaines pour renforcer les capacités de petites entreprises féminines susceptibles de faire partie de la chaîne d'approvisionnement d'une société. Le programme intitulé « *Good for Business* » forme des entrepreneures et les met en contact avec des mentors, des institutions financières et des marques qui pourraient les aider à faire progresser leurs entreprises.

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

Source : Boyner Group et IFC, "[Case Study: Boyner Group's Supply Chain Strengthens Women in Business.](#)"

Outre le renforcement des compétences, les programmes de formation devraient comprendre un soutien continu au cours des premières années suivant le démarrage de l'entreprise, étant donné le nombre disproportionné de faillites parmi les nouvelles entreprises<sup>32</sup>.

Il a été démontré que ces partenariats pour la formation peuvent donner des résultats positifs. Par exemple, un centre de développement des entreprises sud-africain associé au projet *Richard's Bay Minerals* de *Rio Tinto* a contribué à l'essor de plus de 60 entreprises locales. Le centre a créé des liens avec les banques et s'est associé à l'Université de Monash dans le cadre d'un programme de certification d'entrepreneurs locaux en gestion d'entreprise. La plupart des participants au programme étaient des femmes et des jeunes.

## Programmes de soutien sur mesure

Pour renforcer les capacités des entreprises appartenant à des femmes et favoriser une plus grande collaboration avec celles-ci, les activités doivent être adaptées aux contextes locaux particuliers et aux contraintes propres à la communauté concernée. Voici quelques suggestions :

- Encourager l'innovation pour développer des idées ancrées dans le contexte local : lancer des concours locaux d'innovation pour les entreprises appartenant à des femmes, et apporter un appui pour la transposition à grande échelle et la croissance (par exemple, par l'intermédiaire d'un centre de formation local). Le programme intitulé « *Good for Business* », développé par le Groupe *Boyner* en partenariat avec IFC (encadré 2G), aide à améliorer les capacités des entrepreneures, tout en diversifiant et en renforçant la chaîne d'approvisionnement de la société.
- Examiner les politiques internes d'approvisionnement : veillez à ce qu'elles soient favorables aux entreprises plus petites, appartenant à des femmes. Examinez la façon dont les marchés sont groupés. Examinez aussi les conditions de financement des fournisseurs pour vous assurer que les approches actuelles ne désavantagent pas injustement les petites entreprises.
- Financer les entreprises : travailler avec les institutions financières locales pour encourager et favoriser l'accès des femmes au financement. Des efforts sont à entreprendre, notamment :
  - Former les institutions financières locales aux avantages de donner des financements aux femmes. Dans de nombreuses communautés, les normes culturelles peuvent rendre les institutions financières elles-mêmes partiales à l'égard des entreprises appartenant à des femmes. Un premier pas important consisterait à travailler avec les banques pour s'attaquer à ces préjugés dans le cadre d'un programme complet visant à offrir aux entreprises féminines un meilleur accès au financement<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> [Les données du Gouvernement américain](#) indiquent que 20 % des nouvelles entreprises font faillite dans l'année, 45 % dans les trois ans qui suivent leur création et 65 % dans les dix ans qui suivent leur création.

<sup>33</sup> IFC et GPFI, [Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs in Developing Countries](#), 6.

- Soutenir les efforts déployés par les institutions financières locales pour éduquer les entrepreneures sur les principes fondamentaux de la banque et du crédit, notamment sur la façon d'obtenir un crédit et de développer leurs entreprises.
- Collaborer avec les institutions financières locales pour octroyer des prêts à faible taux d'intérêt aux femmes, (par exemple, aux participantes à diverses activités de formation ou d'incubation), et pour faciliter le nantissement des prêts aux entreprises appartenant à des femmes.
- Mettre en place des mentorats : mettre en relation des entreprises féminines florissantes avec de jeunes entreprises appartenant à des femmes, et des cadres d'entreprises féminins avec des entrepreneures locales.
- Envisager des approches complémentaires pour accroître la viabilité : les données indiquent que des approches isolées — offrir des financements sans une formation en gestion d'entreprise par exemple — sont moins susceptibles d'assurer la viabilité à long terme de l'entreprise<sup>34</sup>.

## Surveiller les progrès

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

<sup>34</sup> Urban Institute, ["Six Lessons on What Works in Supporting Women-Owned Businesses,"](#) Washington, DC : Urban Institute, 2016.

## OUTIL 2.8

### Note d'orientation sur les entreprises appartenant à des femmes et la passation de marchés dans les villes

- » **OBJECTIF** : Fournir des conseils aux villes sur la manière de diversifier les marchés publics du point de vue du genre et de doper la croissance, tout en soutenant l'épanouissement des entreprises féminines locales dans la municipalité
- » **UNITÉS CIBLES** : Responsables des villes, services municipaux chargés de la passation de marchés

Les marchés publics représentent approximativement un cinquième du produit intérieur brut mondial, mais les entreprises appartenant à des femmes n'obtiennent qu'environ 1 % de ces marchés<sup>35</sup>. Dans les pays émergents, la part de la passation de marchés publics dans le PIB est encore plus élevée (autour de 30 %). Les marchés publics sont donc un outil puissant dont disposent les administrations publiques et les autorités municipales pour accélérer une croissance économique inclusive et pour réduire les disparités entre les genres sur le marché du travail, tout en tirant parti des avantages que procure la présence de fournisseurs diversifiés comme cela est indiqué ailleurs dans cette suite d'outils.

Les études menées par la Banque mondiale indiquent que les entreprises appartenant à des femmes sont prédominantes dans le secteur des petites et moyennes entreprises, où elles représentent à peu près 40 % du marché. Diriger l'aide vers ce secteur constitue donc déjà en soi un indicateur utile du renforcement de l'aide aux entreprises appartenant à des femmes. Compte tenu de l'importance des petites entreprises dans la création d'emplois, les villes qui adoptent cette approche peuvent efficacement tirer parti de leurs processus d'approvisionnement pour doper la croissance économique locale, créer davantage d'emplois et, à terme, générer plus de recettes fiscales. Assurer l'inclusion des femmes est essentiel pour réaliser les gains économiques qui découlent de la diversification des systèmes de passation de marchés urbains. Il est important de noter que les lois locales ou les cadres juridiques nationaux peuvent interdire aux villes d'appliquer des politiques d'accès préférentiel au profit des entreprises appartenant à des femmes ou à des minorités. Dans d'autres pays tels que l'Afrique du Sud, par exemple, c'est l'inverse qui peut se produire : des mesures juridiques peuvent contraindre les administrations municipales à appliquer une discrimination positive afin de remédier aux désavantages économiques subis par les groupes depuis toujours marginalisés. Cependant, même en l'absence de politiques d'accès préférentiel, les villes ont encore la latitude de prendre plusieurs mesures susceptibles d'améliorer la diversification des marchés publics.

<sup>35</sup> Groupe de la Banque mondiale, *Benchmarking Public Procurement 2016: Assessing Public Procurement Systems in 77 Economies*, 2016.

## Approches que pourraient adopter les villes

### 1. Création d'une base de données

Pour concevoir des interventions appropriées et fixer des cibles réalistes afin d'améliorer la situation, les villes doivent commencer par évaluer leurs performances actuelles en matière d'approvisionnement. L'**OUTIL 2.2** fournit un instrument d'autoévaluation complet que les entreprises municipales peuvent adapter afin de recueillir des données. Les villes devraient s'inspirer de l'outil pour se poser les principales questions suivantes :

- Où les entreprises s'enregistrent-elles en tant que fournisseurs potentiels pour les marchés municipaux ? L'enregistrement se fait-il en ligne, ou en présentiel dans un bureau, ou par l'intermédiaire d'une organisation tierce ? Dans quelle mesure le processus est-il accessible aux micro-, petites et moyennes entreprises ?
- Votre ville exige-t-elle/ permet-elle aux entreprises de s'identifier comme appartenant à des femmes et, dans l'affirmative, quels sont les critères utilisés ? La ville distingue-t-elle les entreprises appartenant à des femmes des entreprises qui emploient majoritairement des femmes ?
- Existe-t-il des mesures incitatives ou des avantages pour les entreprises appartenant à des femmes (autrement dit, les entreprises féminines bénéficient-elles de contrats préférentiels) ?
- Quels sont les principaux obstacles auxquels les entreprises appartenant à des femmes sont confrontées en zone municipale ? Quelles sont les organisations qui aident à répondre à ces besoins et dans quels domaines des lacunes subsistent-elles ?
- Où et sur quelles plateformes les marchés municipaux sont-ils publiés ? Toutes les offres et tous les marchés attribués sont-ils accessibles au grand public en ligne ?
- Quels sont le nombre et le pourcentage d'entreprises fournisseuses appartenant à des femmes enregistrées dans les bases de données municipales ?
- Quelle est la valeur actuelle absolue en dollars et quel est le pourcentage des contrats municipaux attribués chaque année à des entreprises appartenant à des hommes et à des femmes respectivement ?

### 2. S'attaquer à l'asymétrie de l'information

L'une des principales raisons de la faible proportion d'entreprises féminines dans les dépenses d'approvisionnement est l'asymétrie de l'information, c'est-à-dire le fait qu'elles ignorent tout des marchés offerts et de la manière de soumissionner. Les villes doivent s'employer activement à rechercher des entreprises féminines et à aider à en enregistrer davantage dans leur base de données municipale, dans l'idéal en travaillant avec des partenaires locaux de confiance, tels que des associations professionnelles ou des ONG qui ont déjà des liens avec des entrepreneures. Dans certaines villes telles que Charlotte aux États-Unis, par exemple, les autorités municipales ont investi dans la formation du personnel municipal afin de l'amener à rechercher plus activement les PME locales et à les aider à s'enregistrer dans la base de données des marchés publics<sup>36</sup>. Les obstacles à l'entrée des entreprises qui souhaitent s'enregistrer comme fournisseurs pour soumissionner aux marchés municipaux devraient être aussi faibles que possible, afin que les micro-entreprises puissent également participer aux appels d'offres qui les intéressent.

<sup>36</sup> Elizabeth Reynoso et Kristen Scheyder, ["Five Cities that are Buying into Equity,"](#) Living Cities, 2017.

### 3. Définir des critères sexospécifiques et/ou une certification pour les entreprises appartenant à des femmes

La collecte de données sexospécifiques sur la main-d'œuvre auprès des entreprises soumissionnant pour des marchés publics peut être un moyen utile pour les villes de mesurer l'impact de la passation de marchés sur l'emploi indirect et de faire comprendre aux fournisseurs que l'inclusion des femmes est une priorité municipale, encourageant ainsi ces derniers à recruter plus de femmes sans faire explicitement de la performance liée au genre un critère d'évaluation des offres. Au Chili par exemple, *ChileCompra*, l'organisme public chargé des plans d'action en matière de genre dans la passation de marchés a lancé en 2015 le programme de certification des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes, *Sello Empresa Mujer*, pour aider les entités adjudicatrices à identifier les entreprises dirigées par des femmes, ainsi que celles dont la main-d'œuvre est composée à plus de 50 % de femmes. La certification peut être demandée comme critère d'évaluation à inclure dans les dossiers d'appel d'offres ou pour démontrer l'impact social lors des soumissions de gré à gré pour des contrats d'un montant inférieur à 700 dollars. Couplé à d'autres mesures telles que l'offre de formations, la formation d'associations féminines et des réformes réglementaires, le programme chilien a enregistré des résultats impressionnants. La proportion des femmes participant au système de passation de marchés publics a atteint 36,5 % en 2016, ce qui correspond à plus de 21 345 femmes qui soumissionnent, proposent des modalités contractuelles ou reçoivent des bons de commande. À titre de comparaison, aux États-Unis, les entreprises appartenant à des femmes obtiennent moins de 5 % des contrats fédéraux<sup>37</sup>.

### 4. Formation, mentorat et réseautage

Pour soutenir activement les fournisseuses et constituer une réserve d'entreprises féminines plus florissantes, les villes peuvent mettre en œuvre des programmes supplémentaires. Une formation couvrant des sujets tels que le leadership, la gestion financière, le renforcement de la confiance en soi et le marketing peut proposer des compétences directes aux entrepreneurs participants, tout en leur offrant l'avantage d'une certification par un programme de formation agréé par la ville. En outre, les entrepreneurs peuvent se mettre en réseau — physiquement ou virtuellement — avec d'autres petites entreprises participantes, ce qui pourrait se traduire par des partenariats, induire un soutien collégial et d'autres formes de collaboration utiles permettant de mettre en évidence le rôle que les femmes jouent dans les marchés publics. Les villes peuvent également envisager un programme de mentorat ; il s'agit là d'un autre volet positif de l'approche adoptée au Chili où les fournisseurs participants ont reçu une assistance personnalisée pour les aider à accroître les possibilités d'affaires avec l'État. Le programme s'est appuyé sur une méthodologie de « mentorat de groupe », appliquée par un expert en *coaching* entrepreneurial. L'objectif était de développer et de renforcer les compétences personnelles et interpersonnelles d'une manière qui puisse induire des effets positifs sur les relations commerciales des participants avec l'État<sup>38</sup>. Pendant ce temps, dans la ville américaine de Houston, le ministère des Travaux publics et de l'Ingénierie a institué un programme de mentorat-protégé qui incite des entrepreneurs en ingénierie urbaine performants à nouer des relations avec des entreprises sous-traitantes. L'objectif est de faire passer les entreprises détenues par des femmes et par des entrepreneurs de couleur du statut de sous-traitant à celui d'entrepreneur principal. Les entreprises assurant le mentorat aident leurs protégés à acquérir de nouvelles compétences, à apprendre de nouvelles pratiques commerciales et à renforcer leurs offres sur les projets<sup>39</sup>.

<sup>37</sup> Chatham House, [Gender-Smart Procurement Policies for Driving Change](#), 2017.

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Living Cities, ["Four Innovative Procurement Tactics Cities are Using to Increase Equity,"](#) 2017.

## 5. Présenter des études de cas d'initiatives réussies pour encourager une plus grande participation des femmes

Afin de présenter l'expérience des femmes entrepreneures aux acheteurs et au grand public, les villes peuvent concevoir des campagnes d'information destinées à diffuser les succès des fournisseuses. Ce faisant, non seulement les villes encouragent plus d'entrepreneures à soumissionner pour des marchés publics, mais elles ont aussi la possibilité de faire connaître plus largement l'éventail de programmes et d'initiatives qu'elles ont mis en place pour uniformiser les règles du jeu.

## OUTIL 2.9

### Exemple de questionnaire d'évaluation des besoins pour élaborer un programme d'accompagnement destiné aux entreprises appartenant à des femmes

- » **OBJECTIF** : Proposer un modèle de questionnaire d'évaluation des besoins pour les sociétés souhaitant élaborer un programme d'accompagnement visant les entrepreneures qui sont des fournisseuses actuelles et potentielles
- » **UNITÉS CIBLES** : Approvisionnement, relations avec les communautés

D'après les dernières études menées par la Banque mondiale dans plusieurs pays sur les difficultés rencontrées par les entreprises appartenant à des femmes, la faiblesse des dividendes que perçoivent les entrepreneures tient à trois facteurs : le manque de capitaux, le choix des secteurs d'activité et les pratiques commerciales. Le présent outil vise à répondre au troisième facteur, à savoir les pratiques commerciales. Les interventions qui ont fait la preuve de leur capacité à aider les entreprises féminines dans ce domaine comprennent des formations professionnelles moins axées sur la formation commerciale technique et portant plus sur la combinaison du savoir-faire commercial et de l'encouragement des femmes à adopter des comportements proactifs, tels que le renforcement de la confiance, la persévérance et l'esprit d'initiative. Il a été établi que de telles approches augmentaient la rentabilité des entreprises appartenant à des femmes jusqu'à hauteur de 40 %<sup>40</sup>. Le *coaching* de groupe est une approche alternative, mais complémentaire à la formation, qui est généralement centrée sur l'acquisition d'un éventail de compétences spécifiques. Sa méthodologie vise spécifiquement à donner aux participants les moyens de trouver la voie menant à l'acquisition de compétences non techniques et à l'autonomie communautaire qui leur convient le mieux, en fonction de leurs atouts et de leurs priorités. Cet outil présente une évaluation des besoins permettant de recueillir des données auprès des entrepreneures, qui peuvent ensuite être utilisées par un professionnel pour concevoir un programme d'accompagnement. Il est recommandé aux sociétés qui ont l'intention de soutenir les propriétaires d'entreprise de cette manière de faire appel aux services d'un *coach* qualifié ou d'un cabinet de *coaching* pour concevoir et mettre en œuvre le programme, en ligne ou en personne.

### Exemple de questionnaire d'évaluation des besoins pour un programme de *coaching*

Nom de l'entreprise :

---

Nom et fonction du répondant :

---

Secteur d'activité :

---

Nombre d'employés :

---

Année de création de l'entreprise :

---

<sup>40</sup> Groupe de la Banque mondiale, "[Profiting from Parity: Unlocking the Potential of Women's Business in Africa](#)," 2019.

- |   |        |        |                  |
|---|--------|--------|------------------|
| 1. Je veux clarifier ma vision globale et mon plan pour l'avenir, notamment définir des objectifs.                | a. Oui | b. Non | c. Pas sûr(e)    |
| 2. J'ai une idée claire de mes plus grands atouts.  | a. Oui | b. Non | c. Pas sûr(e)    |
| 3. Je veux élaborer un plan pour ma propre croissance et pour mon développement personnel.                        | a. Oui | b. Non | c. Pas sûr(e)    |
| 4. Je peux citer les trois choses qui m'importent le plus dans la vie.  | a. Oui | b. Non | c. Pas sûr(e)    |
| 5. Je vis ma vie en accord avec ces priorités.  | a. Oui | b. Non | c. Pas sûr(e)    |
| 6. Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de la vie que vous menez en ce moment ?   | 1      | 2      | 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 7. Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre niveau de motivation dans votre vie professionnelle ou personnelle ? | 1      | 2      | 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 8. Sur une échelle de 1 à 10, à quel point vous sentez-vous stressé(e) en ce moment ?                             | 1      | 2      | 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 9. Je veux concevoir une meilleure approche pour faire les choses que je dois faire.                              | a. Oui | b. Non | c. Pas sûr(e)    |
| 10. Je veux trouver le moyen d'améliorer ma confiance en moi.   | a. Oui | b. Non | c. Pas sûr(e)    |
| 11. Je reçois des réactions indiquant que je dois changer un comportement.  | a. Oui | b. Non | c. Pas sûr(e)    |
| 12. Je veux améliorer ma présence en tant que <i>leader</i> .   | a. Oui | b. Non | c. Pas sûr(e)    |
| 13. J'aimerais me sentir plus à l'aise quand j'ai des conversations difficiles.                                   | a. Oui | b. Non | c. Pas sûr(e)    |
| 14. Je veux construire de meilleures relations.   | a. Oui | b. Non | c. Pas sûr(e)    |
| 15. J'ai du mal à trouver un équilibre entre ma vie personnelle et mon travail.                                   | a. Oui | b. Non | c. Pas sûr(e)    |
| 16. J'ai une idée claire de ce que le succès signifie pour moi.   | a. Oui | b. Non | c. Pas sûr(e)    |
| 17. Comment saurez-vous que le processus de <i>coaching</i> vous bonifie ?  |        |        |                  |

## SUIVRE ET PÉRENNISER : OUTIL 2.10

La seule façon de savoir avec certitude que vous avez fait des progrès sur les objectifs de diversité des genres dans la chaîne d'approvisionnement est d'assurer le suivi. À l'échelle mondiale, les sociétés de tous les secteurs sont appelées à communiquer davantage d'informations sur leur collaboration avec les entreprises féminines, dans le cadre d'une dynamique visant à encourager une communication plus large des aspects non financiers de leurs opérations. L'encadré 2H présente l'une de ces initiatives visant les sociétés américaines.

### ENCADRÉ 2H | De grandes multinationales américaines s'engagent à communiquer sur la diversité de leurs chaînes d'approvisionnement

En mars 2017, neuf sociétés américaines ont formé une coalition résolue à suivre et à rendre compte de leurs approvisionnements auprès d'entreprises appartenant à des femmes.

La coalition comprend *Walmart*, *Campbell Soup Company*, *The Coca-Cola Company*, *General Mills*, *Johnson & Johnson*, *Mondelēz International*, *PepsiCo* et *Procter & Gamble*.

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

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

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

## OUTIL 2.10

### Indicateurs permettant de suivre les progrès vers les objectifs de diversification des genres dans la chaîne d'approvisionnement

- » **OBJECTIF** : Suivre et soutenir les progrès vers la mise en place d'une chaîne d'approvisionnement plus diversifiée du point de vue du genre
- » **UNITÉS CIBLES** : Relations avec les communautés, ressources humaines, approvisionnements

Voici quelques indicateurs clés permettant d'assurer le suivi et l'évaluation des progrès vers une plus grande collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes dans votre chaîne d'approvisionnement.

### Indicateurs de performance

Mesurer la performance à la suite de la diversification des fournisseurs, en fonction des critères ci-dessous :

- Pourcentage des dépenses auprès d'entreprises fournisseuses appartenant à des femmes
- Pourcentage de tous les fournisseurs considérés comme des entreprises appartenant à des femmes
- Pourcentage de fournisseurs répondant aux attentes ou les dépassant
- Variation des dépenses d'approvisionnement avant et après les initiatives de diversification des fournisseurs
- Variation de la taille moyenne des marchés
- Taille moyenne des marchés pour les entreprises appartenant à des femmes

### Répercussions sur les fournisseurs

Mesurer les progrès accomplis par les participants aux programmes de diversification des fournisseurs, sur la base des éléments suivants :

- Nombre d'entreprises féminines participantes qui signalent des changements ou des améliorations dans les processus commerciaux à la suite du programme, notamment de nouvelles pratiques de gestion, de meilleures conditions de travail, de meilleurs produits, plus de canaux de distribution et de nouveaux marchés
- Nombre/pourcentage d'entreprises fournisseuses appartenant à des femmes ayant indiqué qu'elles étaient satisfaites ou très satisfaites du programme
- Nombre d'entreprises appartenant à des femmes formées
- Évolution du nombre de femmes employées par les PME/fournisseurs
- Évolution du nombre de travailleurs employés par les entreprises fournisseuses, vendeuses et sous-traitantes détenues par des femmes

## Ressources sélectionnées pour une lecture approfondie

### Rechercher des entreprises appartenant à des femmes et s'approvisionner auprès d'elles

- SheTrades, an initiative of the International Trade Center, [shetrades.com](http://shetrades.com).
- UN Women, *The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses*, New York: UN Women, 2017.

### Améliorer la diversité des fournisseurs

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

### Local Procurement Reporting

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

## Code de conduite sur la diversité des fournisseurs

- Royal Bank of Scotland, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct: Adopting the Code*.
- WEConnect International and Royal Bank of Scotland, [Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct](#).
- WEConnect International, [Global Supplier Diversity & Inclusion: Reaching the Gold Standard](#), Washington, DC: WEConnect International, 2015.

## Bibliographie

- Niels Bosma et al, ["Global Entrepreneurship Monitor Report 2007"](#) Babson College, 2007.
- Boyner Group and IFC, ["Case Study: Boyner Group's Supply Chain Strengthens Women in Business,"](#) Washington, DC: IFC, 2016.
- Connaughton and Gibbons, ["Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition,"](#) Atlanta: The Hackett Group, 2016.
- Deloitte and BIAC, [Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship](#), Paris: BIAC, 2015.
- ExxonMobil. "Women's Economic Opportunity: An Award-Winning Mobile Service for Women Entrepreneurs." 2018.
- EY, ["Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy,"](#) New York: EY, 2009.
- IFC, ["Banking on Women: Changing the Face of the Global Economy."](#)
- IFC, [Entrepreneurship and Gender](#).
- IFC, ["Guidance Note 2: Labor and Working Conditions,"](#) Washington, DC: IFC, 2012.
- IFC, ["Guide to Getting Started in Local Procurement,"](#) Washington, DC: IFC, 2011.
- IFC, ["Performance Standards on Environmental and Social Sustainability,"](#) Washington, DC: IFC, 2012.
- IFC, ["Putting Gender Smart Commitments into Practice: SheWorks One Year Progress Report,"](#) Washington, DC: IFC, 2015.
- IFC, ["Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets,"](#) Washington, DC: IFC, 2015.
- IFC, ["Women-Owned SMEs: A Business Opportunity for Financial Institutions,"](#) Washington, DC: IFC, 2014.
- IFC and GPFI, [Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs in Developing Countries](#), Washington, DC: IFC, 2011.
- Niethammer, Carmen, ["Women, Entrepreneurship, and the Opportunity to Promote Development and Business,"](#) Washington, DC: Brookings, 2013.
- Pauktuutit Inuit Women in Business Network, ["Opportunities in Mining Procurement."](#)
- Rio Tinto. "Strong Links in the Chain."
- Royal Bank of Scotland, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct: Adopting the Code*, Edinburgh: RBS.
- UN Women, Corporate Guide to Gender Responsive Procurement, New York: UN Women, 2017.

- UN Women, [The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses](#), New York: UN Women, 2017, 29.
- Urban Institute, [Six Lessons on What Works in Supporting Women-Owned Businesses](#), Washington, DC: Urban Institute, 2016.
- VanderBrug, Jackie. [The Global Rise of Female Entrepreneurs](#), *Harvard Business Review*, September 4, 2013.
- Valikai, Kara, [Why Bringing Women Owned Business into the Supply Chain Makes Business Sense](#), Devex, 2013.
- Walmart, [Top WBENC Consumer Companies Join Together for the First Time in Collective Initiative to Source from Women-Owned Businesses](#), March 29, 2017.
- WEConnect International, "Global Supplier Diversity & Inclusion: Reaching the Gold Standard," Washington, DC: WEConnect, 2015.
- WEConnect International and Royal Bank of Scotland, [Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct](#), Edinburgh: RBS.
- World Bank, [The Global Findex Database 2014](#), Washington, DC: World Bank, 2015.
- World Bank, [Women, Business and the Law: Getting to Equal](#), Washington, DC: World Bank, 2015.

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