



**BOÎTE À
OUTILS 1:**

CRÉER DES OPPORTUNITÉS POUR LES FEMMES ET LE SECTEUR PRIVÉ

Une Boîte à outils d'actions et de stratégies pour les sociétés pétrolières, gazières et minières

ACCROISSEMENT DE LA DIVERSITÉ DES GENRES, DEPUIS LE PERSONNEL JUSQU'AU CONSEIL D'ADMINISTRATION



UMBRELLA FACILITY
FOR GENDER EQUALITY



ADMINISTERED BY
WORLD BANK GROUP

Canada



CommDev
Enhancing benefits to communities



IFC

**Société Financière
Internationale**
GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

Créer des marchés, créer des opportunités

IFC

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433 U.S.A.

ifc.org

Organisation sœur de la Banque mondiale et membre du Groupe de la Banque mondiale, l'IFC (Société financière internationale) est la plus importante institution mondiale d'aide au développement dont les activités sont dédiées au secteur privé dans les marchés émergents. Elle collabore avec plus de 2.000 entreprises à travers le monde et consacre son capital, ses compétences et son influence à la création de marchés et d'opportunités dans les régions les plus difficiles. Au titre de l'exercice 2017, l'IFC a fourni un montant record de 19,3 milliards de dollars de financements à long terme, en mobilisant la force du secteur privé pour contribuer à mettre fin à la pauvreté et promouvoir une prospérité partagée dans les pays en développement. Pour de plus amples informations, consulter le site www.ifc.org.

Tous droits réservés

« Umbrella Facility for Gender Equality » (UFGE) est un fonds d'affectation spéciale multi-donateurs du Groupe de la Banque mondiale qui étoffe les indices, connaissances et données nécessaires pour identifier et combler les principaux fossés entre hommes et femmes, afin d'offrir les solutions de développement stimulant au mieux la prospérité et augmentant les opportunités pour tous. L'UFGE a reçu de généreuses contributions de l'Australie, du Canada, du Danemark, de la Finlande, de l'Allemagne, de l'Islande, des Pays-Bas, de la Norvège, de l'Espagne, de la Suède, de la Suisse, du Royaume-Uni et des États-Unis.

Première impression: Mai 2018.

Les constatations, interprétations, opinions et conclusions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions des administrateurs de la Société financière internationale, de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (la Banque mondiale) ou encore des gouvernements qu'ils représentent.

Droits et autorisations

Le contenu de la présente publication est protégé par le droit d'auteur. L'IFC encourage toutefois l'utilisation et la distribution de ses publications. Le contenu du présent document peut être utilisé librement et copié dans d'autres formats sans autorisation préalable, à condition que la source originale soit clairement indiquée et que ce ne soit pas à des fins commerciales.

CRÉER DES OPPORTUNITÉS POUR LES FEMMES ET LE SECTEUR PRIVÉ

Une Boîte à outils d'actions et de stratégies pour les sociétés pétrolières, gazières et minières

ACCROISSEMENT DE LA DIVERSITÉ DES GENRES, DEPUIS LE PERSONNEL JUSQU'AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Outils pour aider les sociétés à combler les écarts entre les sexes au sein des conseils d'administration, de la haute direction et du personnel



Canada



Créer des marchés, créer des opportunités



TABLE DES MATIÈRES

APERÇU : Diversité des genres et participation des femmes au sein des industries PGM	7
Argumentaire en faveur de la diversité des genres et de la participation des femmes au sein du personnel et de la direction des sociétés pgm	7
BOÎTE À OUTILS 1: Outils pour accroître la diversité des genres et la participation des femmes dans les sociétés PGM	19
OUTILS 1.1-1.5: Élaboration d'une base de référence et d'une stratégie à l'échelle de la société	22
Outil 1.1 : Audit sur l'égalité hommes-femmes	23
Outil 1.2 : Termes de référence pour l'audit sur l'égalité hommes-femmes	35
Outil 1.3 : Élaboration d'un argumentaire en faveur de la diversité des genres	38
Outil 1.4 : Mise en place d'une stratégie d'équité entre les sexes	42
Outil 1.5 : Termes de référence d'un champion de l'équité entre les sexes	47
OUTILS 1.6-1.8: Diversité des genres et participation des femmes au sein des conseils d'administration	51
Outil 1.6 : Évaluation de la diversité des genres au sein des conseils d'administration	52
Outil 1.7 : Liste de vérification pour la mise en place d'un conseil d'administration diversifié du point de vue du genre	54
Outil 1.8 : Liste de vérification pour le suivi et la pérennisation d'un conseil diversifié du point de vue du genre	56
OUTILS 1.9-1.14: Diversité des genres au sein de la haute direction et du personnel	58
Outil 1.9 : Termes de référence pour une étude sur l'écart de rémunération	59
Outil 1.10 : Examen des procédures de recrutement	63
Outil 1.11 : Établissement d'objectifs ciblés pour un recrutement tenant compte du genre	66
Outil 1.12 : Liste de vérification s'adressant aux hauts responsables pour démontrer leur engagement	69

Outil 1.13 : Élaboration de politiques de ressources humaines favorisant la diversité du point de vue du genre au sein du personnel	75
Outil 1.14 : Développement des carrières et du leadership des femmes	81
Outil 1.15 : Suivi, évaluation et établissement de rapports	89
Outil 1.16 : Suivi et pérennisation des programmes de formation pour un avancement professionnel équitable du point de vue du genre	91

RESSOURCES SÉLECTIONNÉES POUR UNE LECTURE APPROFONDIE 93

TABLEAUX, ENCADRÉS ET FIGURES

TABLEAU 1-A Aperçu de la Boîte à outils 1	20
TABLEAU 1-B Exemples de questions à inclure pour un audit sur l'égalité hommes-femmes dans les industries du secteur PGM	27
TABLEAU 1-C Exemples de questions à inclure pour un audit physique sur l'égalité hommes-femmes dans les industries du secteur PGM	32
TABLEAU 1-D Mise en pratique des résultats de l'audit sur l'égalité hommes-femmes	33
TABLEAU 1-E Classement des priorités en matière de diversité des genres	44
TABLEAU 1-F Modèle d'objectifs ciblés en vue d'une équité entre les sexes	45
TABLEAU 1-G Exemple d'ébauche d'une stratégie de promotion de l'équité entre les sexes	46
TABLEAU 1-H Établissement d'objectifs ciblés	68
ENCADRÉ 1-A Les actionnaires pressent de plus en plus pour une diversification du point de vue du genre dans les conseils d'administration de l'industrie minière	10
ENCADRÉ 1-B BHP Billiton montre la voie en équilibrant ses effectifs hommes-femmes	13
ENCADRÉ 1-C Suivi de la performance en matière d'égalité des sexes dans le cadre des rapports de durabilité	57
ENCADRÉ 1-D Définition de l'écart de rémunération entre les sexes	59
ENCADRÉ 1-E Vos employés de sexe masculin et féminin perçoivent-ils un salaire égal pour un travail égal ?	60
ENCADRÉ 1-F La valeur du mentorat	70
ENCADRÉ 1-G Pactes et ressources sur l'égalité entre les sexes à l'échelle mondiale	73
ENCADRÉ 1-H Hot Seaters à la mine d'or de Boddington	80
ENCADRÉ 1-I Le partenariat avec Humphrey Group aide Goldcorp à développer son pipeline de talents féminins	86
FIGURE 1-A Continuum de l'équité entre les sexes	44

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ARPEL Association régionale des sociétés du secteur du pétrole, du gaz et des biocarburants en Amérique latine et dans les Caraïbes

(PNG) BCFW Coalition des femmes d'affaires de Papouasie-Nouvelle-Guinée (Papua New Guinea Business Coalition for Women)

CEDAW La Convention des Nations Unies sur l'élimination de toute forme de discrimination à l'égard des femmes

CCEI Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE

EAS L'exploitation et les abus sexuels

HQ Siège

HS Harcèlement sexuel

IE Industries extractives

IFC Société financière internationale

KPI Indicateurs de performance clés

KRBKG Groupe Khon Rak Ban Kerd

MEE La maltraitance/exploitation des enfants

MRC Mécanisme de règlement des griefs

OCDE Organisation de coopération et de développement économiques

ONG Organisations non gouvernementales

PDG Président-directeur général

PGM Pétrolier, gazier et minier

PIB Produit intérieur brut

PNG Papouasie-Nouvelle-Guinée

PMNU Pacte mondial des Nations Unies

RFX Acronyme abrégé qui englobe la demande de renseignements (DR), la demande de propositions (DP), la demande de devis (RFQ) et la demande de soumissions (RFB)

RH Ressources humaines

RSI Retour sur investissement

SEC Commission boursière des États-Unis

STIM Science, technologie, ingénierie et mathématique

TDR Termes de référence

VAIP Projet d'investissement dans le secteur de l'aviation de Vanuatu

VBC Violence basée sur le genre

VFS Violence familiale et sexuelle

VIH Virus de l'immunodéficience humaine

VPI Violence exercée par un partenaire intime

NORME DE PERFORMANCE De l'IFC APPLICABLE

Norme de performance 2. Main-d'œuvre et condition de travail

Cette norme traite des conditions de travail, de la protection de la main-d'œuvre, et de la santé et de la sécurité au travail, en englobant les salariés mais aussi les travailleurs externes et ceux impliqués dans la chaîne d'approvisionnement. Concernant le genre, elle promeut la non-discrimination et l'égalité des chances, la santé et la sécurité de la main-d'œuvre, et la protection des travailleurs potentiellement vulnérables. Elle s'applique aux travailleurs engagés directement par la société (travailleurs directs), à ceux engagés par les sous-traitants liés au projet pendant une longue période (travailleurs contractuels), ainsi qu'à ceux engagés par les principaux fournisseurs (travailleurs de la chaîne d'approvisionnement).

APERÇU : Diversité des genres et participation des femmes au sein des industries PGM

Les industries pétrolières, gazières et minières ont traditionnellement été dominées par les hommes. Selon une étude de PwC, les femmes ne représentent que 10 % du personnel des industries minières mondiales et n'occupent que 5 % des postes dans les 500 plus grandes sociétés minières.¹

Malgré les preuves croissantes - et des argumentation claires - des avantages commerciaux en termes de développement pour accroître la diversité des genres et la participation des femmes à tous les niveaux des sociétés pétrolières, gazières et minières, les femmes continuent d'être sous-représentées au sein du personnel des industries PGM.

La Boîte à outils 1 présente un argumentaire en faveur de l'amélioration de la diversité des genres au sein du personnel, de la direction et des responsables des industries PGM, et ce, depuis le conseil d'administration jusqu'aux puits de mine. Elle comprend des outils pour aider les sociétés à :

- évaluer les forces, les faiblesses et les possibilités d'accroître l'engagement des femmes ;
- améliorer l'équité entre les sexes en matière de recrutement, de rétention et de promotion des employés ;
- suivre et évaluer les initiatives, et promouvoir leur durabilité.

ARGUMENTAIRE EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ DES GENRES ET DE LA PARTICIPATION DES FEMMES AU SEIN DU PERSONNEL ET DE LA DIRECTION DES SOCIÉTÉS PGM

La présente section plaide en faveur de la diversité des genres à tous les niveaux du personnel des industries PGM, en commençant par le sommet.

Valeur des conseils d'administration diversifiés du point de vue du genre

Les Conseils d'administration mixtes présentent de multiples avantages pour les sociétés PGM. ceux comprenant un meilleur équilibre entre hommes et femmes, couplé à une large gamme de compétences et d'expériences complémentaires, ajoutent une valeur significative :

- **Rentabilité accrue** : Les faits montrent que l'augmentation de la diversité des genres au sein des conseils d'administration est corrélée à l'amélioration de la performance, de la rentabilité et de la confiance des investisseurs. En 2014, l'organisation à but non lucratif Catalyst a constaté, parmi un large éventail de sociétés, que celles comptant des administratrices ont des

¹ PwC et Mining for Talent: *A Study of Women on Boards in the Mining Industry* by WIM (UK) and PwC, Londres: PWC, 2013, 4.

performances plus élevées sur les capitaux propres, les ventes ou le capital investi.² Une autre étude, réalisée par la Chambre de commerce américaine en France et le Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE (CCEI), a révélé que parmi les sociétés américaines figurant dans le classement Fortune 500, celles qui ont le plus de femmes membres du conseil d'administration surclassent celles qui en ont le moins - des performances 53 % plus élevées sur les capitaux propres.³

- **Amélioration de la performance des conseils d'administration :** Les conseils d'administration ayant une plus grande diversité des genres et une meilleure participation des femmes affichent également une plus grande responsabilisation et une amélioration de leur gouvernance (mesurée par le temps consacré à la surveillance interne et par l'efficacité des procédures du conseil).⁴ Une plus grande diversité des genres au sein des conseils d'administration augmente la conformité aux conventions et règlements nationaux et internationaux, et renforce les obligations des sociétés vis-à-vis du public.⁵

Cette différence de performance peut découler des différences entre les styles de leadership des hommes et des femmes et/ou de la diversité des parcours de ceux amenés à occuper des postes au conseil d'administration. Les hommes sont souvent recrutés par le biais de réseaux issus des milieux universitaires, sociaux et professionnels, auxquels les femmes n'ont souvent pas accès. Ces dernières ont ainsi parfois moins de scrupules que certains de leurs homologues masculins qui, prisonniers de leurs réseaux, auront davantage de réticences à demander des comptes à leurs collaborateurs, ou à les confronter pour des manques de performance.⁶

- **Augmentation de l'attrait du secteur pour les femmes :** Il existe une corrélation positive entre le nombre de femmes au niveau du

« Les organisations [qui ont une plus grande diversité de genres] obtiennent de meilleurs résultats parce qu'elles recrutent à partir d'un plus grand réservoir de talents, accédant ainsi à davantage de compétences et exploitant ces ressources dans toute la chaîne de valeur commerciale pour améliorer leurs résultats commerciaux... Les organisations ayant des réservoirs de talents plus diversifiés, en particulier aux échelons supérieurs, sont caractérisées par une culture d'ouverture, de mérite et de prise de décision rationnelle, qui a des répercussions positives sur le résultat net. »

Source : Chambre de commerce américaine en France et CCEI, "Putting all our Minds to Work : Harnessing the Gender Dividend."

² Deloitte, "Towards Gender Parity: Women on Boards Initiative," 2016, <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/economics/articles/toward-gender-parity-women-on-boards-initiative.html>.

³ Chambre de Commerce Américaine en France (AmCham) et CCEI, "Putting all our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend," Paris: CCEI, 2012, 8.

⁴ Rebecca Walberg, "How to Improve Boardroom Diversity without Resorting to Quotas of Tokenism?" Financial Post, 6 Octobre, 2014; Agence pour l'Égalité des Sexes sur le Lieu de Travail, Gouvernement Australien, "The Business Case for Gender Equality," Canberra: Gouvernement du Commonwealth d'Australie, 2013; IFC, SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice, Washington, DC: IFC, 2016, 15.

⁵ GRI et IFC, *Embedding Gender in Sustainability Reporting – A Practitioner's Guide*, Washington, DC: IFC, 2009, 5.

⁶ Walberg, "How to Improve Boardroom Diversity without Resorting to Quotas of 'Tokenism?'"

conseil d'administration d'une industrie et l'attraction des femmes pour cette industrie. En conséquence, avoir un plus grand nombre de femmes au sein du conseil peut également aider à tirer un avantage plus général de la diversité de genres.⁷ Le phénomène s'explique par la présence et la disponibilité de mentors de sexe féminin, et par le fait que les femmes ressentent un plus grand potentiel de reconnaissance et d'avancement professionnel lorsque l'exemple de la diversité des genres est donné publiquement et de façon proéminente au niveau du conseil d'administration.⁸

- **Intérêt accru des investisseurs et exigences croissantes de conseils d'administration diversifiés du point de vue genre :** De plus en plus, les investisseurs internationaux exigent des sociétés qu'elles fassent preuve d'une plus grande transparence concernant leurs efforts pour mettre en place des conseils d'administration diversifiés sur le plan du genre. La Commission boursière des États-Unis (SEC) impose désormais que les sociétés divulguent si et comment leur comité de nomination tient compte de la diversité des genres dans l'identification des candidats aux postes d'administrateurs.⁹ En 2015, l'Institut australien des directeurs de sociétés (AICD) a préconisé la participation d'au moins 30 % de femmes dans les conseils d'administration, et a enjoint les 200 sociétés inscrites à

« Les 20 meilleures sociétés du BusinessWeek Best Companies for Leaders ont deux fois plus de chances d'avoir davantage de femmes à des postes de direction ».

Source : Businessweek Online, "Women Leaders: The Hard Truth About Soft Skills"

la Bourse des valeurs d'Australie (ASX) à atteindre cet objectif d'ici 2019. Depuis 2010, le Conseil de gouvernance institutionnelle de l'ASX invite les sociétés à décrire dans leurs rapports annuels les objectifs de leur conseil d'administration en matière d'égalité des sexes, les progrès accomplis dans ce sens, et la proportion de femmes parmi les administrateurs et cadres supérieurs - ou à justifier pourquoi ces informations font défaut.¹⁰ Cet effort n'est pas limité à la diversité des genres au niveau des conseils d'administration ; des indices tels que le **Calvert Responsible Index Series**, le **Pax Global Women's Leadership Index**, le **Pax Ellevest Global Women's Index Fund** et l'indice **BUY UP** permettent aux investisseurs d'utiliser une série d'indicateurs clés concernant la diversité des genres et le leadership comme critères d'investissement.

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

Comme dans le cas des conseils d'administration plus diversifiés du point de vue du genre, un certain nombre de raisons expliquent les avantages d'une plus grande diversité au niveau de la haute direction :

- **Amélioration de la performance financière :** Selon Deloitte et le CCEI, l'augmentation de la diversité des genres au sein de la haute direction est associée à des améliorations du chiffre d'affaires, de la clientèle, de la part de marché, de la performance des capitaux propres, des bénéfices d'exploitation et du cours des actions, en particulier dans les pays développés¹¹. Une

⁷ Center for Women in Politics and Public Leadership, "The Pathway Forward: Creating Gender Inclusive Leadership in Mining and Resources," Ottawa: Carlton University, 2012, 30.

⁸ AmCham France et CCEI, "Putting all our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend," 15.

⁹ Willem Adema et al, "Enhancing Women's Economic Empowerment through Entrepreneurship and Business Leadership in OECD Countries," Paris: OECD, 2014, 26.

¹⁰ Deloitte, "Women in the Boardroom: A Global Perspective," Deloitte: 2015, 8.

¹¹ Harry Sanderson, "Rio Tinto Faces Pressure Over Lack of Female Directors," The Financial Times, 11 Avril, 2017.

étude de McKinsey portant sur 101 sociétés à travers le monde a démontré que celles comptant trois femmes ou plus dans leur haute direction se classent à un meilleur niveau au regard d'une série d'indicateurs organisationnels, notamment « la capacité, le leadership, l'ouverture, la responsabilité, la motivation, la coordination et le contrôle, l'innovation, la direction, l'environnement et les valeurs de travail associées positivement à des marges opérationnelles plus élevées ».¹² Et l'étude de la Chambre de commerce américaine en France révèle que les sociétés ayant des équipes de haute direction plus diversifiées surpassent celles qui le sont moins, des performances de 41 % supérieures sur les capitaux propres et de 56 % sur les résultats opérationnels.¹³ En conclusion, selon le Dow Jones : « Les chances de succès d'une société augmentent avec un plus grand nombre de cadres de sexe féminin aux postes de vice-président et d'administrateurs ».¹⁴

ENCADRÉ 1-A Les actionnaires pressent de plus en plus pour une diversification du point de vue du genre dans les conseils d'administration de l'industrie minière

L'intérêt et la pression accrus des investisseurs pour des conseils d'administration diversifiés du point de vue du genre commencent à avoir des conséquences concrètes pour les sociétés qui sont à la traîne.

Hermès EOS, fonds d'investissement de 330,4 milliards de dollars, a par exemple institué en 2017 une politique de vote contre tout conseil d'administration du FTSE 100 comptant moins de 25 % de femmes et ne disposant pas d'un « plan crédible pour augmenter le nombre de femmes ». Le 11 avril 2017, il a été rapporté que le groupe consultatif sur les pensions d'Hermès EOS exhortait les actionnaires à tenir le président en exercice de Rio Tinto, Jan du Plessis, comme responsable pour l'absence de diversité des genres (3 membres sur 14, soit 21 %), mais également pour l'absence de plan crédible pour traiter ce problème.

Toutefois, en réponse à l'objectif du gouvernement britannique de 25 % de femmes dans les conseils d'administration des sociétés du FTSE 100 pour 2015, les conseils d'administration de ces sociétés comptent désormais en moyenne 26,7 % de femmes parmi leurs administrateurs – et le gouvernement a récemment relevé l'objectif à 33 % à l'horizon 2020. Rio Tinto n'a pas encore réagi publiquement à ce défi.¹⁵

- Amélioration de la fonction des équipes et de l'innovation : Lorsqu'elles sont bien gérées, les équipes largement diversifiées (et pas seulement du point de vue du genre) se sont montrées plus performantes que les équipes homogènes, y compris sur un paramètre tel que la promotion d'une plus grande innovation.¹⁶ Une étude publiée dans la Harvard Business Review a constaté

¹² Georges Desvaux, Sandrine Devillard-Hoellinger, et Mary C. Meane, "A Business Case for Women," McKinsey Quarterly, Septembre 2008, 2.

¹³ Utilisant des données de 2007 à 2009, l'étude constate des performances de 41% supérieures sur les capitaux propres (22 % plutôt que 15%) et de 56% sur les résultats opérationnels (17 % plutôt que 11%). AmCham France et CCEI, "Putting all our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend," 8.

¹⁴ Agence pour l'égalité des Sexes sur le Lieu de Travail, "The Business Case for Gender Equality," 4.

¹⁵ Deloitte et CCEI, "Putting All our Minds to Work: An Assessment: Business Survey Results," Paris: Deloitte, 2014, 8.

¹⁶ Deloitte et CCEI, Putting All our Minds to Work: An Assessment: Business Survey Results, 4.

que les dirigeants à l'écoute et mettant en application les idées des femmes permettent une « culture de la libre expression » qui capitalise sur la créativité des femmes. « Les responsables qui sont prêts à changer d'orientation en fonction de l'apport des femmes sont plus de deux fois plus susceptibles d'exploiter les idées gagnantes. Et les responsables qui s'assurent que chaque membre de sexe féminin de l'équipe reçoit un retour constructif et encourageant sont 128 % plus susceptibles de susciter des idées révolutionnaires », relève l'étude.¹⁷

- **Amélioration de la gestion à l'échelle de l'organisation** : Une étude portant sur 15 années de résultats de sociétés du S&P 1500 a révélé une série d'avantages quand des femmes sont membres de la haute direction, notamment un effet positif sur les dirigeants des deux sexes dans l'ensemble de la société, ainsi qu'un impact motivant pour les femmes cadres intermédiaires.¹⁸
- **Diversité des styles de leadership** : Une étude de McKinsey sur les différences entre les styles de leadership a noté l'impact positif du leadership féminin sur la performance de l'entreprise.¹⁹ Les femmes occupant des postes de leadership peuvent être plus « prospectives » que les hommes, ce qui peut se manifester par des comportements moins volatils ou moins risqués, et une attention accrue pour la durabilité, l'établissement d'un consensus et la compassion au sein de l'entreprise.²⁰ D'autres études montrent que si les hommes ont tendance à préférer travailler avec d'autres hommes, les femmes sont quant à elles davantage susceptibles d'avoir recours à des approches de travail d'équipe et de coopération s'appuyant sur les compétences et les ressources d'un réseau plus vaste.²¹ Une étude canadienne réalisée en 2013 auprès de plus de 600 conseils d'administration d'entreprises a relevé que les femmes administratrices surclassaient leurs pairs de sexe masculin sur un paramètre décisionnel clé tel que le « raisonnement moral complexe » - indiquant de meilleures compétences en matière de prise de décisions dans des situations complexes et impliquant de multiples intérêts concurrentiels.²²
- **De meilleurs résultats en matière de durabilité et de conformité** : Les sociétés dont les cadres supérieurs sont plus diversifiés du point de vue du genre – en particulier les sociétés appartenant à des femmes – ont souvent un meilleur classement en termes d'indicateurs clés de gestion des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance.²³ De plus, ces sociétés ont tendance à avoir une plus grande « responsabilité publique, justice sociale, participation pleine, et conformité aux conventions internationales ou à la législation nationale ».²⁴

¹⁷ Hewlett, S., Marshall, M, et Sherbin, L. “Women Drive Innovation and Growth,” Harvard Business Review, Août 2013.

¹⁸ IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice*, 15, citant C. Deszo et D. Ross, “Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation.” RHS Research Paper, 06-104, https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/3063/female_representation.pdf.

¹⁹ McKinsey & Company, “Women Matter 2010: Women at the Top of Corporations: Making it Happen,” Paris: McKinsey & Co., 2011, 7.

²⁰ McKinsey & Company, “Women Matter 2: Female Leadership: A Competitive Edge for the Future,” Paris: McKinsey & Co., 2008, 1.

²¹ OECD, “Background Report: Conference on Improving Women’s Access to Leadership,” Paris: OECD, 2016, 28.

²² International Corporate Governance Network, “ICGN Guidance on Gender Diversity on Boards,” Londres: ICGN, 2013, 9.

²³ OECD, “Background Report: Conference on Improving Women’s Access to Leadership,” 26.

²⁴ GRI et IFC, *Embedding Gender in Sustainability Reporting – A Practitioner’s Guide*, 5.

- **Intérêt accru des actionnaires** : Comme dans le cas de la diversité des genres au niveau des conseils d'administration, les investisseurs privés et institutionnels sont de plus en plus sensibles à l'équilibre entre les sexes au sein de la haute direction. Il semble également que les annonces de promotion de femmes à des postes de cadres supérieurs correspondent à une hausse des cours des actions, en particulier dans les industries dirigées par des femmes dans les pays développés.²⁵

Valeur d'un personnel des industries PGM plus diversifié du point de vue du genre

Les sociétés du secteur PGM ne tirent pas simplement parti de la diversité des genres et de la participation des femmes au sein des conseils d'administration et des hautes directions. En fait, il existe un solide argumentaire en faveur d'une plus grande diversité des genres à tous les niveaux du personnel :

- **Un vivier de talents plus profond et plus large** : Dans de nombreux pays, la fluctuation des cours des minéraux auquel le secteur minier est confronté peut conduire à une pénurie de travailleurs qualifiés. Or, les femmes représentent une ressource inexploitée. En conséquence, le recrutement d'un plus grand nombre de femmes peut contribuer à atténuer le manque de main-d'œuvre, à élargir le vivier de talents et à permettre aux sociétés de procéder à des recrutements plus locaux.
- **Amélioration de la culture d'innovation, de performance et d'organisation** : Comme il en est au niveau des conseils d'administration et des hautes directions, les équipes de travail mixtes favorisent l'innovation, la communication et l'amélioration de la dynamique d'équipe davantage que les équipes plus homogènes.²⁶ Il importe de relever ici que ces améliorations résultent d'un assortiment équitable des genres, plutôt que du simple recrutement d'un plus grand nombre de femmes.
- **Environnement d'exploitation plus sûr** : De nombreuses études ont démontré que les employées de sexe féminin sont souvent plus susceptibles de mieux suivre les protocoles de sécurité, de mieux prendre soin de l'équipement et de travailler en toute sécurité.²⁷ Cela peut être dû en partie à des différences sociales : les hommes peuvent être plus enclins à la bravade et au désir de sembler infaillibles, ce qui peut les amener à travailler en observant moins les consignes de sécurité ; les femmes, par contre, sont plus susceptibles d'être réceptives à l'encadrement ou aux instructions, et de réagir prudemment ou de manière plus consensuelle à des situations dangereuses ou potentiellement risquées. En conséquence, les opératrices sont de plus en plus recherchées car leur comportement assure de meilleurs résultats en matière de sécurité, de réduction de l'entretien et de réparation des équipements, et un environnement d'exploitation plus soucieux de la sûreté.²⁸ Et si cela crée une opposition de la part du personnel masculin, il est alors encore plus important de faire comprendre que les différents avantages de la diversité des genres et de la participation des femmes pour l'ensemble de la société PGM.

²⁵ OECD, "Background Report: Conference on Improving Women's Access to Leadership," 28.

²⁶ AmCham et CCEI, "Putting all our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend," 8.

²⁷ IFC, *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*, Washington, DC: IFC, 2013, 20.

²⁸ Women in Mining Canada, *Welcoming Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers*, Toronto: WIM Canada, 2016, 7.

ENCADRÉ 1-B BHP Billiton montre la voie en équilibrant ses effectifs hommes-femmes

En octobre 2016, BHP Billiton a annoncé qu'il viserait une main-d'œuvre féminine de 50 % d'ici 2025, contre 17 % actuellement.

Dans une entrevue accordée en 2016 au Financial Times, Andrew Mackenzie, PDG de BHP, a déclaré que l'argumentaire en faveur d'une plus grande inclusion des femmes était « indéniable ». À cette date, la société avait connu une amélioration de 15 % de ses performances dans ses dix opérations les plus inclusives du point de vue du genre. Il a expliqué que pour atteindre l'objectif de la parité entre les sexes au sein de son personnel, BHP avait établi des objectifs provisoires, notamment en demandant aux cadres supérieurs de rendre compte de l'amélioration de la représentation des femmes.

Les cadres supérieurs devront être en mesure de démontrer comment ils ont contribué à l'objectif d'une augmentation annuelle de 3 % de la représentation féminine dans toute la société. La société a ainsi fait des progrès dans le recrutement d'un plus grand nombre de femmes aux postes subalternes ; toutefois, Andrew Mackenzie a déclaré que l'accent doit encore être mis davantage sur l'augmentation de la parité hommes-femmes aux échelons supérieurs et au sein du conseil d'administration, où les progrès ont été plus faibles.²⁹

- **Amélioration des relations avec la communauté :** La diversité des genres au sein du personnel est également corrélée à l'amélioration des relations communautaires. Un personnel d'engagement avec la communauté diversifié offre aux sociétés une plus grande capacité à prendre en compte les préoccupations locales et à y réagir, notamment grâce à des programmes d'engagement communautaire plus sensibles au genre. En effet, un tel personnel peut aider à développer l'emploi local, à créer de la richesse au sein de la communauté et à servir de relais pour permettre à la communauté de mieux comprendre le projet. Une plus grande diversité des genres et une plus grande sensibilisation de la part du personnel chargé de l'engagement communautaire peuvent susciter le recrutement d'un plus grand nombre de femmes au niveau local, plutôt que de favoriser un recrutement attirant principalement des travailleurs de sexe masculin venus de l'extérieur des communautés. Dans certains contextes, l'emploi de femmes locales plutôt que d'hommes issus d'autres communautés peut aider à atténuer certains des tensions sociales et économiques souvent associés aux projets PGM. Il peut également contribuer à renforcer les relations entre la société et la communauté.
- **Amélioration des conditions économiques locales et nationales :** Pour les sociétés du secteur PGM engagées dans le développement économique de leurs pays et communautés d'accueil, l'augmentation du nombre de travailleuses peut accroître le PIB, rehausser la compétitivité nationale et réduire considérablement les taux de pauvreté des ménages. PwC estime qu'augmenter le nombre de femmes au sein de la population active parvenant à la parité avec les hommes accroîtrait le PIB des pays du monde entier – par exemple 5 % d'amélioration aux États-Unis, 12 % aux Émirats Arabes Unis ou 34 % en Égypte.³⁰

²⁹ James Wilson, "BHP Billiton Aims for 50 % of Workforce to be Women by 2025," Financial Times, 19 Octobre, 2016.

³⁰ PwC, "Empowering the Third Billion: Women and the World of Work," San Francisco: PwC, 2012, 3.

Raisons de l'absence de représentation des femmes dans le personnel des sociétés du secteur PGM

Malgré le solide argumentaire en faveur de la diversité des genres, les femmes demeurent sous-représentées dans les industries pétrolières, gazières et minières. En 2016, elles ne représentaient que 7,9 % des sièges au conseil d'administration des 500 premières sociétés minières mondiales ; parmi les 100 premières sociétés, 94 % des femmes représentées n'occupaient pas de postes de cadres. En Australie, les femmes ne représentaient que 11,3 % du personnel des sociétés du secteur PGM en 2009, chiffre ayant légèrement augmenté pour atteindre 14,3 % en 2015. La même année, au Canada, les femmes représentaient 19,4 % du personnel des mines, des carrières et de l'extraction du pétrole et du gaz.³¹

Dans le même temps, dans de nombreux pays, de plus en plus de femmes obtiennent un diplôme d'ingénieur ou autres diplômes techniques. Aux États-Unis, les femmes n'avaient par exemple obtenu que 2 % des diplômes de premier cycle en ingénierie décernés en 1975, alors qu'elles en détiennent aujourd'hui 18 %.³² Comme le secteur devient de plus en plus mécanisé et moins dépendant du travail manuel lourd, les arguments traditionnels en faveur d'une domination des hommes – comme le fait que les femmes ne sont pas assez fortes pour assumer des certains travaux manuels lourds et qu'elles ne postulent pas pour ces emplois – deviennent moins valables.³³

Quels sont certains des facteurs externes et internes qui continuent malgré tout de freiner l'intégration des femmes au sein du personnel des sociétés du secteur PGM ?

Facteurs externes

Les facteurs externes concernent les préjugés, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'industrie. Les emplois dans les secteurs du pétrole, du gaz et des mines sont traditionnellement considérés comme du « travail d'homme ». Cela peut conduire à un préjugé inconscient au niveau des :

- **supports de recrutement** : les descriptions de postes utilisant par exemple le terme « hommes », et les publicités ne comportant que des images et des voix masculines ;
- **procédures de recrutement** : par exemple, la dépendance excessive à l'égard des réseaux sectoriels, qui peuvent comprendre principalement des hommes, expliquant qu'un faible nombre de femmes postule aux emplois dans le secteur PGM ou poursuite des études dans des domaines menant à des emplois dans ledit secteur.

Dans les communautés d'accueil, les préjugés peuvent rendre le secteur peu attrayant pour les femmes. Wilhemina Manaso, responsable dans une mine de BHP Billiton en Afrique du Sud, note ainsi : « En tant que femme, si vous vous débrouillez bien dans une industrie dominée par les hommes, on pense

³¹ Catalyst, "Women in Energy: Quick Take," 2016, <http://www.catalyst.org/knowledge/women-energy>.

³² Selon la Société américaine de physique, le génie rapporte à l'ensemble de des connaissances aérospatiale, chimiques, civiles, électriques, industrielles, matérielles, mécaniques et autres types d'ingénierie. Pour en savoir davantage: American Physical Society, "Fraction of Bachelor's Degrees Earned by Women, by Major," 16 Août, 2017, <https://www.aps.org/programs/education/statistics/womenmajors.cfm>.

³³ La mécanisation peut aussi impliquer la réduction de certaines fonctions traditionnelles, et donc la baisse ou l'évolution des besoins en force de travail.

que vous avez une liaison avec l'un des cadres supérieurs. Chaque fois que j'ai été promue, certains demandaient : « Comment se fait-il que vous l'avez promue ? A-t-elle une liaison avec vous ? »³⁴

Facteurs internes

Une culture d'entreprise peu favorable provoque des facteurs internes contribuant à la sous-représentation des femmes dans l'effectif des sociétés du secteur PGM. Une longue histoire de lieux de travail à dominante masculine peut façonner cette culture d'entreprise moins favorable aux employés de sexe féminin. Parmi les facteurs clés en cause figurent :

- **le sexisme** : les environnements de travail majoritairement unisexe peuvent engendrer une culture de sexisme inconscient ou manifeste, créant des situations difficiles, intimidantes ou décourageantes pour les employés ou employés potentiels du sexe opposé ;
- **salaires plus bas, moins de promotions** : à l'échelle mondiale, dans toutes les industries, les femmes gagnent moins que les hommes pour les mêmes emplois, et obtiennent généralement moins de promotions au cours de leur carrière. Ceci peut rendre les secteurs à dominante masculine encore moins attrayants.³⁵ Les disparités peuvent être causées par un certain nombre de facteurs, tels que les différences de techniques de négociation ou le fait que les femmes sont plus susceptibles de travailler à temps partiel ou de prendre des temps d'arrêt pour des obligations familiales - avec pour conséquences qu'elles soient considérées comme moins engagées dans leur carrière ou victimes de discrimination en tant que travailleuses à temps partiel.³⁶
- **le manque de mentors, de modèles féminins et de formation personnalisée** : même si le nombre de femmes aux différents niveaux des sociétés du secteur PGM augmente, il peut encore manquer de mentors, de modèles féminins ou de formations spécifiques propres aux femmes pour guider leurs carrières et répondre aux défis spécifiques auxquels elles se heurtent dans les sociétés du secteur PGM.
- **le manque de possibilités d'évolution professionnelle pour les femmes** : avec des lieux de travail à dominante masculine et un manque de cadres supérieurs de sexe féminin, les femmes peuvent se sentir exclues des activités de réseautage informel et des opportunités d'évolution professionnelle. En outre, l'orientation professionnelle individuelle et les ateliers sur la carrière peuvent être pour elles moins accessibles, surtout lorsque les femmes n'ont pas les mêmes réseaux sociaux que les hommes et dans les situations où elles sont en nombre inférieur sur les lieux de travail.³⁷
- **le manque de soutien à l'égard des modalités de travail flexible et des politiques de congé parental** : dans les communautés où les attentes culturelles et/ou les réglementations légales ou

³⁴ Worldwide Recruitment Solutions, "Let's Talk About: Women in the Mining Industry," 2014, <http://www.mining.com/lets-talk-about-women-in-the-mining-industry-31775/>.

³⁵ McKinsey et Lean In, "Women in the Workplace 2016," 2016, 3.

³⁶ Australian Institute of Company Directors, "Gender Diversity Quarterly Report," Septembre–Novembre, 2015, 9, https://aicd.companydirectors.com.au/~media/cd2/resources/advocacy/board-diversity/pdf/05180-4-coms-gender-diversity-quarterly-report-deb15-a4_v6.ashx.

³⁷ Jonathan Dunlea et al, "Developing Female Leaders: Addressing Gender Bias in Global Mobility," Melbourne: PwC, 2015, 5.

d'entreprises relatives au congé parental supposent que les femmes sont les premières à prendre soin des enfants, les politiques de congé dans les industries traditionnellement à dominante masculine peuvent ne pas offrir la flexibilité dont les parents ont besoin. Lorsque la plupart des employés sont des hommes, les politiques peuvent ne pas être conçues pour favoriser la réintégration et l'évolution de carrière des femmes revenant après un congé parental. De même, de tels environnements peuvent dissuader les hommes de tirer parti des modalités de travail flexible.³⁸ S'ils choisissent de prendre congé pour s'occuper d'un enfant, il se peut qu'ils n'aient pas suffisamment de congés disponibles, et eux aussi peuvent avoir du mal à accéder à des possibilités d'évolution professionnelle et à des opportunités à leur retour. La nature du travail dans le secteur PGM, exigeant souvent des services de navette aérienne ou des quarts de travail, peut aussi rendre la tâche particulièrement difficile pour les employés ayant la responsabilité d'enfants ou de personnes âgées, ce qui dissuade encore plus les femmes de postuler aux emplois dans l'industrie ou d'y rester.

- **les défis infrastructurels et techniques** : le manque de considération pour les femmes en tant qu'employées peut les dissuader de considérer les industries du secteur PGM comme des possibilités d'emplois viables et ouverts. Ce manque de considération peut se manifester par des uniformes, des équipements de protection personnelle et autres vêtements (tel qu'une salopette) mal ajustés, inappropriés, dangereux, ou ne convenant pas aux femmes enceintes, ou par un équipement posant des difficultés ergonomiques aux femmes.

Stratégies visant à combler les écarts entre les sexes

Les sociétés du secteur PGM voulant réduire leurs écarts entre les sexes devront adopter une approche comportant plusieurs axes pour atteindre cet objectif. Plusieurs stratégies clés à garder à l'esprit sont présentées ici et accompagnées de l'outil aidant à guider votre société.

- **Créer un environnement de travail physique inclusif** : Pensez à l'infrastructure physique et au lieu de travail. Quelles mesures d'adaptation sont prises pour s'assurer qu'hommes et femmes peuvent travailler en toute sécurité et de manière efficace sur le lieu de travail ? Par exemple, les toilettes et les vestiaires sont-ils mixtes ? Les uniformes sont-ils conçus et ajustés aussi bien pour les hommes que pour les femmes ? L'Outil 1.1 comprend des questions pour déterminer le niveau de sûreté et le caractère pratique de l'environnement de travail physique et de l'équipement.
- **Élaborer une stratégie organisée d'équité entre les sexes s'appliquant aux objectifs, au suivi et à la redevabilité sociale** : Les sociétés désirant progresser en matière de genre doivent identifier des stratégies pour accroître la diversité et mettre en place des mécanismes de responsabilisation. Les efforts d'intégration du genre sont-ils déployés de façon ponctuelle par certains membres du personnel, ou bien les cadres supérieurs ont-ils déclaré publiquement aux employés et aux parties prenantes que cela constituait un engagement institutionnel ? La diversité des genres devrait faire partie de la formation à la gestion et des indicateurs de performance clés (KPI). La

³⁸ Melanie Sanders et al, "The Power of Flexibility: A Key Enabler to Boost Gender Parity and Employee Engagement," Bain and Company, 2016. <http://www.bain.com/publications/articles/the-power-of-flexibility.aspx>.

stratégie devrait également être axée sur la création d'opportunités et d'un environnement plus favorable, ainsi que sur l'identification de moyens pour réduire les goulets d'étranglement pour les femmes autres que les systèmes de quotas. L'Outil 1.4 donne un aperçu de l'élaboration d'une telle stratégie.

- **Revoir les documents de politique de recrutement pour mieux cibler les hommes et les femmes :** Dans les industries à dominante masculine telles que les secteurs gaziers, pétroliers et miniers, les campagnes de recrutement mettent souvent en avant des hommes comme employés et pour décrire le style de vie sur site, ce qui peut envoyer des messages implicites décourageant pour les femmes. Si l'on entend favoriser la diversité des postulants, il faut œuvrer davantage pour indiquer de façon explicite qu'il existe des possibilités pour tous. Les publicités dans la presse écrite ou les médias devraient présenter des images et des voix inclusives, par exemple en montrant aussi bien des hommes que des femmes occupant des postes de direction ou non traditionnels. Les brochures sur le recrutement pour des emplois sur site pourraient présenter des images d'une culture de travail sur site inclusive et attractive pour tous. Des descriptions de postes utilisant un langage inclusif, comme « contremaître/contremaîtresse » seront aussi plus attrayantes que celle usant du seul terme asexué « contremaître »,³⁹ et les annonces devraient ainsi souligner qu'aussi bien les hommes que les femmes peuvent postuler.⁴⁰ L'Outil 1.11 donne un aperçu des stratégies de recrutement visant à attirer les candidatures féminines.
- **Susciter l'appui de la haute direction en faveur de la diversité des genres :** Dans les sociétés du secteur PGM, les cadres supérieurs sont majoritairement des hommes, qui sont donc les garants de l'accès aux postes de pouvoir.⁴¹ L'intégration efficace du genre repose ainsi sur le leadership du PDG et de l'ensemble des cadres de direction. L'Outil 1.12 donne des indications sur la manière dont les cadres supérieurs peuvent soutenir la diversité des genres.
- **Créer une culture de travail plus inclusive et plus favorable à l'égalité des sexes :** Pour attirer retenir le personnel de sexe féminin, et pour donc récolter les avantages d'une main-d'œuvre diversifiée, les sociétés doivent entretenir une culture organisationnelle qui inclut à la fois les hommes et les femmes. La création d'un environnement de travail inclusif du point de vue du genre ne se réduit pas à une question de politiques visant à recruter davantage de femmes. Il s'agit également de créer un environnement dans lequel chacun reconnaît les avantages de la diversité et d'adopter des politiques assurant des possibilités de promotion équitables du point de vue du genre, en favorisant le leadership et le perfectionnement professionnel des femmes, en appuyant les formules de travail flexible, en s'attaquant concrètement au harcèlement sexuel ou à la discrimination, et en pénalisant pas les employés qui cherchent à concilier travail et obligations familiales. L'Outil 1.13 aide les sociétés PGM à identifier et à surmonter les obstacles pour créer une culture et un environnement plus inclusifs sur le lieu de travail.

³⁹ Commission Australienne des Droits de l'Homme, *Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies*, Canberra: Gouvernement Australien, 2013, 16.

⁴⁰ Iris Bohnet, *What Works: Gender Equality by Design*, Cambridge: Harvard University Press, 2016, 148.

⁴¹ Réseau de la Commission européenne pour la promotion de la femme dans la prise de décision en politique et en économie, "Working Paper: How to Engage Senior Men to Promote Women to Senior Decision-Making positions in their Organizations", Bruxelles: Directorate General for Justice and Consumers, 2012, 4.

- **Soutenir les modalités de travail flexible :** Des politiques de travail flexible devraient favoriser la pleine participation à la vie privée, tant pour les employés de sexe masculin que de sexe féminin. Il s'agit, entre autres options, de créer la possibilité d'avoir des horaires de travail plus raccourcis ou condensés, ou de pouvoir échanger les quarts. Il s'agit également de mettre en place des politiques de retour pour les femmes ayant quitté la société pour élever leurs enfants. La fourniture de services ou de soutien pour la garderie ou la lessive, ou encore des services bancaires sur site, peuvent aider les parents qui travaillent à mieux gérer leurs responsabilités familiales et professionnelles – et donc à disposer d'une main-d'œuvre plus efficiente et plus efficace. L'Outil 1.13 présente des stratégies pour l'élaboration d'horaires de travail flexible et le soutien de l'équilibre entre le travail et la vie privée.
- **Soutenir les opportunités d'avancement professionnel pour les hommes et les femmes :** L'Outil 1.14 propose des stratégies pour un avancement professionnel plus équitable du point de vue du genre et p un lieu de travail plus attractif pour les candidats potentiels.

La réalisation des gains en matière de diversité des genres requiert des efforts et de l'engagement

Les sociétés PGM reconnaissant les avantages potentiels de la création d'opportunités égales pour les hommes et les femmes, et prenant des mesures pour cibler, recruter et retenir hommes et femmes, sont parées pour tirer avantage d'un large éventail de performances, d'innovations et de gains de rentabilité.

Parmi les facteurs entravant la diversité des genres au sein du personnel des sociétés du secteur PGM, certains peuvent être résolus en apportant des modifications aux horaires de travail et à l'équipement, et en déployant des efforts proactifs pour attirer un nombre plus diversifié de candidats du point de vue du genre. D'autres sont fondés sur des préjugés et des stéréotypes sexistes. Ainsi, les approches pour relever ces divers défis nécessiteront aussi bien des changements progressifs des horaires de travail et de l'équipement que de la formation et des changements de culture organisationnelle.

La réalisation de ces progrès nécessitera que les sociétés examinent et adaptent leurs politiques de recrutement, de gestion des performances, d'horaires de travail et de rémunération, dans le but d'attirer des femmes au sein de la direction et du personnel et, surtout, de les y retenir. La Boîte à outils 1 fournit des conseils concrets permettant de mieux comprendre les enjeux en matière de diversité des genres, des méthodes pour relever ces défis, et des approches pour suivre et pérenniser les progrès.

OUTIL SUITE 1: Outils pour accroître la diversité des genres et la participation des femmes dans les sociétés PGM

Quelles mesures votre société peut-elle prendre pour recruter, attirer et retenir les femmes, afin que vous puissiez atteindre un meilleur équilibre entre les sexes à tous les niveaux de votre personnel, depuis le puits de mine jusqu'au conseil d'administration ?

La Boîte à outils 1 comprend 16 outils visant à réduire les écarts entre les sexes au sein des conseils d'administration, des hautes directions et des personnels. En raison de la complexité du processus, elle est organisée par thèmes. Des outils sont d'abord fournis pour aider à établir une base de référence sur la diversité des genres à l'échelle de la société et à créer une stratégie de promotion de cette diversité. Les outils suivants portent sur l'accroissement de la participation des femmes aux conseils d'administration. Enfin, les derniers accompagnent la mise en place d'une équipe de direction et d'un personnel plus diversifié du point de vue du genre.

Les outils vous aideront à :

- **évaluer et préparer** : évaluer la capacité de votre société à comprendre les écarts entre les sexes au sein de votre effectif, ainsi qu'à prendre des mesures à cet égard et à mettre en place le personnel, les structures et les plans nécessaires pour régler ces problèmes ;
- **apporter des réponses** : prendre des mesures pratiques spécifiques pour accroître la diversité des genres, la participation des femmes et l'égalité des chances entre les sexes grâce au recrutement, à la rétention et à la promotion ;
- **suivre et pérenniser les progrès** : surveiller les progrès et institutionnaliser les mécanismes pour assurer une amélioration continue et des progrès soutenus.

Le Tableau 1-A ci-dessous fournit un détail de la Boîte à outils, en fonction du domaine thématique et des acteurs clés responsables des actions et interventions au sein de la société.

TABLEAU 1-A Aperçu de la Boîte à outils 1

OUTIL	UNITÉ CIBLE	OBJECTIF
Élaboration de la base de référence et stratégie à l'échelle de la société		
ÉVALUER ET PRÉPARER		
OUTIL 1.1 : Audit sur l'égalité hommes-femmes	Conseil d'administration, haute direction et ressources humaines	Fournir une base de référence sur la diversité des genres au sein du personnel
OUTIL 1.2 : Termes de référence pour l'audit sur l'égalité hommes-femmes	Conseil d'administration, haute direction et ressources humaines	Fournir des termes de référence pour le recrutement d'un cabinet en vue d'entreprendre un audit approfondi de la dimension genre
OUTIL 1.3 : Élaboration d'un argumentaire en faveur de la diversité des genres	Conseil d'administration et haute direction	Favoriser l'appui aux solutions spécifiques au genre
APPORTER DES RÉPONSES		
OUTIL 1.4 : Mise en place d'une stratégie d'équité entre les sexes	Haute direction, département formation et ressources humaines	Fixer des objectifs et une stratégie d'entreprise pour la diversité des genres, et prioriser les outils et l'action en la matière
OUTIL 1.5 : Termes de référence d'un champion de l'équité entre les sexes	Ressources humaines et haute direction	Piloter et coordonner les efforts d'intégration du genre
Diversité des genres et participation des femmes au sein des conseils d'administration		
ÉVALUER ET PRÉPARER		
OUTIL 1.6 : Évaluation de la diversité des genres au sein du conseil d'administration	Conseil d'administration	Évaluer la diversité des genres du conseil d'administration
APPORTER DES RÉPONSES		
OUTIL 1.7 : Checklist for Building a Gender Diversity Board Assessment	Conseil d'administration	Accroître la diversité des genres du conseil d'administration
SUIVRE ET PÉRENNISER		
OUTIL 1.8 : Checklist for Monitoring and Sustaining Gender-Diverse Boards	Conseil d'administration	Maintenir la diversité des genres du conseil d'administration

OUTIL	UNITÉ CIBLE	OBJECTIF
Diversité des genres au sein de la haute direction et du personnel		
ÉVALUER ET PRÉPARER		
OUTIL 1.9 : Termes de référence pour une étude sur l'écart de rémunération	Ressources humaines	Identifier les disparités au niveau de la rémunération
APPORTER DES RÉPONSES		
OUTIL 1.10 : Examen des procédures de recrutement	Ressources humaines	Élaborer un processus de recrutement équitable du point de vue du genre et accroître le nombre de femmes au sein du personnel
OUTIL 1.11 : Établissement d'objectifs ciblés pour un recrutement tenant compte du genre	Ressources humaines et haute direction	Élaborer un processus de recrutement équitable du point de vue du genre et accroître la diversité des genres et la participation des femmes
OUTIL 1.12 : Liste de vérification s'adressant aux hauts responsables pour démontrer leur engagement	Haute direction, formation et ressources humaines	Faire preuve d'engagement pour la création d'un environnement de travail équitable du point de vue du genre tant pour les hommes que pour les femmes à l'échelle de la société
OUTIL 1.13 : Élaboration de politiques de ressources humaines favorisant la diversité du point de vue du genre au sein du personnel	Ressources humaines	Élaborer des politiques qui promeuvent la rétention des employés des deux sexes
OUTIL 1.14 : Développement des carrières et du leadership des femmes	Formation	Soutenir un développement des carrières et de la mobilité équitable en terme de genre
SUIVRE ET PÉRENNISER		
OUTIL 1.15 : Suivi, évaluation et établissement de rapports	Ressources humaines	Suivre et soutenir les progrès en matière de diversité des genres
OUTIL 1.16 : Suivi et pérennisation des programmes de formation pour un avancement professionnel équitable du point de vue du genre	Formation	Assurer le suivi et soutenir les programmes d'avancement professionnel

OUTILS 1.1-1.5: CÉlaboration d'une base de référence et d'une stratégie à l'échelle de la société PGM

ÉVALUER, PRÉPARER ET PÉRENNISER

La présente section comprend plusieurs outils qui aideront à développer une compréhension de base de la position de votre société en matière d'égalité des sexes et d'équité entre les sexes. Elle offre également des conseils sur l'élaboration d'une stratégie du genre basée sur cette compréhension. Ces étapes sont essentielles pour déterminer une approche globale en vue d'améliorer l'équilibre entre les sexes au sein de votre personnel.

Les Outils 1.1 à 1.5 fournissent des conseils sur ces premières étapes décisives, y compris la définition d'un processus d'audit sur l'égalité hommes-femmes, qui constituera la base de référence de votre société. Une fois achevé ce processus global d'évaluation de référence et d'élaboration de stratégies, vous pourrez passer à un examen plus détaillé sur la façon d'identifier et de combler les écarts spécifiques entre les sexes au sein de votre personnel. Ces questions sont traitées plus en détail dans les sections ci-après de la Boîte à outils.



OUTIL 1.1 : Audit sur l'égalité hommes-femmes

- ▶ **OBJECTIF** : Évaluer l'équité entre les sexes à l'échelle de l'organisation
- ▶ **UNITÉ CIBLES** : Piloté par les ressources humaines ; à l'échelle de l'organisation

Qu'est-ce qu'un audit sur l'égalité hommes-femmes ?

Un « audit sur l'égalité hommes-femmes » est une évaluation de base pour les sociétés souhaitant déterminer leur position sur une série de questions liées au genre. Selon les objectifs choisis, ces mesures peuvent inclure :

- la diversité des genres du personnel ;
- le potentiel d'avancement des hommes et des femmes ;
- la rétention du personnel masculin et féminin ;
- l'adéquation de l'environnement physique de travail pour les hommes et les femmes ;
- le degré de priorité de la diversité des genres dans le recrutement ;
- le degré d'équité entre hommes et femmes dans les consultations sur l'engagement communautaire.

Les audits sur l'égalité hommes-femmes sont hautement personnalisables, chaque société pouvant utiliser cet outil pour établir une base de référence, identifier ses lacunes et suggérer des mesures potentielles d'amélioration de la diversité des genres et de la participation des femmes. Ces audits peuvent être réalisés pour l'ensemble d'une organisation ou pour des unités professionnelles spécifiques. Ils sont essentiels au démarrage ou à l'amélioration de la diversité, et donc recommandés pour les sociétés PGM qui développent une base de référence initiale sur le genre. Ils peuvent être repris périodiquement, éventuellement avec davantage de fréquence dans des unités professionnelles spécifiques.

Pourquoi entreprendre un audit sur l'égalité hommes-femmes ?

Pour acquérir une compréhension approfondie de vos problèmes concernant la diversité des genres, élaborer une stratégie d'action et prioriser des interventions clés, un audit sur l'égalité hommes-femmes constitue une bonne première étape.

Les évaluations de base – et le suivi (voir l'Outil 1.16 pour plus de détails sur la surveillance) – sont importants pour plusieurs raisons :

1. Une base de référence initiale et un inventaire aident à identifier les domaines à considérer pour vos efforts de sensibilisation de la dimension genre : où trouve-t-on les écarts les plus remarquables ? Dans quels secteurs doit-on déployer le plus d'efforts ? Existe-t-il des domaines liés à l'égalité des sexes où vous avez de bonnes performances ? Où des progrès doivent-ils être réalisés ?
2. Les évaluations de base et de suivi aident à constater l'impact des politiques et des programmes. Elles permettent d'identifier les domaines dans lesquels vous devez fixer des objectifs et investir

des ressources, par exemple sur des activités visant à stimuler le recrutement et la rétention des employés de sexe féminin. À terme, ces données initiales permettront en outre à la société PGM d'établir si ses activités et initiatives la rapprochent effectivement de ses objectifs ou si un changement est nécessaire.

3. Les évaluations de suivi, en particulier, peuvent aider à déterminer ce que les employés pensent des programmes, et à savoir si les programmes ont abouti, comme espéré, à la constitution d'une main-d'œuvre plus inclusive. Elles donnent également une indication sur la façon dont les employés réagissent aux efforts visant à changer la culture d'entreprise.
4. Les sondages et évaluations peuvent aider les employés à se sentir investis dans le processus de changement institutionnel, à sentir que l'on prête attention à leurs préoccupations et opinions et à se sentir impliqués dans la réalisation du changement.⁴²

Qui doit mener un audit sur l'égalité hommes-femmes ?

Les audits sur l'égalité hommes-femmes devraient être effectués par un employé ayant de l'expérience dans la conduite d'audits en la matière⁴³, ou bien par un cabinet de consultants avec telle une expertise. Si un employé interne s'occupe du processus, il faudra lui accorder suffisamment de temps, et il devra rendre compte des résultats directement à la haute direction.

Quand devrait-on procéder à un audit sur l'égalité hommes-femmes ?

Une discussion au niveau du conseil d'administration et/ou de la haute direction pour déterminer les objectifs clés et les changements souhaités en matière de diversité des genres constitue la première étape de l'élaboration d'un audit sur l'égalité hommes-femmes. En établissant des objectifs clés tels que la « diversité des genres du personnel » ou un « environnement de travail sûr et inclusif », l'audit pourra ensuite cibler des évaluations permettant d'identifier les progrès, les opportunités et les goulots d'étranglement.

Grâce à leurs recommandations, les audits initient l'élaboration d'une stratégie de promotion de la diversité des genres. En outre, répétés périodiquement en se concentrant sur des domaines prioritaires, ils peuvent servir d'outil de suivi et de durabilité.

Les audits doivent constituer la première étape d'un processus plus large de promotion de la diversité des genres, dans le cadre duquel le conseil d'administration et la haute direction de la société PGM s'engagent à donner suite aux recommandations. Afin d'évaluer les progrès, veillez à inclure un budget pour les activités de suivi basées sur les recommandations de l'audit.

Les audits doivent faire l'objet d'une bonne communication en interne. Ils peuvent être présentés comme une occasion de comprendre les défis et goulots d'étranglement, et de susciter des améliorations pour obtenir des bénéfices profitables à l'ensemble de la société PGM. Les résultats, ainsi que les activités de suivi et les changements prévus, devraient ainsi être communiqués à tout le personnel.

⁴² IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice*, 85.

⁴³ Le personnel peut recevoir une formation du BIT pour devenir auditeur certifié sur la question du genre. Pour en savoir davantage: http://www.ilo.org/gender/Informationresources/WCMS_187411/lang--en/index.htm%20and%20https://

Quels types de données sont recueillies dans le cadre d'un audit sur l'égalité hommes-femmes ?

Les audits sur l'égalité hommes-femmes s'appuient sur des données issues d'enquêtes auprès du personnel, de groupes de discussion et d'entretiens avec des informateurs clés au sein du personnel ; de l'examen des politiques/manuels de la société ; de l'analyse quantitative des mesures relatives au recrutement, à la rétention et à la promotion ; des rapports des parties prenantes et autres communications ; des évaluations de performance ; et des rapports disponibles sur la conformité en matière de genre (par exemple, les rapports de conformité de l'Agence australienne pour l'égalité des sexes sur le lieu de travail). Les audits peuvent et devraient être entrepris tant au niveau du siège qu'au niveau du site de travail, bien que leur portée puisse être modifiée en fonction des ressources disponibles.

Les audits sur l'égalité hommes-femmes peuvent également inclure une phase de conception participative. Celle-ci permet aux employés d'identifier les questions qui les préoccupent le plus, avant que l'enquête ne s'étende plus largement à l'ensemble de l'organisation pour la collecte de données.

L'outil décrit ici présente une liste non exhaustive de questions qui pourraient être incluses dans l'audit sur l'égalité hommes-femmes d'une société pétrolière, gazière ou minière. Il comprend des questions de type « oui/non », des questions semi-ouvertes et des notations sur une échelle allant de 1 à 5. Il peut être mis en œuvre au moyen d'entretiens, de sondages ou de groupes de discussion, et peut être personnalisé en fonction du cadre propre à votre société.

Cette liste est un point de départ, bien que devrait être envisagé, comme déjà indiqué ci-dessus, un processus pilote participatif sollicitant vos employés pour connaître leurs interrogations principales, à inclure dans le cadre de votre audit final.

Notez que l'outil met l'accent sur la façon dont la société PGM priorise et met en œuvre la diversité des genres mais ne mesure pas dans quelle mesure le genre est bien intégré dans les politiques de la chaîne d'approvisionnement ou dans les activités d'engagement communautaire, des aspects traités spécifiquement dans les Boîtes à outils 2 et 3.

Évaluations des risques pour la santé et la sécurité tenant compte de la dimension genre

L'audit sur l'égalité hommes-femmes comprend des questions sur la sécurité physique et les risques pour la santé associés à certains emplois et à l'environnement de travail. D'autres portent sur la façon dont les risques pour la santé et la sécurité sont identifiés et traités. L'évaluation et la compréhension des différences entre les capacités physiques et les vulnérabilités des hommes et des femmes aideront à assurer un environnement de travail sûr et productif pour tous.

De telles évaluations contribuent également à une meilleure compréhension des manières dont hommes et femmes identifient, définissent et perçoivent les risques. Elles peuvent améliorer les rapports sur les risques et aider à faire la distinction entre risques présumés et risques réels pour la santé et la sécurité. L'évaluation des risques physiques peut aider à combattre les préjugés en matière de recrutement,

grâce à des descriptions de postes et des critères d'évaluation mettant l'accent sur des compétences physiques spécifiques requises pour un emploi plutôt que sur des hypothèses et des idées reçues.

De plus, le recours aux évaluations des risques pour la santé et la sécurité peut donner aux employés un plus grand confort lorsqu'ils signalent des problèmes de santé. Par exemple, les femmes en âge de procréer, les femmes enceintes et les femmes allaitantes peuvent présenter certains risques aigus qu'elles seront plus promptes à signaler si une telle évaluation fait partie de la culture de l'environnement de travail. L'évaluation des risques pour la santé et la sécurité sert également d'outil pour clarifier les facteurs de risque réels, et pour éviter de stigmatiser excessivement les femmes enceintes ou les dissuader de signaler leurs grossesses.

Hommes et femmes peuvent avoir des perceptions très différentes du risque, par exemple concernant le harcèlement sexuel ou la violence basée sur le genre. Les femmes peuvent se sentir vulnérables dans des situations et contextes culturels différents de ceux des hommes (et vice versa), et différemment capables de signaler des actes d'inconduite aux dirigeants ou responsables.

Dans les cas de harcèlement sexuel ou d'agression sexuelle, il est parfois difficile pour certains hommes de signaler les cas d'inconduite, en particulier dans les environnements stigmatisant l'homosexualité. Sur un lieu de travail à dominante masculine, on peut supposer que les femmes sont plus souvent victimes et qu'il est plus simple pour elles de le dénoncer. Pour ces raisons, il est important qu'hommes et femmes participent à l'identification des domaines de préoccupation ou de risque, ainsi qu'à leur évaluation et à l'élaboration de recommandations pour des solutions qui atténueront leurs inquiétudes.

En outre, il est important de noter qu'avec une main-d'œuvre à dominante masculine, les femmes peuvent être sous-représentées dans les services de santé et de sécurité et ont donc moins d'occasions d'identifier les risques potentiels et les mesures préventives pour les atténuer. Elles peuvent également estimer que leur emploi est moins garanti que celui de leurs collègues masculins, et se sentir ainsi moins habilitées à signaler les problèmes de santé et de sécurité. De plus, dans certains contextes culturels, les signaler à des collègues masculins peut constituer un autre écueil. Enfin, dans certaines situations, les modalités de dénonciation peuvent ne pas être propices à la divulgation de renseignements de nature très délicate. Par exemple, des mécanismes de dénonciation du harcèlement sexuel mal conçus, qui obligerait les employées à signaler les problèmes en personne à un responsable de sexe masculin, formé ou pas aux mécanismes d'intervention appropriés, peuvent entraîner une sous-estimation du problème.⁴⁴

Les évaluations sensibles au genre doivent donc être participatives, afin de permettre aux hommes et aux femmes d'identifier les risques pour la santé et la sécurité, et de les évaluer pour déterminer la prévalence et le niveau de risque.

Vous trouverez ci-dessous les étapes d'un audit sur l'égalité hommes-femmes, un exemple de termes de référence pour un tel audit, ainsi qu'une note d'orientation pour aider les sociétés à envisager la traduction de ses résultats en recommandations et en actions.

⁴⁴ IFC, "Gender Smart Safety in the Workplace: Guidelines for New Product Roll-Out," Washington, DC, (forthcoming), 8.

Audit sur l'égalité hommes-femmes en trois étapes⁴⁵

Un audit sur l'égalité hommes-femmes nécessite généralement plusieurs étapes clés.

1. Susciter la volonté politique et préparer l'organisation

En tant que première étape de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie du genre, les audits sur l'égalité hommes-femmes nécessitent un certain degré de volonté politique interne pour engager des ressources et communiquer sur ses priorités. Si un champion du genre a déjà été recruté, il devrait alors être le fer de lance des efforts et développer une dynamique en faveur d'une initiative de diversité du point de vue du genre. S'il n'a pas encore été recruté (voir l'Outil 1.5 pour en savoir plus sur les champions du genre), des cadres supérieurs devront amener la haute direction à reconnaître l'importance et la valeur potentielle de l'amélioration de l'équilibre entre les sexes, avant même la conduite de l'audit initial.

2. Effectuer un sondage auprès du personnel et une évaluation de la situation.

Une fois qu'un audit sur l'égalité hommes-femmes est initié, les auditeurs mèneront auprès du personnel divers sondages, enquêtes écrites, discussions de groupes et entretiens avec des informateurs clés. La durée et la portée de l'audit seront déterminées, en accord avec les auditeurs, par la taille de la société PGM, la portée géographique et l'étendue de l'audit. Une approche par phases est recommandée, en démarrant par un processus participatif permettant aux membres du personnel de fournir des informations sur les questions d'équité entre les sexes et les indicateurs les plus importants pour eux, avant de démarrer une collecte de données plus large.

3. Assurer un suivi assorti d'un plan d'action concret.

Un aspect clé de l'audit sur l'égalité hommes-femmes tient à la façon dont il sera exploité : comment les résultats seront-ils traduits en recommandations et en actions ? Comment les actions seront-elles mises en œuvre ? Comment la qualité des initiatives sera-t-elles mesurée ? Des conseils sur la manière d'interpréter les résultats des audits et de les traduire en actions sont fournis dans les pages suivantes.

TABLEAU 1-B Exemples de questions à inclure pour un audit sur l'égalité hommes-femmes dans les industries du secteur PGM⁴⁶

PRIORITÉS DE LA SOCIÉTÉ PGM EN MATIÈRE DE GENRE

- ▶ Existe-t-il une équité entre les sexes et/ou une politique de la diversité des genres ?
- ▶ La politique d'équité entre les sexes intègre-t-elle l'interdiction explicite de la discrimination fondée sur le genre dans le recrutement au niveau salaire et avantages, promotion, discipline et licenciement, mises à pied ou prestations de retraite ? (Les politiques devraient proscrire la discrimination fondée sur la race, la religion, le sexe, l'ascendance, l'âge, le statut matrimonial, l'orientation sexuelle, l'identité/l'expression de genre).
- ▶ Existe-t-il un plan opérationnel clair – y compris des structures budgétaires et une obligation de redevabilité sociale – pour la mise en œuvre de la politique du genre ?

suite à la page suivante

⁴⁵ Étapes adaptées des travaux de Jeannie Harvey et Patricia Morris, *The Gender Audit Handbook*, Washington, DC: InterAction, 2010.

⁴⁶ Exemples adaptés du BIT, *Manual for Gender Audit Facilitators*, Genève: 2012; and Harvey and Morris, *The Gender Audit Handbook*.

- ▶ S'il existe une telle politique, s'applique-t-elle au siège ainsi qu'aux bureaux pays/de terrains ?
 - la mise en œuvre/application de cette politique fait-elle l'objet de suivi au niveau du siège ?
 - la mise en œuvre/application de cette politique fait-elle l'objet de suivi au niveau pays et des sites ?
- ▶ Existe-t-il un point focal ou une équipe du genre au niveau de l'organisation ?
- ▶ Existe-t-il des points focaux du genre dans les bureaux pays/de terrains ?
- ▶ La société prescrit-elle que le genre soit une considération dans l'élaboration et le suivi de tous ses projets/programmes/politiques ? (Par exemple, obligation est-elle faite que le genre soit pris en compte dans les nouvelles politiques des ressources humaines et dans les activités de collaboration communautaire, telles que les évaluations d'impact social ou les consultations, les activités de développement de la chaîne d'approvisionnement et autres documents pertinents ?)
- ▶ Une attention est-elle accordée au genre mesurée grâce aux KPI :
 - au niveau du conseil d'administration ?
 - au sein de la haute direction ?
 - dans les rangs du personnel jouissant d'une autorité de gestion ?
- ▶ Existe-t-il des possibilités parrainées par la société pour s'instruire sur ses priorités en matière de genre, ou des formations axées sur le genre ?

RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Le personnel des ressources humaines a-t-il déjà suivi une formation de sensibilisation à la dimension genre ? Ou bien y a-t-il des agents des ressources humaines formés à la sensibilisation et à l'intégration du genre ?
- ▶ Le personnel des ressources humaines a-t-il subi le Test d'associations implicites du Programme pour les femmes et les politiques publiques de Harvard (WAPPP) ? Si oui, quelles notes a-t-il obtenu ? Si non, faites le subir aux membres du personnel et enregistrez les notes.
- ▶ Tout le personnel n'occupant pas des postes de direction ou de ressources humaines a-t-il subi une formation sur les préjugés liés au genre ?
- ▶ Existe-t-il un médiateur ou un service de résolution des conflits pour les femmes ?
- ▶ Des objectifs ont-ils été fixés et communiqués concernant la diversité des genres dans le recrutement et la dotation du personnel à tous les niveaux ?
- ▶ Existe-t-il un système de suivi et évaluation à l'échelle de l'organisation pour mesurer les progrès par rapport aux objectifs relatifs au genre ?
- ▶ La société exige-t-elle une ventilation par sexe de l'ensemble des données liées au recrutement, à la promotion et à la rétention à l'échelle de la société ?
- ▶ Une évaluation de l'écart de rémunération a-t-elle été menée, que ce soit au siège, aux bureaux pays ou aux bureaux extérieurs ?
 - Si oui, quelles mesures ont été prises pour pallier les lacunes identifiées ?

PRATIQUES DE RECRUTEMENT

- ▶ Dans l'annonce des postes, à quelle fréquence les images et/ou voix des femmes sont-elles utilisées par rapport aux images d'hommes ?
- ▶ À quelle fréquence les annonces de postes utilisent-elles un langage encourageant spécifiquement les candidatures féminines ?
- ▶ Les descriptions de postes indiquent-elles les compétences requises plutôt qu'un type de personne pour pourvoir les postes vacants ?
- ▶ Des questions liées au statut matrimonial ou familial sont-elles posées aux postulants ?
- ▶ Les partenaires de recrutement ont-ils été informés de la nécessité de fournir des listes de sélection équilibrées en terme de genre ?
- ▶ Vos publications des postes se présentent-elles comme ouvertes au travail flexible ?

- ▶ Avez-vous des panels d'entretien/des intervieweurs diversifiés ?
- ▶ Insinuez-vous un biais inconscient dans votre formation aux entretiens ?
- ▶ Êtes-vous ouverts à des candidats issus d'industries/secteurs non traditionnels ?

CONSEIL :

- Pour tout poste donné, suivez les progrès de la candidate à chaque étape du processus de sélection.
- Organisez des groupes de discussion avec des femmes sur le processus de recrutement : qu'est-ce qui les a amenés à postuler ? Ont-elles perçu des préjugés sexistes dans le processus de recrutement ? Qu'est-ce qui aurait rendu le processus plus attrayant pour elles ?

ADOPTION DE POLITIQUES DE RESSOURCES HUMAINES SENSIBLES AU GENRE

- ▶ La couverture de santé maternelle est-elle disponible pour que les employées ne sacrifient pas les soins de maternité si elles ne peuvent pas travailler pendant la durée de leur grossesse ?
- ▶ Existe-t-il une politique de congé parental ?
- ▶ Quel pourcentage d'hommes et de femmes reviennent d'un congé parental ?
- ▶ Quel soutien est disponible pour aider hommes et femmes se réinsérant sur le marché du travail après un congé parental ?
- ▶ Quel pourcentage d'employés masculins et féminins obtiennent une promotion après un congé parental ?
- ▶ Existe-t-il des options de travail flexible, et sont-elles disponibles aussi bien pour les hommes que pour les femmes ?
- ▶ Les options de travail flexible ont-elles été communiquées à tout le personnel ?
- ▶ Quel pourcentage d'employés masculins a recours au travail flexible par rapport aux employées féminines ?
- ▶ L'assurance maladie couvre-t-elle les soins prénatals et périnatals, le traitement de la fertilité et la contraception (y compris la contraception d'urgence) ?
- ▶ Existe-t-il une politique de lutte contre la violence basée sur le genre, y compris un ensemble clair de mesures que les employeurs doivent prendre lorsqu'ils sont informés de tels problèmes ?
- ▶ Des politiques sont-elles en place pour assurer la sécurité des employées enceintes ?
- ▶ Ces politiques tiennent-elles compte de la façon d'assurer un travail approprié (c'est-à-dire d'un grade équivalent, avec des perspectives de carrière équivalentes) pour les employées enceintes pendant la grossesse ?

POLITIQUES EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT SEXUEL ET DE VIOLENCE BASÉE SUR LE GENRE

- ▶ Existe-t-il une politique écrite de la société PGM sur le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre ?
- ▶ Existe-t-il un mécanisme de plainte pour harcèlement sexuel et violence basée sur le genre ?

CONSEIL : Menez des discussions de groupe pour déterminer dans quelle mesure les employés sont à l'aise d'utiliser des mécanismes de plaintes pour harcèlement sexuel et violence basée sur le genre, et leur degré de satisfaction quant à la façon dont ces problèmes sont résolus.

- ▶ Quelles sont les sanctions les plus courantes pour les employés ayant commis des actes de harcèlement sexuel ou de violence basée sur le genre ?
- ▶ Le personnel reçoit-il une formation sur le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre ?
- ▶ Quel soutien est offert aux survivants de violence entre partenaires intimes ?

COMPOSITION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

- ▶ Quel est le ratio hommes/femmes au conseil d'administration ?
- ▶ Quel est le ratio hommes/femmes aux postes de direction du conseil d'administration ?
- ▶ Depuis combien de temps les membres actuels du conseil d'administration occupent-ils leur poste ?

CONSEIL : Cartographiez ces informations en fonction du genre.

- ▶ Existe-t-il une politique en faveur de la diversité des genres au sein du conseil d'administration ?

suite à la page suivante

HAUTE DIRECTION

- ▶ La haute direction a-t-elle exprimé publiquement son appui à une main-d'œuvre diversifiée du point de vue du genre ?
- ▶ Comment les dirigeants sont-ils tenus responsables de l'attention portée à la diversité des genres dans :
 - Le recrutement ?
 - Les promotions ?
- ▶ La diversité des genres est-elle intégrée dans les KPI en matière de gestion ?
- ▶ Existe-t-il des incitations visant à encourager les dirigeants à promouvoir la diversité des genres ?
 - Quel type d'incitations ?
- ▶ Les cadres supérieurs ont-ils reçu une formation sur la diversité des genres ?

DOTATION EN PERSONNEL

- ▶ Pour chaque famille d'emplois, quel est le ratio hommes/femmes parmi les employés ?
CONSEIL : Désagrégez les données entre le siège, les bureaux pays et les sites extérieurs
- ▶ Pour chaque famille d'emplois, quel est le ratio de rémunération hommes/femmes pour des postes équivalents ?
CONSEIL : Désagrégez les données entre le siège, les bureaux pays et les sites extérieurs
- ▶ Quel est le pourcentage de cadres supérieurs de sexe masculin par rapport aux cadres supérieurs de sexe féminin ?
CONSEIL : Désagrégez les données entre le siège, les bureaux pays et les sites extérieurs
- ▶ Quel est le pourcentage de dirigeants de sexe féminin par rapport à ceux de sexe masculin ?
CONSEIL : Désagrégez les données entre le siège, les bureaux pays et les sites extérieurs
- ▶ Quel est le pourcentage de postes intéressés aux résultats financiers occupés par des femmes comparativement aux hommes ?
CONSEIL : Désagrégez les données entre le siège, les bureaux pays et les sites extérieurs
- ▶ Les promotions des candidats susceptibles d'en bénéficier ont-elles été analysées en fonction des tendances en matière de genre ?
- ▶ La planification de la relève est-elle utilisée pour améliorer la diversité des genres aux postes de plus haut niveau - par exemple, en veillant à la constitution d'un réservoir de talents diversifiés ?
- ▶ Au sein de la société, le ratio hommes/femmes dans les familles d'emplois est-il supérieur ou inférieur à la moyenne du secteur industriel ?
- ▶ Quel est le nombre et le taux de départ annuel des employés par sexe et par âge ?
CONSEIL : Désagrégez les données entre le siège, les bureaux pays et les sites extérieurs

CULTURE SUR LE LIEU DE TRAVAIL/CULTURE ORGANISATIONNELLE

- ▶ A-t-on déjà mené des enquêtes sur les perceptions des employés, hommes et femmes, à l'égard de la culture organisationnelle ?
- ▶ Hommes et femmes ont-ils le sentiment d'avoir des chances égales en matière d'avancement professionnel ?
- ▶ Hommes et femmes ont-ils le sentiment d'être soutenus de la même manière concernant le congé parental/le retour d'un congé parental ?
- ▶ Hommes et femmes ont-ils le sentiment d'être soutenus dans le recours au travail flexible ?
- ▶ Existe-t-il un mécanisme d'expression/de règlement des griefs pour les employés ? Si oui, implique-t-il aussi bien les hommes que les femmes ?
- ▶ Hommes et femmes ont-ils le sentiment d'avoir une voix égale dans les mécanismes d'expression/règlement des griefs des employés et que les préoccupations de chacun sont traitées sur un pied d'égalité ?

DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP

- ▶ Lorsqu'il existe des programmes de mentorat, ces programmes ciblent-ils spécifiquement les femmes pour les mettre en contact les plus jeunes avec des cadres supérieurs ?
- ▶ Existe-t-il des programmes de développement du leadership ciblant spécifiquement hommes et femmes ?

-
- ▶ Existe-t-il un réseau de femmes au sein de la société ?
-
- ▶ La société participe-t-elle à des programmes de mentorat ou de réseautage de l'industrie pour promouvoir le perfectionnement professionnel des femmes dans le secteur PGM ?

SANTÉ ET SÉCURITÉ

-
- ▶ A-t-on procédé à une évaluation des risques pour la santé tenant compte des différences entre les sexes pour l'ensemble des postes ?
-
- ▶ Les résultats des évaluations de santé ont-ils été analysés et utilisés pour modifier les structures de santé ?
-
- ▶ Existe-t-il des centres de santé sur site et, si oui, y a-t-il au moins une femme parmi le personnel ?
-
- ▶ Le personnel des établissements de santé sur site a-t-il reçu une formation sur le traitement des questions liées au harcèlement sexuel, à la violence basée sur le genre et à la violence entre partenaires intimes ?
-
- ▶ Dans le cadre des audits de sécurité régulièrement réalisés, hommes et femmes ont-ils des chances égales de définir et d'identifier les problèmes de santé et de sécurité ?
-
- ▶ Le département chargé de la santé et de la sécurité emploie-t-il des hommes et des femmes ?
-
- ▶ S'il existe des comités s'occupant de la santé et de la sécurité, y a-t-il des hommes et des femmes représentés dans chacun d'entre eux ?
-
- ▶ Lorsque des questions de santé ou de sécurité des femmes sont soulevées au sein d'un comité de sécurité, sont-elles entendues avec respect et prises au sérieux ?
-
- ▶ Pensez-vous que la haute direction comprend les préoccupations différentes des hommes et des femmes en matière de santé et de sécurité ?
-
- ▶ Si vous avez reçu une formation en santé et en sécurité, a-t-elle comporté une discussion sur les différents enjeux auxquels font face les hommes et les femmes ?
-
- ▶ Les politiques/évaluations ci-après tiennent-elles compte des différences entre les sexes ?
 - Évaluation de la santé et de la sécurité ?
 - Politique de santé et de sécurité ?
 - Plan de mise en œuvre de la santé et de la sécurité ?
 - Plan de formation en santé et sécurité ?
 - Politique sur le harcèlement sexuel ?
 - Politique sur l'intimidation ?
 - Politique de diversité ?
 - Politique d'égalité des chances ?

Audit physique sur l'égalité hommes-femmes

Les sociétés PGM peuvent effectuer une inspection physique supplémentaire pour compléter leur audit sur l'égalité hommes-femmes. Cette inspection permet d'évaluer dans quelle mesure l'infrastructure est appropriée, sûre et adaptée pour les employés des deux sexes. De telles considérations sont importantes pour le confort tant des hommes que des femmes faisant partie du personnel. En outre, elles s'inscrivent dans le cadre de la santé et de la sécurité opérationnelles pour une main-d'œuvre changeante. La sécurité est une considération clé sur tous les sites de travail du secteur PGM, il est donc essentiel de veiller à ce qu'elle s'applique de façon égale à tous les membres du personnel. Ces audits devraient être menés sur tous les sites opérationnels, ainsi qu'au siège.

Comme pour le reste de l'audit, il est conseillé aux sociétés d'inclure une phase de conception participative en amont, afin de permettre aux employés de poser leurs propres préoccupations et d'indiquer leurs propres paramètres pour un lieu de travail inclusif. Concernant les risques physiques, les employés peuvent soulever des aspects qu'auditeurs ou employeurs n'avaient pas identifiés, ou avoir des idées novatrices sur les moyens de les atténuer.

TABLEAU 1-C Exemples de questions à inclure pour un audit physique sur l'égalité hommes-femmes dans les industries du secteur PGM

INSTALLATIONS OPÉRATIONNELLES⁴⁷

- ▶ Dans les endroits où des uniformes sont requis, comme sur le site, y a-t-il des options pour des uniformes en deux parties avec réflecteurs, de la même couleur pour les hommes et pour les femmes ?
- ▶ Des uniformes de maternité sont-ils disponibles ?
- ▶ Existe-t-il des douches et des vestiaires pour chaque sexe ?
 - S'il existe des installations séparées, sont-elles conformes aux normes internationales (par exemple, une douche pour six femmes) ?
 - Les installations comprennent-elles des douches individuelles et physiquement protégées ?
 - Compréhendent-elles des bacs sanitaires pour les femmes ?⁴⁸
- ▶ Existe-t-il des toilettes séparées pour les hommes et pour les femmes au sous-sol ? Si les toilettes sont mixtes, offrent-elles suffisamment d'intimité pour le confort de tous les utilisateurs ?
 - Les toilettes pour femmes ou les toilettes mixtes disposent-elles d'installations pour l'élimination des déchets sanitaires ?
- ▶ Existe-t-il des salles d'allaitement et des réfrigérateurs ?

CONSEIL : Désagrégez les données entre le siège, les bureaux pays et les sites extérieurs

- ▶ Une évaluation ergonomique a-t-elle été effectuée pour s'assurer que l'équipement est approprié et sécurisé pour le personnel féminin ?
- ▶ Des politiques sont-elles en place pour le comportement exigé dans les cages ?

CONSEIL : Si aucune étude n'a encore été effectuée, menez une enquête et des groupes de discussion avec le personnel féminin par famille d'emplois afin d'identifier les problèmes de sécurité liés à l'équipement ou aux installations, et les ajustements nécessaires pour garantir un lieu de travail sûr et efficace.

RISQUES OPÉRATIONNELS

- ▶ Les évaluations des risques pour la santé et la sécurité comprennent-elles les considérations ci-après ?
 - L'exposition aux radiations, à certains produits chimiques et à des gaz dangereux peut avoir des répercussions sur la santé des femmes et causer des fausses couches ou des troubles graves du développement du fœtus.
 - L'exposition à des niveaux de bruit élevés a été associée par certaines études à un travail (avant accouchement) prématuré, à un faible poids à la naissance et à certaines anomalies congénitales.⁴⁹
 - L'exposition prolongée à des températures élevées peut être associée à des anomalies de développement chez les bébés, à des fausses couches ou à une souffrance fœtale.
 - L'exposition aux vibrations de l'équipement lourd peut nuire à la capacité de conception des femmes et peut être associée à une fausse couche et à un accouchement prématuré.⁵⁰
 - Les environnements de travail conçus pour le corps masculin peuvent être inadaptés sur le plan ergonomique pour de nombreuses femmes. Des uniformes mal ajustés peuvent créer un environnement de travail dangereux pour elles, entraînant des risques pour la santé et la sécurité.
 - Les déplacements dangereux à destination et en provenance du lieu de travail peuvent être une préoccupation encore plus grande pour les femmes. Le risque de harcèlement sexuel et de violence basée sur le genre peut y être particulièrement répandu.
- ▶ Existe-t-il des programmes pour permettre aux femmes enceintes et allaitantes d'accéder à des postes de niveau équivalent où elles peuvent éviter les dangers tels que ceux énumérés ci-dessus ?

⁴⁷ IFC et Lonmin, *Women in Mining: A Guide to Integrating Women into the Workforce*, Washington, DC: IFC, 2009, 21.

⁴⁸ IFC et Lonmin, *Women in Mining: A Guide to Integrating Women into the Workforce*, 21.

⁴⁹ Committee on Environmental Health, "Noise: A Hazard for the Fetus and Newborn," *Pediatrics*, Volume 100/Issue 4, Octobre, 1997.

⁵⁰ Dorman, S et Boudreau-Larivière, C. *Guide to Healthy Pregnancies in the Mining Workplace*, Sudbury: Laurentian University, 2012, 6.

DORTOIRS

- ▶ Les dortoirs pour hommes et pour femmes sont-ils situés au même endroit ?
- ▶ Y a-t-il suffisamment d'éclairage pour que le personnel se sente en sécurité en se rendant aux dortoirs et en en revenant ?
- ▶ Y a-t-il des serrures dans toutes les chambres des dortoirs ?

PERSONNEL FÉMININ

- ▶ Y a-t-il sur le site des femmes pour mener les fouilles individuelles ?
- ▶ Y a-t-il des femmes au sein du personnel de sécurité ?

TRANSPORT

- ▶ La société prend-elle en charge le transport sécurisé des employés de la communauté ?

Comment utiliser les résultats d'un audit sur l'égalité hommes-femmes

L'audit sur l'égalité hommes-femmes fournira une mine d'informations pouvant être exploitées pour identifier les domaines potentiels de renforcement et d'amélioration, augmentant à leur tour les performances et les bénéfices. Le Tableau 1-D décrit certaines des façons d'utiliser les résultats de l'audit dans la conception d'interventions potentielles.

TABLEAU 1-D Mise en pratique des résultats de l'audit sur l'égalité hommes-femmes

DOMAINE D'AUDIT	CONSTATATION POTENTIELLE	INTERVENTION POTENTIELLE
Priorités de la société en matière de genre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Manque d'uniformité dans l'action/compréhension de la problématique hommes-femmes au sein l'organisation, pouvant conduire à une intégration insuffisante de la problématique , et à une incapacité à maximiser les avantages de son intégration ▶ Manque d'uniformité dans l'action/compréhension du genre entre le siège et les autres bureaux, pouvant créer une inégalité de traitement des hommes et des femmes au sein de l'organisation, et bloquant les avantages découlant de la diversité des genres et la création de différentes catégories d'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Élaborer une analyse de rentabilisation pour l'équité entre les sexes et la diversité des genres afin de souligner l'importance d'une stratégie globale et cohérente et de cibler les interventions en conséquence (Outil 1.3) ▶ Élaborer une stratégie de société en matière d'égalité des sexes (Outil 1.4) ▶ Nommer un champion de l'équité entre les sexes (Outil 1.5)
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Manque de formation en matière de genre, c'est-à-dire incapacité d'identifier les préjugés sexistes implicites dans les politiques de RH, le recrutement et d'autres domaines. Cela peut conduire à des conditions de travail biaisées et à l'incapacité de maximiser les avantages de la diversité des genres et de l'équité entre sexes au sein de la main-d'œuvre ▶ Manque de médiateurs formés au genre, impliquant que la société pourrait ne pas être sensibilisée aux questions liées au genre sur les lieux de travail ▶ Absence de données ventilées par sexe ou d'analyse de l'écart de rémunération, ce qui rend plus difficile le traitement et l'amélioration de la rétention, de la promotion, de la productivité et de la satisfaction au travail 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fournir une formation en matière de genre pour les RH (Outil 1.13) ▶ Effectuer une analyse de l'écart de rémunération (Outil 1.9) ▶ Répartir les données sur les effectifs par sexe
Pratiques de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Manque de sensibilisation au fait que des préjugés sexistes peuvent apparaître dans les documents de recrutement ▶ Préjugés sexistes dans les documents de recrutement, pouvant dissuader les candidates de postuler 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Examiner et réviser le matériel et les procédures de recrutement pour attirer un réservoir de candidats plus diversifié (Outils 1.10 et 1.11)

suite à la page suivante

suite de la page précédente

Politiques et pratiques de ressources humaines sensibles au genre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Absence de politiques favorables à la famille, telles que la couverture de la santé maternelle, le congé parental et la garde d'enfants sur place ; ou impression que le fait de profiter de tels avantages n'est pas encouragé, amenant certains employés à en déduire que le milieu de travail pourrait ne pas être propice au congé parental. En conséquence, augmentation potentielle des départs de personnel, réduction de la rétention ou désavantage pour les parents en matière de perfectionnement professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Examiner et réviser les politiques des RH (Outils 1.10, 1.11 et 1.13) ▶ Effectuer une analyse coûts-avantages pour les politiques favorables à la famille au travail (Outil 1.3) ▶ Mener une formation avec les dirigeants sur le travail flexible et les avantages des politiques favorables à la famille sur le lieu de travail
Harcèlement sexuel et violence basée sur le genre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Absence de politique écrite sur le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre, c'est-à-dire absence de conséquences établies et d'obligation de rendre compte du respect des normes de comportement ▶ Processus inexistant ou non viables et/ou absence d'un médiateur pour l'établissement de rapports sur le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre, c'est-à-dire manque d'informations sur l'incidence et les coûts du harcèlement sexuel et de la violence basée sur le genre 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Élaborer une politique écrite sur la violence basée sur le genre et le harcèlement sexuel (outils 4.3 et 4.4) ▶ Effectuer une analyse coûts-avantages pour démontrer les coûts du harcèlement sexuel et de la violence basée sur le genre (Outil 4.1)
Composition des conseils	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Manque de sensibilisation à l'importance de la composition du conseil d'administration ; incapacité à maximiser les avantages de la diversité et de l'équité entre les sexes 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Effectuer une évaluation sexospécifique de la composition du conseil et de la façon dont les membres du conseil sont choisis/nommés, et mettre à jour les procédures opérationnelles (Outil 1.6)
Cadres supérieurs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Absence d'obligation de rendre compte de la diversité des genres au sein de la main-d'œuvre ▶ Obstacles perçus/réels empêchant les femmes d'accéder à la haute direction 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Offrir une formation sur la diversité des genres et l'équité entre les sexes à la haute direction
Dotation en personnel	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Manque d'informations sur la diversité des genres dans les différentes familles et niveaux d'emplois 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Instituer une ventilation par sexe et par site des données sur la main-d'œuvre, son recrutement, sa rétention et sa promotion
Lieu de travail/culture organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Perception que les femmes ont un accès inégal aux opportunités et moins de soutien (notamment concernant le travail flexible, le congé parental, ou le retour du congé parental) ▶ Perception que les voix des hommes et des femmes ne sont pas entendues de la même manière dans les processus décisionnels de la société 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Effectuer une analyse coûts-avantages sur des aspects spécifiques non-favorables de la culture d'entreprise ; permettre aux hommes et aux femmes de se faire entendre dans les mécanismes de prise de décisions et de redevabilité sociale
Développement du leadership	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inégalité entre hommes et femmes, ou perception comme telle, concernant le mentorat et les opportunités de développement du leadership, avec un impact négatif sur le développement de carrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Effectuer une analyse coûts-avantages des programmes de perfectionnement en leadership qui tiennent compte de la dimension genre ▶ Améliorer/développer des programmes de développement du leadership pour les hommes et les femmes (Outil 1.14)
Santé et sécurité physique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Insuffisance de l'attention accordée aux besoins des employés en matière de santé et de sécurité propres à chaque sexe, créant des risques et accroissant la responsabilité potentielle, tout en réduisant l'efficacité des employés et en nuisant à la sécurité et à l'attrait du travail. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Travailler avec les employés masculins et féminins pour mieux identifier les risques perçus pour la santé et la sécurité. Un nouvel outil de l'IFC, en cours d'élaboration, offrira des conseils détaillés sur la conduite d'évaluations de sécurité sexospécifiques.

OUTIL 1.2 :

Termes de référence pour l'audit sur l'égalité hommes-femmes

- ▶ **OBJECTIF** : Évaluer l'équité et l'environnement sur les questions du genre à l'échelle de la société PGM
- ▶ **UNITÉ CIBLES** : Ressources humaines ; haute direction

Le présent outil est conçu sous forme de modèle de termes de référence pour un consultant indépendant entreprenant un audit sur l'égalité hommes-femmes. Les termes de référence peuvent tout à fait être adaptés aux besoins de votre société PGM, tout comme l'audit lui-même peut être modifié pour inclure d'autres types de préjugés ou de discriminations potentiels, par exemple à l'encontre des employés handicapés.

MODÈLE DE TERMES DE RÉFÉRENCE POUR UN AUDIT SUR L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES

Introduction

Exposer les raisons pour lesquelles [*la Société*] doit procéder à un audit sur l'égalité hommes-femmes. Présenter ce qui s'est produit jusqu'à présent, l'argumentaire en faveur de la diversité des genres, les objectifs clés d'une stratégie et d'une approche renforcées en matière de diversité, les politiques et les initiatives déjà en place. Détailler le soutien interne à l'audit et au programme de la diversité des genres.

Objectif

L'objectif de l'audit sur l'égalité hommes-femmes est de fournir une base de référence pour l'équité entre les sexes et la diversité des genres du personnel [de la Société]. Cela implique une évaluation exhaustive des éléments ci-après :

- a. toutes les politiques applicables au personnel, telles que le recrutement, les congés, la flexibilité du travail et la sécurité sur le lieu de travail, mais aussi les politiques sur la violence basée sur le genre ;
- b. le recrutement, les salaires, les promotions, le soutien à l'avancement professionnel et les prestations sociales afin d'identifier les incohérences liées au genre et tout domaine potentiel de partialité ou de discrimination ;
- c. une évaluation de l'environnement de travail physique, y compris le transport à destination et en provenance du lieu de travail, l'équipement, les uniformes, les sites de travail et les bureaux ;
- d. une évaluation de la culture organisationnelle : hommes et femmes se perçoivent-ils comme étant intégrés de façon égale sur le lieu de travail ? Existe-t-il des cas de partialité, de discrimination ou de comportements faisant qu'hommes ou femmes puissent se sentir en danger, ou discriminés, en raison de leur sexe ? Cette évaluation comprend également la mesure dans laquelle hommes et femmes estiment que la diversité des genres et l'équité entre les sexes sont prioritaires, et la mesure dans laquelle cela constitue une priorité de la société PGM.

Portée des travaux

Les auditeurs sur l'égalité hommes-femmes seront responsables de :

- a. l'élaboration d'une méthodologie d'audit sur l'égalité hommes-femmes, comprenant des ensembles détaillés de questions et d'approches prévues, telles que des entretiens avec des informateurs clés, des groupes de discussion, des sondages, et un examen de la politique en place ;
- b. l'audit physique : examen des installations, services et équipements, y compris les uniformes, afin de déterminer la sécurité et la pertinence de leur utilisation par le personnel féminin, notamment les employées enceintes. Examiner aussi les équipement de protection individuelle, les installations de mise à l'essai et les installations médicales ;
- c. l'examen de la procédure de recrutement : évaluer la partialité liée au genre dans le recrutement au sein de la société et les possibilités d'amélioration. Existe-t-il des indicateurs explicites ou implicites de partialité ou de discrimination ? Les efforts de recrutement sont-ils inclusifs ou envoient-ils des signaux décourageant les candidatures féminines ? Les comités de sélection sont-ils équilibrés du point de vue du genre ? Ont-ils reçu une formation sur les préjugés sexistes ? Les procédures d'entretien sont-elles normalisées et transparentes ? Les évaluations des candidats sont-elles effectuées en toute impartialité et transparence ? Les dirigeants sont-ils responsabilisés à l'objectif d'une diversité des genres accrue au sein des équipes ?
- d. l'examen des politiques : identifier les politiques existantes, comment elles sont communiquées et en quoi le personnel bénéficie d'un soutien dans l'application de ces politiques – par exemple, la manière dont on encourage/dissuade le personnel par rapport au congé parental. La société dispose-t-elle d'une stratégie pour la diversité des genres et/ou l'équité entre les sexes ? Dispose-t-elle de politiques non discriminatoires en matière de salaires, de promotions, de travail flexible et de prestations sociales ? La société a-t-elle des politiques de flexibilité ? Le personnel est-il encouragé à utiliser le travail flexible ? La société a-t-elle une politique de lutte contre la violence basée sur le genre ?
- e. l'examen de la gouvernance et la culture d'entreprise : la culture d'entreprise est-elle inclusive ? Les membres du personnel des deux sexes se sentent-ils sur un pied d'égalité, capables de progresser et protégés par les politiques en place ? Se sentent-ils à l'aise pour tenir les collègues et les dirigeants responsables de toute perception de partialité ou de discrimination

« Certains comportements en matière de leadership, qui sont plus souvent appliqués par les femmes que par les hommes dans les équipes de direction, se révèlent de nature à améliorer la performance des sociétés et constitueront un facteur clé pour relever les futurs défis qui se présenteront dans les sociétés. Par conséquent, la promotion de la diversité des genres et de la diversité en matière de leadership a une importance stratégique pour les sociétés. »

Source: McKinsey & Company, Women Matter 2.

fondée sur le sexe ? Quels sont les services existants permettant de demander des comptes aux membres du personnel ?

- f. l'examen de la gestion de la performance : les méthodes d'évaluations des performances ont-elles été examinées afin de déceler tout préjugé lié au genre, par exemple contre les employés prenant un congé parental ou ayant recours au travail flexible ? Les évaluations des performances du personnel incluent-elles l'intégration du genre dans leurs KPI ?

Produits livrables

- a. Méthodologie d'audit sur l'égalité hommes-femmes
- b. Avant-projet d'audit sur l'égalité hommes-femmes qui devra comprendre les éléments ci-après :
 - i. introduction présentant la société, l'argumentaire en faveur de l'équité entre les sexes, le contexte de l'audit, les initiatives et programmes déjà en cours, le soutien de la direction, et les plans de suivi et de mise en œuvre basés sur l'audit ;
 - ii. mention des membres du personnel interrogés et des méthodologies utilisées ;
 - iii. résumé des constatations et des recommandations pour faire face aux principaux défis et opportunités ;
 - iv. résultats par unités opérationnelles et par domaines prioritaires, tels que décrits dans la portée des travaux, conjointement avec des constatations supplémentaires ;
 - v. évaluation détaillée et mesures de suivi proposées.
- c. Finalisation de l'audit sur l'égalité hommes-femmes : après avoir intégré les réactions de la société au cours du processus d'examen, fournir une version finale révisée de l'audit.

Établissement de rapports

[Identifier une personne-ressource au sein de la société à qui les auditeurs sur l'égalité hommes-femmes rendront compte et qui fera office d'interface.]

Calendrier

[Déterminer l'échéancier pour l'ensemble du travail et pour chacun des produits livrables spécifiques]

OUTIL 1.3 :

Élaboration d'un argumentaire en faveur de la diversité des genres

- ▶ **OBJECTIF** : Renforcer le soutien aux solutions intelligentes en matière de genre
- ▶ **UNITÉ CIBLE** : Champion de l'équité entre les sexes

La réalisation d'un audit sur l'égalité hommes-femmes aide une société à identifier les domaines de préoccupation, les possibilités d'amélioration et les points forts sur lesquelles s'appuyer. Il peut également l'aider à comprendre là où elle peut apporter des améliorations afin de maximiser la diversité des genres au sein du personnel. Ces constatations peuvent constituer l'élément de base d'un argumentaire mettant en relief pourquoi l'attention portée à ces questions aura des répercussions positives sur la société. Cet argumentaire, propre à votre société, pourra être utilisé dans les discussions avec la haute direction, le personnel, les actionnaires et d'autres parties prenantes. L'audit sur l'égalité hommes-femmes mettant en évidence les avantages commerciaux potentiels, il peut servir de base à des conversations avec la direction, le personnel et les parties prenantes.

La formulation de l'argumentaire contribuera également à l'élaboration d'une stratégie d'équité entre les sexes (voir l'Outil 1.4 pour de plus amples informations sur cette question). Celle-ci transforme l'argumentaire en un plan d'action concret priorisant les outils et les étapes pour apporter les changements nécessaires identifiés dans l'audit sur l'égalité hommes-femmes.

L'argumentaire peut évoquer les raisons opérationnelles pour lesquelles la diversité des genres rendra la société plus rentable, plus innovante et mieux intégrée dans la communauté. Il peut s'appuyer sur des engagements, des exigences ou la législation de l'industrie, tels que les principes d'autonomisation des femmes,⁵¹ les engagements en matière de responsabilité sociale de la société et toutes lois et réglementations locales et nationales applicables.

Les étapes ci-après sont basées sur la publication de l'IFC intitulée Investir dans l'emploi des femmes : bon pour les affaires, *bon pour le développement*.⁵²

Étape 1 : Identifier les facteurs de la diversité des genres et de l'égalité des sexes

Quels sont les raisons pour vouloir améliorer la diversité des genres et l'égalité des sexes dans votre société PGM ? Voici plusieurs justifications :

- **Performance et possibilités de rentabilité** : Les gains de rentabilité d'une main-d'œuvre plus diversifiée du point de vue du genre se ressentent sur l'innovation, la productivité, ou l'état de l'équipement et des matériaux. Des politiques apportant des avantages spécifiques aux femmes actives, comme l'amélioration de l'offre de services de garde d'enfants ou un soutien accru

⁵¹ Les Principes d'autonomisation des femmes ont été développés par ONU Femmes et le Pacte mondial de Nations Unies pour fournir des conseils au secteur privé en faveur de l'autonomisation des femmes. Pour en savoir davantage: <http://www.unwomen.org/en/partnerships/businesses-and-foundations/womens-empowerment-principles>.

⁵² IFC, *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*, 20.

pour le travail flexible ou les congés familiaux, peuvent également avoir un impact positif sur le bénéfice et l'efficacité.

- **Durabilité** : Si la société s'investit en faveur de la diversité du personnel ou de l'embauche locale, une plus grande diversité des genres peut aider à respecter ses engagements et à améliorer son intégration au sein de la communauté.
- **Engagements de l'industrie** : Si la société a adhéré à des initiatives, industrielles ou autres, en prenant des engagements en matière de diversité des genres, comme les Principes d'autonomisation des femmes, l'élaboration d'une stratégie et d'objectifs en matière de diversité des genres l'aidera à respecter ces engagements et à améliorer sa position concurrentielle par rapport aux autres acteurs du secteur.
- **Exigences législatives** : Si les lois du pays d'accueil exigent un certain niveau de diversité des genres ou d'emploi local, une stratégie proactive en matière de diversité des genres aidera à respecter ces engagements requis ou volontaires.



Étape 2 : Élaborer l'argumentaire⁵³

Bien que l'audit sur l'égalité hommes-femmes puisse aider à identifier les principaux domaines d'amélioration et de renforcement, des mesures supplémentaires seront nécessaires pour montrer les avantages commerciaux de ces changements. Le but de l'argumentaire est de démontrer comment des changements dans des paramètres spécifiques liés au genre pourraient avoir une incidence sur les résultats opérationnels de base ; toutefois, il peut être difficile d'établir une relation causale spécifique, surtout lorsque d'autres variables entrent en jeu, comme la fluctuation des cours des ressources minérales ou les changements survenant au niveau de l'environnement opérationnel. Il peut être particulièrement difficile de faire une constatation à court terme (par exemple, établir qu'un changement au sein de la haute direction a eu un effet immédiat sur le bénéfice) ou de démontrer les impacts à plus long terme (par exemple, comment une politique de diversité des genres renforcée influe sur la réputation). Cependant, l'élaboration

d'un solide argumentaire est essentielle pour susciter l'adhésion et pour démontrer l'importance de faire de l'équité entre les sexes un principe professionnel de base plutôt qu'une initiative autonome.

Il convient de noter que la démonstration de la valeur de la participation des femmes ne devrait pas consister à comparer leurs performances à celles des hommes, mais plutôt se concentrer sur les avantages de l'équité et de la diversité des genres – comment la création de l'égalité des chances entre hommes et femmes profite à la société PGM.

⁵³ Les informations de l'Étape 2 s'appuient sur : IFC, *Investing in Women's Employment*, 49–58.

Pour élaborer un argumentaire efficace, le processus ci-après est recommandé :

- **Identifier l'intervention** : Sur la base de l'audit sur l'égalité hommes-femmes, identifier des domaines ou initiatives spécifiques tels que l'augmentation du recrutement des femmes, l'amélioration de la sécurité du logement sur site, ou des changements dans les politiques de congés familiaux. Plus l'initiative examinée est spécifique, plus il sera facile de déterminer son impact potentiel.
- **Élaborer une base de référence** : Pour chaque initiative, développer une base de référence – situation actuelle de la société – et déterminer comment l'argumentaire sera présenté. L'approche peut examiner le changement de la performance sur la durée, ou bien la performance des unités opérationnelles ayant adopté l'initiative proposée par rapport à celles qui ne l'ont pas fait.
 - » Élaborer la base de référence et la collecte de données pertinentes. Cela nécessite l'adhésion de diverses unités opérationnelles parmi lesquelles, éventuellement, les finances et les ressources humaines.
 - » Déterminer comment l'initiative sera mesurée à l'aide d'indicateurs d'emploi et de résultats économiques. Par exemple, une initiative visant à accroître la diversité des genres dans l'emploi devrait comporter des mesures sur le nombre d'hommes et de femmes employés dans diverses familles d'emplois et à différents niveaux. Les indicateurs commerciaux seront déterminés en fonction des objectifs de l'activité principale de la société PGM, mais devront aussi être liés à des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs démontrant un changement dans sa capacité à atteindre des objectifs commerciaux clés. Une partie de cet effort consiste à déterminer la disponibilité de l'information pertinente, comme la ventilation par sexe des emplois à divers niveaux – ou s'il est nécessaire de recueillir des données.
 - » Identifier les coûts et les avantages pertinents en mesurant les coûts prévus de la mise en œuvre d'une intervention par rapport à ceux de l'inaction, ainsi que les avantages potentiels qu'elle peut apporter. Par exemple, dans le cas d'un programme envisagé pour fournir des services de garde d'enfants sur site, il faut déterminer les coûts de mise en œuvre d'une telle initiative (installations et personnel de garde d'enfants), ainsi que ses avantages (amélioration de la productivité, augmentation de la satisfaction des employés et réduction du roulement du personnel) et les comparer aux coûts liés à l'absence d'initiative (perte de productivité lorsque les membres du personnel doivent s'occuper eux-mêmes de leurs enfants ou bien qu'ils cessent carrément de travailler pour cela, recrutement et formation du personnel de remplacement).

« Les sociétés qui ont les meilleurs résultats en matière de promotion des femmes à des postes élevés sont 18 à 69 % plus rentables. »

—Roy Adler

Source : "Women in the Executive Suite Correlate to High Profits"

- **Élaborer une méthodologie d'évaluation et entreprendre une analyse :** Déterminer comment seront mesurés les coûts et les avantages, notamment avec l'utilisation de données disponibles et la conduite d'enquêtes ou d'entretiens auprès du personnel.
- **Comparer les coûts et les avantages :** Une fois que les coûts et les avantages ont été déterminés, recueillis et quantifiés, déterminer le retour sur investissement d'une initiative particulière :

$$\frac{\text{Avantages} - \text{Coûts}}{\text{Coûts}} \times 100 = \text{Retour sur investissement}$$

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

- **Compiler l'argumentaire :** La présentation de l'argumentaire devrait comprendre une discussion sur l'intervention proposée et ses objectifs, une anticipation de son fonctionnement, une discussion sur la méthodologie, l'analyse du retour sur investissement et toute étude de cas ou exemple étayant les interventions proposées. Inclure également des recommandations sur les perspectives, la nécessité éventuelle d'évaluations supplémentaires et la mise en œuvre.

Étape 3 : Exploiter l'argumentaire pour mobiliser du soutien

Une fois l'argumentaire élaboré, il devra être partagé et utilisé pour obtenir l'engagement et l'adhésion de la direction et des parties prenantes pour les prochaines étapes du processus.

- **Mobiliser la direction :** Les soutiens du PDG et de l'équipe de la haute direction sont essentiels au succès d'une stratégie de promotion de la diversité des genres. Ils inspireront la façon dont la stratégie sera accueillie et mise en œuvre. En conséquence, il est important que les hauts dirigeants partagent publiquement leur engagement, en envoyant le message à tout le personnel que la diversité est la meilleure conduite à avoir pour leur société. Ils doivent également faire savoir à tout le monde que chacun sera tenu pour responsable des gains en matière de diversité des genres. En outre, l'équipe de direction doit soutenir cet engagement verbal par des dispositions tangibles dans le processus de diversité du point de vue du genre.
- **Communiquer la stratégie aux parties prenantes :** Au final, les PDG et les conseils d'administration sont responsables devant leurs actionnaires. Ainsi, le soutien de ces derniers, et celui d'autres parties prenantes (telles que la communauté et les syndicats locaux) est essentiel au succès des initiatives en faveur de la diversité des genres. Une fois l'argumentaire élaboré, le processus de communication avec les parties prenantes peut commencer. Celles-ci seront tenues informées sur les activités à venir tel que l'audit sur l'égalité hommes-femmes, et sur l'état d'avancement de la stratégie et des objectifs en matière de diversité des genres. S'assurer de toujours rappeler que ces initiatives aideront la société à atteindre ses objectifs de performances économiques et de conformité législative.

OUTIL 1.4 :

Mise en place d'une stratégie d'équité entre les sexes

- ▶ **OBJECTIF :** Créer un environnement de travail équitable du point de vue du genre à l'échelle de la société PGM
- ▶ **UNITÉ CIBLES :** Haute direction, formation, ressources humaines, champion de l'équité entre les sexes

La stratégie d'équité entre les sexes est le fondement de votre ambition d'améliorer la diversité des genres. Elle fournit la structure pour les engagements, les actions et le suivi des progrès. Elle énonce des objectifs, coordonne les activités et clarifie l'obligation de redevabilité sociale. Fondée sur les constatations de l'audit sur l'égalité hommes-femmes, elle devra ainsi définir des cibles claires, des objectifs assortis de délais et la voie à suivre pour les atteindre. Elle devra également renforcer l'argumentaire en détaillant un ensemble concret d'actions qui aideront la société PGM à combler les lacunes identifiées lors de l'audit et à obtenir les gains attendus dans l'argumentaire. Parmi les avantages d'une stratégie d'équité entre les sexes :

- **Vision unifiée :** La stratégie du genre fournit un ensemble clair d'objectifs et de valeurs que la société peut ambitionner. Une vision claire, commune et communiquée facilite les actions permettant d'atteindre cet objectif, avec une redevabilité sociale des progrès effectués et une coordination entre les différentes parties de l'organisation. Une telle stratégie permet de s'assurer que toutes les unités travaillent dans le même sens et qu'il leur est imposé les mêmes normes, et que chaque équipe puisse ainsi tirer des enseignements de l'expérience des autres.
- **Cohérence de l'approche :** Une stratégie bien définie permet que les équipes adoptent les mêmes objectifs et les mêmes techniques. Lorsque plusieurs approches sont expérimentées, toutes les unités peuvent en tirer des enseignements.
- **Motivation et élan :** Une stratégie comprenant des mesures incitatives et de suivi aide à motiver les organisations à atteindre leurs objectifs.
- **Identifier les progrès :** Une stratégie comprenant des objectifs précis fournit un cadre pour mesurer les progrès et déterminer les corrections de trajectoire nécessaires. Ces informations sont particulièrement importantes pour les sociétés tenues de rendre compte à des investisseurs et à des bourses.

ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE D'ÉQUITÉ ENTRE LES SEXES

La description ci-après constitue un guide étape par étape pour l'élaboration d'une stratégie d'équité entre les sexes.

Étape 1 : Mettre sur pied un groupe de travail sur l'équité entre les sexes

Ce groupe de travail devra comprendre un champion de l'équité entre les sexes (voir l'Outil 1.5), un représentant du département des ressources humaines et des personnes-ressources de chaque unité opérationnelle, composant ainsi une équipe responsable de l'intégration du genre à l'échelle de l'or-

ganisation. En fonction de la taille de la société, des équipes au niveau des pays et des départements pourraient également être nécessaires afin de soutenir la mise en œuvre. Ces équipes additionnelles devraient comprendre des représentants de toutes les catégories d'emploi. L'élaboration d'un avant-projet de stratégie sur l'équité entre les sexes, la définition d'objectifs, la gestion du suivi et de la redevabilité sociale et la communication avec la haute direction au sujet des progrès et des correctifs nécessaires sont de la responsabilité de ce groupe de travail sur l'équité entre les sexes.

Le champion de l'équité entre les sexes dirige ce groupe de travail et est responsable de la mise en œuvre de ses activités :

- gestion des réunions du groupe de travail ;
- enregistrement et partage des procès-verbaux ;
- conduite de l'élaboration de la stratégie d'équité entre les sexes, fixation d'objectifs, et mise en œuvre des activités connexes ;
- conduite/gestion du suivi et évaluation des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs ;
- exercice des fonctions de personne-ressource pour tous les travaux sous contrat, par exemple pour un audit sur l'égalité hommes-femmes ou un examen de l'écart de rémunération ;
- documentation de l'état d'avancement des initiatives d'équité entre les sexes ;
- collaboration avec l'équipe de communication pour s'assurer que les progrès sont partagés avec les employés, la direction et les parties prenantes.

Étape 2 : Fixer des objectifs en matière d'équité entre les sexes et de diversité à l'échelle de la société PGM

Ces objectifs sont annonciateurs de cibles plus spécifiques en matière de genre et se concentrent sur la vision de la société. Les objectifs doivent refléter les discussions autour de l'argumentaire : quels domaines clés l'audit sur l'égalité hommes-femmes a-t-il exigé d'améliorer ? Comment la haute direction appuie-t-elle les activités et en établit-elle l'ordre de priorité afin de réaliser un impact maximal sur la société ? Comment cela s'inscrit-il dans le cadre des efforts de la société en matière de diversité des genres et de participation des femmes ? Pour de nombreuses sociétés, le genre est l'un des nombreux objectifs de diversité et d'inclusion.

En fixant ces objectifs, plusieurs considérations clés sont à garder à l'esprit. Tout d'abord, identifiez les domaines prioritaires pour votre société et classer ces objectifs par ordre de priorité. Plusieurs facteurs influencent cette hiérarchisation, par exemple les domaines nécessitant le plus d'amélioration ou ceux dans lesquels l'amélioration aura le plus d'impact sur les résultats économiques. Utilisez le Tableau 1-E pour vous aider à classer les priorités : Élevé (E), Moyen (M) ou Faible (F).⁵⁴

Évaluez ensuite les progrès de la société dans chaque domaine, en notant, sur une échelle de 1 à 5, la qualité de l'intégration des principes d'équité.

⁵⁴ Adapté de: Agence pour L'égalité des Sexes sur le Lieu de Travail, Gouvernement Australien *Gender Strategy Toolkit*, Canberra: Gouvernement du Commonwealth d'Australie, 40.

Enfin, examinez le tableau pour comparer les domaines prioritaires avec les domaines dans lesquels les progrès sont plus ou moins importants. Y a-t-il des secteurs hautement prioritaires dont la performance a été médiocre jusqu'à ce jour ? Y a-t-il des lacunes inattendues ou des domaines devant être améliorés ? Discutez avec le groupe de travail de la façon d'établir l'ordre de priorité des domaines clés.⁵⁵

TABLEAU 1-E Classement des priorités en matière de diversité des genres

DOMAINES PRIORITAIRES POTENTIELS	NOTATION DES PRIORITÉS	PROGRÈS À CE JOUR
Gestion des parties prenantes		
Obligation de redevabilité sociale des responsables		
Stratégie et argumentaire		
Mesure et établissement de rapports		
Politiques et processus		
Chaîne d'approvisionnement		
Capacité des dirigeants et des responsables		
Réservoir de talents		
Flexibilité		
Équité salariale entre hommes et femmes		
Balance entre hommes et femmes		
Culture tenant compte du genre		

Étape 3 : Pour les objectifs prioritaires, fixer des cibles spécifiques

Sur la base de l'étape 2, identifiez les principales cibles en matière d'équité entre les sexes pour chaque objectif prioritaire (voir l'Outil 1.11 pour des conseils sur la fixation de cibles). Élaborez des cibles provisoires afin de les harmoniser avec les principaux objectifs de la société.

La Figure 1-A ci-dessous est un « Continuum de l'équité entre les sexes ». Elle peut aider à fixer des cibles, à mesurer l'intégration des questions de genre et à déterminer dans quelle mesure elles sont prises en compte. En identifiant le point où vous vous situez actuellement le long du continuum, vous pouvez fixer des cibles pour passer d'une étape à une autre sur une période de temps fixée.⁵⁶

FIGURE 1-A Continuum de l'équité entre les sexes



⁵⁵ Agence pour L'égalité des Sexes sur le Lieu de Travail, Gouvernement Australien *Gender Strategy Toolkit*, 39.

⁵⁶ Agence pour L'égalité des Sexes sur le Lieu de Travail, Gouvernement Australien *Gender Strategy Toolkit*, 39.

Étape 4 : Valider les objectifs et les cibles

Afin de garantir une compréhension, un soutien et une adhésion large aux objectifs, les objectifs et cibles devraient être examinés et validés avec la direction et les unités opérationnelles pertinentes.

Voici un ensemble d'indicateurs pour vous guider dans la mise en œuvre d'une stratégie d'équité entre les sexes. Issus du document *Les femmes dans l'exploitation minière : Guide d'intégration des femmes au marché du travail*, élaboré par l'IFC et publié en collaboration avec Lonmin, ils sont reproduits dans les Tableaux 1-F et 1-G.⁵⁷

TABLEAU 1-F Modèle d'objectifs ciblés en vue d'une équité entre les sexes

	RESPONSABLES	INGÉNIERIE	PERSONNEL MÉDICAL	RESSOURCES HUMAINES	FORMATION/ CHANGEMENT DE CULTURE/ COMMUNICATION
Réalisation		<ul style="list-style-type: none"> ▶ # de vestiaires construits ▶ # de toilettes installées dans les souterrains ▶ # d'équipements de sécurité appropriés fournis 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ # d'emplois pour les femmes 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ # de politiques élaborées/ actualisées ▶ # de femmes bénéficiant de services de garderie d'enfants 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ # d'heures de formation sur les préjugés sexistes ▶ # de participants aux formations et aux ateliers ▶ # de personnes touchées par les efforts de communication
Effets	<ul style="list-style-type: none"> ▶ # de femmes employées par la société ▶ Taux de départ des femmes par rapport aux hommes 				
Impacts prévus	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Respect de la législation gouvernementale ▶ Augmentation du revenu des femmes, avec un impact sur le bien-être de la communauté ▶ Amélioration de la sécurité grâce au recrutement de femmes ▶ Amélioration de l'entretien des machines grâce au recrutement de femmes 				

Étape 5 : Décrire la stratégie d'équité entre les sexes

Sur la base des objectifs et cibles clés identifiés, esquissez une stratégie énonçant efficacement comment, grâce à qui et quand la société atteindra ces objectifs. La stratégie devra être un document simple et direct composé comme suit:⁵⁸

- **Introduction/contexte** : Cette partie devra décrire les principaux objectifs de l'intégration du genre, l'argumentaire sous-tendant ces objectifs, et un résumé des diagnostics et de la situation actuelle de la société concernant l'atteinte de ces objectifs.
- **Principaux domaines d'intervention** : Pour chaque domaine d'intervention, indiquez les objectifs fixés, les mesures prévues pour les atteindre, les rôles, responsabilités et obligations de redevabilité sociale au titre des activités clés, les facteurs qui faciliteraient ou menaceraient le succès, et la façon dont les progrès seront mesurés. Se référer au Tableau 1-G pour un exemple.

⁵⁷ IFC et Lonmin, *Women in Mining: A Guide to Integrating Women into the Workforce*, 17.

⁵⁸ Agence pour l'Égalité des Sexes sur le Lieu de Travail, Gouvernement Australien *Gender Strategy Toolkit*, 42.

- **Suivi, consultation et examen de l'échéancier** : Afin de favoriser la continuité des progrès, veillez à ce que les unités opérationnelles sachent comment et quand les progrès seront suivis et le plan réexaminé, modifié et mis à jour.
- **Résumé d'une page de la stratégie d'équité entre les sexes** : Partagez un résumé facile à diffuser avec toutes les équipes et assurez-vous qu'elles comprennent leurs responsabilités, obligations de redevabilité sociale et possibilités de contribution et de révision. Sur la base du cadre global, chaque unité opérationnelle pourra élaborer ses propres stratégies de mise en œuvre.

Une fois la stratégie achevée, le champion de l'équité entre les sexes devra élaborer et mettre en œuvre une formation à l'intention de tout le personnel de l'organisation. Cela permettra à ce dernier de se familiariser avec la stratégie, de renforcer les objectifs et les engagements de la société, et de définir le rôle que chaque unité opérationnelle est censée jouer.

TABLEAU 1-G Exemple d'ébauche d'une stratégie de promotion de l'équité entre les sexes

DOMAINE D'INTERVENTION CLÉ	Recrutement
CIBLE SPÉCIFIQUE	Au moins 20 % des candidats présélectionnés sont des femmes
UNITÉ RESPONSABLE	Ressources humaines et unités opérationnelles
POINTS FORTS ET MENACES POUR LE SUCCÈS	Point forts : l'amélioration des activités de sensibilisation et le recrutement tenant compte du genre peuvent favoriser le succès Menaces : manque de candidatures féminines
MESURE DES PROGRÈS	Examen trimestriel de la totalité des candidatures, des présélections et des candidatures finales
DÉLAI	Entrée en vigueur immédiate
RESSOURCES NÉCESSAIRES (TELLES QUE LE TEMPS DU PERSONNEL FINANCIER)	Budget, temps du personnel, consultants

OUTIL 1.5 :

Termes de référence d'un champion de l'équité entre les sexes

- ▶ **OBJECTIF** : Diriger et coordonner les efforts d'intégration du genre
- ▶ **UNITÉ CIBLES** : Ressources humaines et haute direction

À PROPOS DU CHAMPION DE L'ÉQUITÉ ENTRE LES SEXES

Le champion de l'équité entre les sexes est le chef de file de la société PGM en matière d'initiatives de diversité des genres et d'équité entre les sexes. Il dirige certaines activités et joue un rôle de coordination pour d'autres. Ayant de préférence une fonction décisionnelle, il est responsable de la mise en œuvre de l'argumentaire et de la stratégie du genre. Parmi les fonctions du champion du genre :

- obtenir l'adhésion de la haute direction et d'autres acteurs clés pour appuyer le message sur l'équité entre les sexes ;
- travailler avec les unités opérationnelles telles que celles en charge des ressources humaines, de l'approvisionnement et de l'engagement communautaire afin d'élaborer des plans d'action spécifiques à chaque unité ;
- aider les équipes à mettre en œuvre leurs stratégies du genre ;
- assurer la coordination à l'échelle de l'organisation ;
- aider à la diffusion de messages externes sur les engagements de la société PGM en matière de genre.



L'Outil 1.5 énonce les principales responsabilités du champion de l'équité entre les sexes dans des termes de référence. Certains employés internes peuvent être qualifiés pour ce poste, mais assurez-vous alors de leur allouer du temps à dédier ce travail, plutôt que d'ajouter la fonction à leurs responsabilités à temps plein déjà existantes. À tout le moins, le poste de champion devrait être considéré comme un poste à mi-temps et de solides arguments plaident en faveur de sa désignation comme poste à temps plein.

Le rôle de champion n'est pas censé se substituer à l'expertise en matière de genre dans les unités opérationnelles (c'est-à-dire des spécialistes en développement communautaire ou en violence basée sur le genre) pour mener des évaluations de VBG. L'intention est plutôt de désigner une personne chargée de diriger et de coordonner la mise en œuvre de la stratégie du genre à l'échelle de l'organisation.

En termes de grade, le champion devrait se classer au moins dans la catégorie des cadres moyens supérieurs. Si le champion n'est pas un cadre supérieur, un administrateur du conseil d'administration mériterait d'être désigné pour soutenir et appuyer au niveau supérieur les propositions et le travail du champion.

EXEMPLE DE TERMES DE RÉFÉRENCE D'UN CHAMPION DE L'ÉQUITÉ ENTRE LES SEXES

Introduction

Énoncez les raisons pour lesquelles la société souhaite recruter un champion de l'équité entre les sexes. Présentez les mesures prises à ce jour pour jeter les bases d'une stratégie ou d'un programme d'équité. Décrivez les engagements méritant l'emploi d'un champion de l'équité – par exemple, les engagements pour accroître le recrutement de femmes, pour collaborer avec un plus grand nombre de sociétés appartenant à des femmes, ou pour s'assurer d'une consultation et d'un engagement équitables avec les membres masculins et féminins de la communauté. Indiquez le contexte de la société et les voies hiérarchiques : le champion aura-t-il une équipe ou un bureau ? De qui relèvera-t-il ? Son programme de travail a-t-il été défini ou existe-t-il déjà des plans pour le faire ?

L'objectif du poste de champion est d'avoir un point focal pouvant assurer le leadership et la coordination pour aider à améliorer l'égalité des chances pour les hommes et pour les femmes au sein de la société, ainsi que dans l'interaction avec les fournisseurs et la communauté. Le champion sera chargé d'élaborer la stratégie d'équité entre les sexes de la société, d'obtenir l'adhésion de tous, et de travailler dans les unités opérationnelles pour appuyer la mise en œuvre du plan.

Portée des travaux

Responsabilités du champion de l'équité entre les sexes :

1. Faciliter la fixation de l'agenda de la société en matière de genre :
 - a. Identifier les facteurs clés pour améliorer la diversité des genres et élaborer un argumentaire pour l'équité entre les sexes :
 - » identifier les principaux facteurs d'amélioration de la diversité au sein de la société, tels que la performance et la rentabilité, la responsabilité sociale de la société, les engagements de l'industrie ou les exigences législatives ;
 - » examiner et consolider ces facteurs dans un argumentaire propre à la société. Cet argumentaire devra indiquer comment les améliorations de la diversité des genres et les progrès de l'équité entre les sexes créeront (ou pourront créer) des avantages économiques pour la société.
 - b. Cultiver l'appui de la haute direction en faveur de l'équité entre les sexes :
 - » rencontrer la haute direction pour présenter l'argumentaire en faveur de l'équité entre les sexes ;
 - » travailler en collaboration avec la haute direction pour obtenir son engagement à appuyer l'équité.
 - c. Constituer un groupe de travail sur l'équité entre les sexes qui sera chargé d'élaborer un projet de stratégie, d'établir des objectifs, de gérer le suivi et l'obligation de redevabilité

sociale envers les cibles, et d'informer la haute direction des progrès et des correctifs nécessaires. Dans le but de créer une équipe responsable de l'intégration du genre à l'échelle de l'organisation, ce groupe devra réunir le champion de l'équité entre les sexes, les ressources humaines et des personnes-ressources représentant chaque unité opérationnelle, y compris la communication et le marketing. En fonction de la taille de la société, des groupes de travail incluant des représentants de toutes les catégories d'emploi au niveau des pays et des départements peuvent être créés pour soutenir la mise en œuvre. Chaque groupe devra lui-même comprendre aussi bien des hommes que des femmes.

- d. Assumer le rôle de chef de file au sein du groupe de travail, avec pour attributions :
 - » la gestion des réunions du groupe de travail ;
 - » l'enregistrement et le partage des procès-verbaux ;
 - » la conduite de l'élaboration de la stratégie et des objectifs en matière d'équité entre les sexes et la responsabilité de la mise en œuvre des activités connexes ;
 - » la conduite/gestion du suivi et évaluation des progrès vers l'atteinte des cibles ;
 - » la fonction de personne-ressource pour les contrats tels que l'audit sur l'égalité hommes-femmes ou l'examen de l'écart de rémunération ;
 - » la documentation de l'état d'avancement des initiatives d'équité entre les sexes ;
 - » la collaboration avec l'équipe de communication pour s'assurer que les progrès sont partagés avec les employés, la direction et les parties prenantes.
- e. Diriger l'élaboration de la stratégie d'équité entre les sexes par l'entremise du groupe de travail :
 - » cette stratégie devra fournir la structure pour les engagements, les actions et le suivi des progrès vers l'équité entre les sexes. Elle devrait énoncer les objectifs, coordonner les activités, clarifier la redevabilité sociale et définir des objectifs clairs, des buts assortis de délais et la voie à suivre pour atteindre ces objectifs ;
 - » cette stratégie devra établir à l'échelle de la société des objectifs en matière d'équité entre les sexes et de diversité des genres. Ces objectifs anticiperont des cibles plus spécifiques et devront se concentrer sur la vision de la société PGM en matière de diversité des genres. Ils devront être examinés et validés avec la direction et les unités opérationnelles pertinentes, afin d'assurer une compréhension, un soutien et une adhésion généralisée aux objectifs.
- f. Soutenir les ressources humaines dans l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de diversité du point de vue du genre et d'équité entre les sexes au niveau de la société.
- g. Travailler en collaboration avec les ressources humaines à une campagne à l'échelle de la société pour lutter contre le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre [*si nécessaire*].

2. Diffuser la stratégie d'équité entre les sexes à toutes les unités opérationnelles et appuyer sa mise en œuvre à l'échelle de la société :
 - a. Identifier des champions opérationnels dans les diverses unités.
 - b. Travailler en collaboration avec la haute direction et les unités opérationnelles pour mettre en œuvre la stratégie d'équité entre les sexes :
 - » présenter la stratégie aux équipes ;
 - » travailler avec les équipes pour déterminer leur place dans la stratégie ;
 - » aider les équipes à élaborer des plans sexospécifiques propres à chaque unité ;
 - » appuyer la mise en œuvre des plans sexospécifiques propres à chaque unité.
 - c. Fournir des commentaires lorsque les unités opérationnelles effectuent des évaluations sur des sujets pertinents, tels que les femmes dans le personnel, la chaîne d'approvisionnement ou l'engagement communautaire, afin d'aider les équipes à tenir compte des dimensions sexospécifiques, à garantir la continuité des messages et des priorités de la société dans toutes les activités et à assurer le plus de coordination possible entre les départements.
 - d. Aider les ressources humaines à identifier des équipes indépendantes pour mener, si nécessaire, des audits sur l'égalité hommes-femmes et des études sur les écarts de rémunération.
 - e. Travailler en étroite collaboration avec les équipes chargées de la chaîne d'approvisionnement et de l'engagement communautaire, afin d'élaborer un argumentaire en faveur de la collaboration avec les sociétés appartenant à des femmes et d'appuyer une approche de développement communautaire équitable du point de vue du genre.
3. Servir de personne-ressource interne et externe pour les questions ou le soutien concernant la stratégie d'équité entre les sexes de la société :
 - a. En plus de servir de personne-ressource interne en matière d'équité entre les sexes, le champion pourra être appelé à représenter publiquement la société sur des questions liées à la stratégie d'équité entre les sexes.

Outre ces tâches, le champion sera, si besoin, chargé de l'élaboration d'activités supplémentaires pour appuyer la formation et la mise en œuvre de la stratégie, ainsi que pour s'assurer que les unités opérationnelles individuelles peuvent appliquer la stratégie.

OUTILS 1.6–1.8: Diversité des genres et participation des femmes au sein des conseils d'administration

ÉVALUER ET PRÉPARER, APPORTER DES RÉPONSES, SUIVRE ET PÉRENNISER

La présente partie comprend plusieurs outils qui aideront les sociétés à accroître la diversité des genres et la participation des femmes au sein de leurs conseils d'administration. Elle est subdivisée en trois étapes d'un processus efficace :

- **Évaluer et préparer** : l'Outil 1.6 aide à acquérir une compréhension de la composition actuelle de votre conseil d'administration, et à identifier les actions nécessaires pour y améliorer l'équilibre entre les sexes .
- **Apporter des réponses** : l'Outil 1.7 fournit des orientations sur la mise en place d'un conseil d'administration plus diversifié du point de vue du genre.
- **Suivre et pérenniser** : l'Outil 1.8 fournit des orientations sur la manière de garantir la continuité des progrès et la pérennisation des améliorations à long terme.



OUTIL 1.6 :**Évaluation de la diversité des genres au sein des conseils d'administration⁵⁹**

▶ **OBJECTIF :** Évaluer la diversité des genres au sein des conseils d'administration

▶ **UNITÉ CIBLE :** Conseil d'administration

Un bilan de la représentation des sexes au niveau du conseil d'administration aide à déterminer les mesures nécessaires pour renforcer la diversité des genres. Cet exercice examinera la composition actuelle du conseil en fonction du sexe. Il fera de même avec la façon dont les nouveaux administrateurs sont choisis, et la fréquence de leur renouvellement. De plus, il examinera les politiques et procédures opérationnelles du conseil, afin d'évaluer la capacité des femmes à participer à ses activités.

Un consultant indépendant devrait procéder à l'inventaire et présenter les résultats au conseil d'administration. La société et ses actionnaires devraient avoir accès aux résultats, ainsi qu'aux plans d'action traitant les problèmes identifiés.

Voici quelques questions qu'il est suggéré d'inclure dans un exercice d'inventaire sur le genre.

Composition du conseil d'administration :

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

Procédures de fonctionnement au sein du conseil :

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

⁵⁹ Cet outil a été adapté d'une série de listes de vérifications, notamment l'Australian Institute of Company Directors *Checklist for Assessing Board Composition*, Sydney: AICD, 2016. Il se base aussi sur des ressources telles que l'International Corporate Governance Network, *ICGN Guidance on Gender Diversity on Boards*, Londres: ICGN, 2013.

À propos des protocoles de remplacement des membres du conseil d'administration :

Il s'agit d'une évaluation qualitative de la façon dont est composé le conseil d'administration afin d'établir si la sélection de ses membres est impartiale, et la manière dont les compétences clés sont évaluées.

- À quelle fréquence s'ouvrent de nouveaux sièges au sein du conseil d'administration ?
- Existe-t-il une limite de mandats ?
- S'il y a eu des changements, comme l'instauration d'une limite de mandats, comment ont-ils modifié la composition du conseil d'administration et influé sur la performance de la société ?
- Quel est le protocole de sélection des nouveaux membres ?
- Quelle est la diversité des réseaux et des mécanismes par lesquels les nouveaux candidats sont examinés et sélectionnés ?
- Existe-t-il un parti pris ou un déséquilibre entre les sexes dans les réseaux/voies grâce auxquels les candidats potentiels sont identifiés ?
- Le conseil a-t-il mis en place une matrice de compétences pour identifier et combler les lacunes dans le recrutement des membres du conseil ?
- Si la matrice des compétences existe, à quelle fréquence est-elle mise à jour ?

En recueillant les réponses à ces questions, les sociétés auront une meilleure vue d'ensemble du niveau et de l'étendue de la diversité des genres au sein de leur conseil, et sauront si des politiques ou des autoévaluations du conseil sont en place pour favoriser l'accroissement de la diversité des genres. L'analyse des résultats mettra en évidence les lacunes et révélera les domaines à améliorer, à surveiller et à pérenniser.

OUTIL 1.7 :**Liste de vérification pour la mise en place d'un conseil d'administration diversifié du point de vue du genre**

► **OBJECTIF :** Accroître la diversité des genres au sein du conseil d'administration

► **UNITÉ CIBLE :** Conseil d'administration

La liste de vérification qui suit aide à améliorer la diversité des genres au sein des conseils d'administration en changeant la façon dont les candidats sont identifiés, sélectionnés et tenus responsables de leurs performances. Les stratégies présentées sont conçues pour les conseils d'administration, mais peuvent également être utilisées dans l'ensemble de l'organisation, sous la direction du conseil d'administration. Sur la base des résultats de l'Outil 1.6, cette liste peut être personnalisée selon vos besoins.⁶⁰

- **Élaborer une stratégie pour améliorer la diversité des genres au sein du conseil d'administration :** les activités peuvent comprendre n'importe laquelle des mesures énumérées ici, avec des échéances et des responsabilités claires. Elles devraient être alignées sur les politiques de diversité des genres dans la société.
 - » formaliser un engagement à mettre en place la diversité des genres au sein du conseil d'administration. Il n'est pas nécessaire d'inclure un quota, mais le président du conseil d'administration devrait être encouragé à prendre un engagement public ou interne, et à demander des comptes aux membres du conseil d'administration à cet effet ;
 - » s'engager à atteindre des cibles minimales de diversité des genres dans les viviers de candidats ;
 - » exiger des sociétés de recherche qu'elles atteignent des cibles minimales en matière de diversité des genres dans leurs viviers de candidats proposés ;
 - » exiger que le comité de nomination rende compte des mesures prises en faveur de la diversité des genres dans le processus de recrutement ;
 - » adopter des stratégies à long terme pour soutenir la mise en place d'un vivier de candidats diversifié du point de vue du genre. Cela peut inclure l'identification de mécanismes par lesquels le conseil peut soutenir de façon proactive la préparation de futures candidates au conseil, par exemple en développant le mentorat, la formation et les opportunités de réseautage touchant les candidates ;
 - » nommer un champion au niveau du conseil d'administration pour ce travail.
- **Surveiller et modifier les pratiques du conseil d'administration pour favoriser la diversité des genres :**
 - » tenir à jour une matrice de compétences concernant les membres du conseil, ainsi qu'un registre mesurant à quel point les membres actuels y correspondent. Utiliser ce registre pour guider le recrutement de nouveaux membres du conseil ;

⁶⁰ Cette liste s'appuie sur les recommandations de l'ICGN.

- » envisager de limiter la durée du mandat des membres du conseil d'administration, afin de promouvoir un roulement et de remettre en cause les réseaux favorisant souvent davantage les hommes pour l'accès aux postes de haute direction et de gouvernance ;
 - » offrir une formation aux membres du conseil d'administration, afin de les sensibiliser à l'importance de la diversité des genres et aux avantages à tous les niveaux pour la société PGM ;
 - » inclure la diversité des genres en tant que point clé et KPI du conseil, dans son ensemble et pour chacun de ses membres.
- **Promouvoir la diversité des genres dans toute la société :** la stratégie du conseil en matière de diversité des genres devrait être alignée sur la stratégie de la société en matière de diversité des genres à l'échelle de l'organisation. Le conseil d'administration devrait également assumer la responsabilité de l'évaluation de la diversité au sein de la haute direction, ainsi que de l'examen des mesures dans l'ensemble des opérations.
 - **Collaborer à l'amélioration :**
 - » travailler en réseau avec d'autres sociétés pour discuter des réussites et des défis liés à l'intégration du genre.⁶¹
 - **Élaborer des indicateurs de performance du conseil d'administration :**
 - » identifier des indicateurs pour surveiller la performance du conseil dans son ensemble, ainsi que celui de chacun de ses membres. Il peut s'agir de l'assiduité, de la probabilité de sanction pour mauvais rendement ou de la performance de la société. Partager ces indicateurs et communiquer les résultats aux actionnaires ;
 - » faire preuve de responsabilité publique en matière de diversité des genres au sein du conseil d'administration et s'engager en faveur de la transparence.
 - **Prendre un engagement public :**
 - » il faudra peut-être du temps pour constituer une réserve de candidates appropriées pour un conseil d'administration diversifié en genre. Néanmoins, les conseils peuvent commencer le processus immédiatement en prenant un engagement en faveur de la diversité et en l'indiquant dans leurs documents et d'autres rapports d'entreprise ;
 - » divulguer l'état actuel de la diversité des genres et les plans d'action pour améliorer la diversité lors du conseil d'administration, dans les rapports annuels aux actionnaires, ainsi qu'à l'échelle de l'organisation.

⁶¹ Catalyst, "Leader to Leader: How to Transform the Boardroom from the Inside," New York: 2014.

OUTIL 1.8 :

Liste de vérification pour le suivi et la pérennisation d'un conseil diversifié du point de vue du genre

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

Après le bilan initial et les mesures visant à accroître la diversité des genres au sein des conseils d'administration, utilisez les activités ci-après pour suivre et pérenniser les progrès vers un conseil d'administration équitable du point de vue du genre.

Suivi et inventaire de la durabilité

Effectuez des inventaires à intervalles réguliers, selon la taille et la rotation au sein du conseil d'administration. Cet exercice devra examiner :

- le niveau de diversité des genres au sein du conseil d'administration, dont la proportion de femmes aux fonctions décisionnelles ;
- l'amélioration de la diversité des genres dans les listes de présélection pour les postes récents au conseil d'administration ;
- l'existence d'une politique de diversité des genres au niveau du conseil d'administration ;
- la présence d'un comité du conseil d'administration dédié au suivi et à la mise en œuvre du plan d'action sur la diversité des genres : À quelle fréquence se réunit-il ? Comment est-il tenu de rendre des comptes ?
- l'existence d'une communication régulière du conseil d'administration envers la société PGM et les actionnaires sur l'état d'avancement du plan d'action pour la diversité des genres ;
- l'existence d'évaluations de routine du conseil, dans son ensemble et pour chacun de ses membres : ces derniers sont-ils tenus pour responsables de leurs performances ?

Actions périodiques

Ces actions devraient avoir lieu sur une base périodique pour s'assurer que la stratégie de diversité du point de vue du genre demeure la solution idoine pour les organisations :

- Examiner la matrice de compétences pour s'assurer qu'elle correspond aux besoins actuels du conseil ;
- Examiner les compétences des membres du conseil d'administration :
 - » comparer avec la matrice de compétences ;
 - » identifier les nouvelles lacunes ayant pu apparaître ;
 - » identifier les lacunes ayant été comblées par des changements dans la composition du conseil d'administration.

- Revoir le plan d'action pour la diversité des genres.
 - » assurer l'harmonisation entre le plan du conseil d'administration et les politiques à l'échelle de la société.
- Rendre compte des résultats de l'inventaire sur les questions liées au genre et des progrès du plan d'action pour la diversité des genres.
 - » inclure les résultats à l'échelle du conseil et de la société ;
 - » faire rapport aux actionnaires ;
 - » communiquer les résultats dans toute la société.

ENCADRÉ 1-C Suivi de la performance en matière d'égalité des sexes dans le cadre des rapports de durabilité

La *Global Reporting Initiative* (GRI) est un réseau international multipartite hébergé par le Programme des Nations Unies pour l'environnement.

La GRI a élaboré un cadre largement utilisé pour les rapports de durabilité. Elle inclut le genre comme une dimension clé pour l'établissement de rapports, en vue de comprendre la répartition des genres et de maximiser l'utilisation de la main-d'œuvre et des talents. Le genre est incorporé dans les normes d'établissement de rapports de la GRI sur :

- les comités exécutifs ;
- les employés ;
- le type d'emploi ;
- les salaires ;
- la manière dont les employés utilisent le congé parental ;
- les traumatismes ;
- les maladies professionnelles ;
- l'absentéisme et les accidents mortels liés au travail ;
- la formation des employés ;
- les évaluations des performances ;
- les incidences de la discrimination et les mesures correctives prises ;
- les considérations de genre dans les évaluations de l'impact social.

En ce qui concerne les responsabilités au plus haut niveau de la direction, la GRI exige des rapports sur sa composition selon les sexes (pour plus d'informations, voir l'Ensemble consolidé des normes de la GRI sur les rapports de durabilité de 2016). corporate governance body and committee by gender (For more, see Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards 2016).

OUTILS 1.9-1.16: Diversité des genres au sein de la haute direction et du personnel

ÉVALUER ET PRÉPARER, APPORTER DES RÉPONSES, SUIVRE ET PÉRENNISER

La présente partie comprend plusieurs outils aidant à augmenter le nombre de hauts responsables et d'employés de sexe féminin au sein de votre personnel. À l'instar de la partie précédente, elle est divisée en trois étapes d'un processus efficace :

- **Évaluer et préparer** : l'identification et l'évaluation des facteurs clés influençant la diversité des genres à tous les niveaux de la société constituent une première étape importante. L'Outil 1.9 donne des indications sur la conception d'une évaluation examinant toutes les questions qui influent sur le recrutement et la rétention des membres du personnel féminin talentueuses, ainsi que les obstacles potentiellement liés au sexe pour leur promotion.
- **Apporter des réponses** : après avoir mesuré votre situation en matière d'équité entre les sexes, il est temps de passer à l'action. Les Outils 1.10 à 1.15 fournissent des orientations pour améliorer la diversité des genres au sein du personnel. Ils sont organisés par objectifs – recrutement, rétention et promotion – et assortis d'une indication des unités opérationnelles responsables des activités proposées.
- **Suivre et pérenniser** : L'élaboration de stratégies pour surveiller les progrès – ainsi que l'efficacité des programmes de formation – aidera à assurer de bons retours sur investissement de vos initiatives en faveur de la diversité des genres, et à obtenir des preuves tangibles d'amélioration. Les Outils 1.15 à 1.16 fournissent des orientations sur le suivi et la pérennisation.

« Il faut des hommes honnêtes et influents aux côtés des femmes afin de bâtir un monde plus égalitaire du point de vue du genre. La stratégie Male Champions of Change (Des hommes à l'avant-garde du changement) vise à ce que des dirigeants de sexe masculin militent en faveur de l'égalité des sexes et agissent en ce sens. Comme l'a affirmé l'un des hommes champions du changement : « Ne prétendons pas qu'il n'existe pas des normes établies favorisant les hommes. Les hommes ont inventé le système. Les hommes dirigent en grande partie le système. Les hommes doivent changer le système ». »

— Elizabeth Broderick, former sex discrimination commissioner, Australia, and founder, Male Champions of Change

OUTIL 1.9 :

Termes de référence pour une étude sur l'écart de rémunération

- ▶ **OBJECTIF** : Identifier les penchants au niveau de la rémunération
- ▶ **UNITÉ CIBLE** : Ressources humaines

Pour attirer et retenir une main-d'œuvre diversifiée du point de vue du genre, les candidats potentiels doivent avoir l'assurance qu'ils sont rémunérés équitablement pour leur travail. « Un salaire égal pour un travail égal » signifie qu'hommes et femmes recevront le même salaire et bénéficieront des mêmes conditions de travail pour des emplois ayant des descriptions de postes identiques ou similaires et/ou pour des emplois exigeant des niveaux de compétence ou de qualification similaires.⁶² L'équité salariale n'est pas seulement la bonne attitude, elle est également cohérente au niveau économique : payer tous les candidats équitablement est important pour retenir les plus performants et développer un solide réservoir de cadres supérieurs.⁶³

ENCADRÉ 1-D Définition de l'écart de rémunération entre les sexes

L'Organisation Internationale du Travail a élaboré une définition pour décrire les inégalités de rémunération entre les sexes. Selon l'OIT :

L'écart de rémunération entre les sexes mesure la différence entre le salaire moyen des hommes et celui des femmes, en pourcentage du salaire des hommes. Dans l'ensemble, des caractéristiques telles que les différences de niveau d'instruction, de qualifications, d'expérience professionnelle, de catégorie professionnelle et d'heures travaillées justifient la partie « expliquée » de l'écart de rémunération entre les sexes. La partie restante, et plus significative, à savoir la partie « inexpliquée », est attribuable à la discrimination – consciente ou inconsciente – qui est omniprésente dans le milieu de travail.

Pour de plus amples informations, voir la publication de l'OIT intitulée *Pay Equity: A Key Driver of Gender Equality*.

Le salaire et les compensations liées devraient être fixés selon la fonction de l'emploi et non par la personne qui l'exécute. Les primes devraient être accordées selon un système clair et transparent, de sorte que tous les membres du personnel en comprennent le fondement et le fonctionnement.⁶⁴

Une enquête sur les écarts de rémunération aide à identifier les différences dans la manière dont hommes et femmes sont rémunérés pour un travail équivalent. On ne réalise pas forcément spontanément les déséquilibres salariaux liés au sexe, les enquêtes peuvent donc être des outils précieux pour identifier et résoudre les problèmes. Elles peuvent également aider à révéler d'autres incohérences, tels que des salaires plus bas pour les personnes issues de minorités ou les femmes de la communauté locale. Les enquêtes et actions de suivi sont des moyens simples pour les sociétés pour s'assurer qu'elles peuvent :

- recruter et retenir un effectif diversifié ;

⁶² Centre de Formation International d'OIT, *Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance*, Bruxelles: European Commission, 2008, 54.

⁶³ OIT, *Pay Equity: A Key Driver of Gender Equality*, Genève: OIT, 2015, 1.

⁶⁴ OIT, *Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance*, 54.

- démontrer un engagement à s’attaquer au déséquilibre entre les sexes ;
- souligner leur engagement en faveur de la transparence, de l’équité entre les sexes et de la diversité des genres.

Dans le cadre de la planification de votre évaluation, envisagez des moyens de mettre l’information à la disposition des employés, et prévoyez les mesures à prendre si des écarts de rémunération sont mis au jour. Certains pays évoluent vers l’imposition de la transparence concernant les écarts de rémunération : l’Australie, l’Allemagne, l’Autriche et la Belgique ont adopté des lois exigeant que les sociétés d’une certaine taille publient des informations sur les écarts de rémunération. Les États-Unis ont adopté une loi similaire en 2016. Le Royaume-Uni impose que les sociétés de plus de 250 employés publient les informations sur les écarts de rémunération depuis avril 2018.⁶⁵

L’évaluation des écarts salariaux peut être un exercice complexe et difficile. Elle exige l’examen de multiples facteurs visant à identifier les domaines dans lesquels hommes et femmes perçoivent un salaire inégal pour un travail égal. Le modèle de termes de référence fourni ici détaille les étapes spécifiques requises pour entreprendre une telle évaluation, d’utilité aussi bien interne qu’externe. L’approche proposée divise le travail en deux tâches principales :

- **entreprendre une analyse pour déterminer une base de référence rapide en matière d’équité salariale :** elle peut être intégrée dans le cadre d’un audit plus large sur le genre, ou réalisée indépendamment. Utilisez les questions ci-après pour établir cette base de référence :⁶⁶
 - » Existe-t-il une politique sur le salaire égal pour un travail égal ?

ENCADRÉ 1-E Vos employés de sexe masculin et féminin perçoivent-ils un salaire égal pour un travail égal ?

Vous n’êtes pas sûr ? Voici deux méthodologies pour vous aider à le découvrir :

- L’évaluation non sexiste des emplois pour l’égalité de rémunération de l’OIT fournit aux sociétés un guide étape par étape pour comparer les emplois et les évaluer sur la base d’un certain nombre de qualifications non sexistes. Cette évaluation objective des postes est une phase nécessaire dans l’audit sur l’égalité hommes-femmes, afin de s’assurer que les emplois généralement occupés par des femmes ne sont pas sous-évalués.

Pour de plus amples informations, voir la publication de l’OIT intitulée « Promoting Equity »

- Logib : Le Bureau fédéral suisse de l’égalité entre hommes et femmes a élaboré l’outil statistique Logib pour l’autoévaluation des sociétés. Pour y procéder, vous devrez saisir les données relatives à la rémunération, aux compétences et au profil d’emploi de tous les employés.

L’outil est disponible en téléchargement libre: <https://www.ebg.admin.ch/ebg/en/home/services/equal-pay-self-test-tool--logib.html>

⁶⁵ Lucy Meakin, “Britain’s Gender Pay Gap is Under the Spotlight,” Bloomberg Business Week, 31 Juillet, 2017 et Gouvernement du Royaume-Uni, “Gender Pay Gap: Closing it Together,” <https://genderpaygap.campaign.gov.uk/> (Mis à jour, 1 Décembre, 2017).

⁶⁶ Irish Congress of Trade Unions, *Negotiating for Equality—Gender and Pay Toolkit*, Dublin: ICTU, 37.

- » Comment le personnel a-t-il été informé de cette politique ?
 - » Quelqu'un au sein de l'organisation est-il responsable de la mise en œuvre de cette politique ?
 - » Une évaluation des emplois a-t-elle été menée pour déceler les préjugés sexistes ?
 - » A-t-on déjà procédé à un examen afin de déterminer les écarts de rémunération pour un travail équivalent ?
- **mener une enquête sur l'écart de rémunération** : l'enquête est un exercice d'analyse plus approfondi pour identifier les emplois ou les familles d'emplois dans lesquels hommes et femmes ne perçoivent pas une rémunération égale. Elle aide à déceler les défis ou les goulots d'étranglement entravant l'égalité attendue, et devra identifier les domaines cibles d'amélioration et les mesures potentielles à prendre. Vous trouverez ci-dessous un modèle de termes de référence pour un consultant qui pourrait mener l'enquête.

MODÈLE DE TERMES DE RÉFÉRENCE POUR L'EXAMEN DE L'ÉCART DE RÉMUNÉRATION

Introduction

[Présenter à grands traits la justification de la conduite d'un examen de l'écart de rémunération. Introduire les mesures prises jusqu'à présent pour élaborer un argumentaire en faveur de l'équité entre les sexes, ainsi que d'autres mesures telles que les audits sur l'égalité hommes-femmes, le soutien de la direction, ou l'éducation et la sensibilisation du personnel. Expliquer le contexte de l'examen de l'écart de rémunération, et la façon dont ses résultats seront utilisés.]

Les consultants retenus pour procéder à l'examen de l'écart de rémunération seront appelés les « consultants » dans les présents Termes de référence.

Objectif

L'examen de l'écart de rémunération vise à identifier les disparités en matière de rémunérations – salaires, prestations et primes – accordées aux hommes et aux femmes occupant des emplois équivalents dans la société. Il permettra de constater les écarts, d'essayer d'identifier les facteurs de disparité, et de faire des suggestions pour y remédier.

Portée des travaux

L'évaluation impliquera les activités ci-après :

- a. Évaluer les emplois à l'échelle de l'organisation, afin de déterminer les emplois ayant des descriptions de postes identiques ou similaires et/ou les emplois exigeant des niveaux similaires de compétences ou de qualifications, dans le but de comparer les emplois et les salaires.
- b. Sur la base de l'évaluation des emplois, élaborer une méthodologie d'évaluation des données salariales entre les familles d'emplois, et d'une famille d'emplois à une autre, afin d'analyser le salaire par emploi et par sexe, et d'identifier les incohérences ou disparités salariales. Les données de la société devront être étudiées sur plusieurs années, et les résultats analysés selon

le sexe, l'âge et la fonction. Si la société souhaite évaluer les écarts de rémunération fondés sur la race, les données peuvent également être analysées en tenant compte de l'appartenance ethnique, de la race ou autres indicateurs pertinents. Les données devront être ventilées entre les recrutements locaux et internationaux, et entre les sites de travail, afin de mettre en évidence les différences potentielles entre le siège et les bureaux pays, et d'un bureau pays à l'autre.

- c. Analyser les résultats afin d'identifier les biais ou les incohérences en matière de rémunération en fonction du genre.
- d. Identifier les domaines de préjugés sexistes et les incohérences liées au genre : penche-t-on par exemple vers des salaires plus bas pour les femmes en raison de préjugés sexistes, ou bien parce que nombres d'entre elles ont marqué des pauses pour des raisons familiales, et ont donc moins d'années d'expérience ? L'analyse devra explorer à quel point de telles tendances sont justifiées, et identifier les situations dans lesquelles il existe un biais véritablement injuste, et incohérent au niveau économique.
- e. Identifier les défis et les possibilités de s'attaquer aux disparités salariales fondées sur le sexe.

Produits livrables

- a. Une méthodologie d'examen de l'écart de rémunération ;
- b. Un avant-projet d'examen de l'écart de rémunération, qui devra comprendre les éléments ci-après :
 - i. une introduction présentant la société, l'argumentaire en faveur de l'équité entre les sexes, le contexte de l'audit sur l'égalité hommes-femmes, les initiatives et programmes déjà en cours, le soutien de la direction et les plans de suivi et de mise en œuvre fondés sur l'audit ;
 - ii. un résumé des entretiens réalisés et des unités opérationnelles touchées, ainsi que méthodologies utilisées ;
 - iii. le résumé des constatations et recommandations pour relever les principaux défis et tirer parti des opportunités ;
 - iv. les résultats présentés par unité opérationnelle et par domaines prioritaires, et toute constatation additionnelle ;
 - v. une évaluation détaillée et les mesures de suivi proposées.
- c. Un examen de l'écart de rémunération : fournir une version finale révisée tenant compte du retour d'information obtenu auprès de la société.

Établissement de rapports

Identifier une personne-ressource au sein de la société, à qui les consultants rendront compte et qui fera office d'interface.

Calendrier

Déterminer l'échéancier pour l'ensemble du travail, ainsi que pour chacun des produits livrables spécifiques.

OUTIL 1.10 :

Examen des procédures de recrutement

- ▶ **OBJECTIF :** Élaborer un processus de recrutement équitable du point de vue du genre et accroître la diversité des genres et la participation des femmes au sein du personnel
- ▶ **UNITÉ CIBLES :** Ressources humaines, communication

Pour attirer et recruter les meilleurs candidats, quel que soit leur sexe, un processus de recrutement exempt de préjugés est essentiel. Le processus doit également mettre en évidence les opportunités pour les employés des deux sexes. L’Outil 1.10 vous aide à identifier et à traiter les problèmes de préjugés potentiels dans le processus de recrutement, afin que vous puissiez réussir à attirer les meilleurs talents des deux sexes.

ATTIRER DES CANDIDATURES DIVERSIFIÉES DU POINT DE VUE DU GENRE

- Vérifier les descriptions de postes pour traquer les termes biaisés ou le langage sexospécifique : les termes inclusifs pour le genre sont plus susceptibles de signaler la participation des femmes et les opportunités qui s’offrent aussi bien aux hommes qu’à elles:⁶⁷
 - » les descriptions de postes utilisent-elles un langage laissant entendre qu’un homme est recherché (tel que « contremaître ») ou bien un vocabulaire induisant qu’une femme peut aussi postuler (« contremaître/contremaîtresse » ou bien « personne faisant office de contremaître »)⁶⁸ ?
- Réviser, si nécessaire, les descriptions de postes afin d’encourager la diversité des genres :
 - » décrire les exigences du poste, et non la personne qui occupera le poste (ou qui l’a déjà occupé). Par exemple, pour les emplois physiquement exigeants, décrire les tâches spécifiques, plutôt que de décrire un candidat « ayant des aptitudes physiques » ;
 - » indiquer clairement les compétences requises ou souhaitables ; indiquer toute formation formelle/qualification requise (mais ne les exiger que lorsqu’elles sont nécessaires pour l’emploi) ;
 - » préciser que le poste est ouvert à tous ;
 - » mettre en évidence les possibilités d’avancement professionnel ;
 - » préciser si un emploi exige des horaires classiques, des quarts de travail et/ou la possibilité de formules de travail flexible.⁶⁹
- Examiner les annonces d’emploi, les publicités et le matériel de recrutement (comme les annonces dans les journaux, à la télévision et à la radio) pour détecter toute formulation sexiste :

⁶⁷ ICTU, *Negotiating for Equality—Gender and Pay Toolkit*, 62.

⁶⁸ Commission Australienne des Droits de l’Homme, *Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies*, Canberra: Gouvernement Australien, 2013, 22.

⁶⁹ OIT, *Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance*, 50.

- » Présentent-ils une image diversifiée et inclusive du point de vue du genre ?
- » Des hommes et des femmes y figurent-ils ?
- » Hommes et femmes sont-ils présentés comme assumant des rôles opérationnels ?
- » Les femmes sont-elles présentées comme assumant des rôles « non traditionnels » ?
- » Les voix off à la radio et à la télévision font-elles intervenir aussi bien des hommes que des femmes ?
- » Les annonces laissent-elles transparaître qu'hommes et femmes peuvent progresser dans toute une gamme de familles d'emplois ?
- Réviser les offres d'emplois et les supports pour présenter une image plus inclusive et plus diversifiée :
 - » Inclure hommes et femmes dans une variété de rôles.
 - » Utiliser des voix d'hommes et de femmes.
 - » Mettre l'accent sur le potentiel d'avancement professionnel des hommes et des femmes.
- Examiner les demandes d'emploi pour rechercher les formulations susceptibles d'engendrer des préjugés sexistes :
 - » les appels à candidatures ne devraient rechercher que les informations pertinentes et non demander des détails tels le statut matrimonial ou l'âge ;
 - » les candidatures doivent inclure des occasions pour les candidats de mettre en évidence des expériences de travail formelles et informelles antérieures qui justifient leur capacité à faire le travail ;⁷⁰
- Examiner les critères de sélection d'emploi pouvant créer un biais. Par exemple, une question concernant les années d'expérience ne se rapporte pas directement aux compétences ou aux qualifications, mais peut désavantager les candidats ayant marqué des pauses dans leur emploi pour des raisons familiales.⁷¹



⁷⁰ OIT, *Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance*, 50.

⁷¹ ICTU, *Negotiating for Equality—Gender and Pay Toolkit*, 62.

CHOISIR LE BON CANDIDAT : TENIR COMPTE DES PRÉJUGÉS DANS LA SÉLECTION⁷²

- Veiller à la diversité des genres au sein des équipes de recrutement/sélection : les équipes de sélection devraient comprendre au moins un homme et une femme d'ancienneté égale.
- Assurer une formation sur les préjugés avec les équipes des ressources humaines et de sélection : cet exercice aidera à identifier et à combattre les préjugés inconscients, tels que les types de travaux appropriés pour les femmes, ou bien la manière dont les périodes d'absence du marché du travail sont jugées. Veiller à ce que tous les membres des équipes de sélection soient au courant de la législation pertinente en matière de non-discrimination.
- Tester le personnel des ressources humaines et les équipes de sélection pour déceler les préjugés : le test des associations implicites du Programme pour les femmes et les politiques publiques de la Harvard aide à identifier les préjugés inconscients, tels que les associations entre hommes et femmes avec différents types de métiers.
- Élaborer un processus de recrutement normalisé et transparent : cela garantira l'égalité des chances pour tous les candidats. Fournir des critères détaillés pour tous les postes annoncés réduira la dépendance à l'égard des questions subjectives « d'adéquation ».
- Fixer des cibles minimales pour le nombre de candidates présélectionnées : si vous faites appel à un cabinet de recrutement, assurez-vous qu'il a connaissance des cibles et sait qu'il en sera tenu comptable.
- Élaborer une politique sur les questions d'entretien appropriées : éviter les questions concernant le statut matrimonial, les enfants, l'intention d'avoir des enfants ou l'orientation sexuelle.

RECRUTEMENT DE CANDIDATES : MONTRER VOTRE SOCIÉTÉ SOUS SON MEILLEUR JOUR

- Activer la mise en réseau : favoriser l'interaction entre les candidates et les employées à tous les niveaux du personnel. Encourager la discussion sur les possibilités s'offrant aux femmes dans des rôles non traditionnels.
- Mettre en évidence l'accent mis par votre société sur la diversité des genres : informer tous les candidats des politiques en place et programmes liés au genre, dans les ressources humaines, les rémunérations, le mentorat et la formation en leadership des femmes, les possibilités offertes aux familles.
- Solliciter la réaction des candidats, en particulier féminins, afin d'améliorer encore le processus de recrutement.⁷³

⁷² Cette section s'appuie sur: Commission Australienne des Droits de l'Homme, *Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies*, and OIT, *Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance*.

⁷³ Commission Australienne des Droits de l'Homme, *Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies*, 38.

OUTIL 1.11 :**Établissement d'objectifs ciblés pour un recrutement tenant compte du genre**

- ▶ **OBJECTIF** : Élaborer un processus de recrutement équitable du point de vue du genre afin d'accroître la diversité des genres et la participation des femmes au sein du personnel
- ▶ **UNITÉ CIBLES** : Ressources humaines, communication

À PROPOS DES QUOTAS DE DIVERSITÉ DES GENRES

Les objectifs ciblés en faveur de la diversité des genres aident les sociétés à mesurer les progrès accomplis vers l'atteinte des objectifs d'équité entre les sexes. Ils permettent d'assurer la coordination et de renforcer l'engagement à atteindre ces objectifs d'équité. Ils peuvent viser principalement les équipes en interne et permettre l'analyse comparative avec d'autres acteurs de l'industrie.

Certes, les objectifs ciblés (et les quotas qui en découlent) ne peuvent pas s'attaquer aux raisons sous-jacentes de la sous-représentation des femmes dans certaines parties de l'effectif. Mais ils se révèlent être parmi les moyens les plus efficaces pour combler les écarts en matière de diversité.⁷⁴ Des objectifs spécifiques et mesurables peuvent considérablement aider les sociétés à accéder à une représentation équitable, en particulier pour les premiers postes. Une étude de McKinsey, portant sur 118 sociétés pendant 3 ans, a révélé que les sociétés ayant des objectifs ciblés réussissent beaucoup mieux à recruter des candidates à l'entrée que celles n'en ayant pas.⁷⁵

Les objectifs ciblés doivent être spécifiques et stimulants. En plus des indicateurs quantitatifs, ils doivent inclure des facteurs qualitatifs sur la façon dont les gens travaillent ensemble – par exemple, des indices signalant un environnement de travail plus respectueux, des pratiques de réunion plus inclusives et une plus grande souplesse dans les modalités de travail. Les mesures peuvent également inclure des indicateurs tels que l'absentéisme, le roulement du personnel, ou la satisfaction des employés.⁷⁶

GUIDE POUR L'ÉLABORATION D'OBJECTIFS CIBLÉS DE RECRUTEMENT TENANT COMPTE DU GENRE

Ce guide aide à créer étape par étape des objectifs ciblés de recrutement tenant compte du genre.⁷⁷ Se référer au Tableau 1-H pour des exemples des types d'objectifs à fixer.

1. **Obtenir le soutien des responsables** : La haute direction est-elle favorable à la fixation d'objectifs ciblés et est-elle impliquée dans ce processus ? Pour obtenir un soutien plus large en vue d'atteindre les objectifs et créer un élan propice, les cadres supérieurs doivent soutenir

⁷⁴ Macdonald, C. *The Role of Gender in the Extractive Industries*, Helsinki: UNU-Wider, 2017, 19.

⁷⁵ Women in Mining Canada, *Welcoming to Women: Action Plan for Canada's Mining Employers*, 23.

⁷⁶ Women in Mining Canada, *Welcoming to Women: Action Plan for Canada's Mining Employers*, 23.

⁷⁷ Cette étapes sont basées sur: Agence pour L'égalité des Sexes sur le Lieu de Travail, Gouvernement Australien, "How to Set Gender Diversity Targets".

publiquement l'effort. Les gains en matière de diversité des genres sont-ils inclus dans les évaluations de la performance des cadres supérieurs ?

2. **Élaborer une stratégie d'équité entre les sexes (Outil 1.4) :** Les objectifs ciblés doivent faire partie d'une stratégie plus large d'équité entre les sexes incluant les mesures prises pour développer un environnement de travail diversifié et les mesures spécifiques pour aider à atteindre les quotas de recrutement. Les objectifs ciblés ne peuvent exister en l'absence d'une stratégie favorisant leur réalisation.
3. **Fixer des objectifs ciblés :** Ils doivent être clairement définies (c'est-à-dire les ratios hommes/femmes ciblés pour des postes particuliers). Ils peuvent inclure des objectifs immédiats et à plus long terme, mais se doivent d'être réalisables. De petites étapes successives permettent des progrès efficaces. Les objectifs devront être discrets et mesurables – par exemple, le taux de rétention des femmes après un congé de maternité plutôt qu'un indicateur vague comme « une culture inclusive » ou « une main-d'œuvre diversifiée ». Assurez-vous que les objectifs ciblés sont :
 - a. assujettis à une obligation de redevabilité sociale : les dirigeants et le personnel doivent avoir la capacité de promouvoir les progrès pour être tenus pour responsables de leur réalisation.
 - b. gérables : les objectifs doivent se rapporter à des résultats, stratégies et méthodes que les dirigeants peuvent véritablement contrôler, de sorte qu'ils puissent être tenus responsables de leur atteinte.
 - c. réalistes : les objectifs ciblés doivent être raisonnables et réalisables.
 - d. spécifiques à l'organisation : excellent moyen pour une sociétés de se comparer à d'autres, les objectifs ciblés permettent de démontrer son engagement et de distinguer sa performance. Cependant, ils doivent avant tout porter sur les besoins de la société elle-même, et en conséquence être basés en priorité sur les résultats de l'audit sur l'égalité hommes-femmes. Ils doivent intégrer l'analyse des données sur le recrutement et le roulement du personnel, et identifier les goulots d'étranglement pour un recrutement et une rétention équitables du point de vue du genre.
4. **Revoir et affiner les objectifs :** Le processus de fixation des quotas devra inclure des représentants de différentes unités opérationnelles, du personnel et des consultants. Une fois les objectifs provisoires fixés, les examiner avec les membres-clé du personnel pour s'assurer qu'ils les comprennent et y adhèrent.
5. **Communiquer publiquement les objectifs ciblés :** En plus de la communication externe par le biais de rapports annuels et trimestriels, les objectifs devront être partagées en interne avec le personnel. Les communications devront inclure l'argumentaire en faveur d'un effectif diversifié du point de vue du genre, une description du processus de fixation des quotas, ainsi que des détails sur la façon dont ceux-ci seront atteints.
 - a. établir l'obligation de redevabilité sociale : déterminer les façons dont les unités opérationnelles et les dirigeants considérés individuellement seront tenus responsables de l'atteinte des objectifs de recrutement. Préciser la formation des équipes de sélection pour réfuter tout préjugé ;

- b. créer des incitations : en plus de l'obligation de redevabilité sociale et des mesures incitatives pour les responsables, la mise en place de mesures incitatives pour l'équipe peut contribuer à l'adhésion du personnel à l'échelle de l'organisation ;
- c. mettre en place des systèmes d'établissement de rapports : veiller à ce qu'ils rendent compte des progrès et de l'impact de l'évolution de la diversité des genres ;
- d. désagréger l'établissement de rapports au niveau des départements et/ou des unités opérationnelles, et s'assurer que les rapports sont rendus publics au sein de l'organisation et partagés avec toutes les parties prenantes ;
- e. établir des systèmes d'examen de routine : examiner les constatations sur une base annuelle et déterminer les domaines où des changements et améliorations s'imposent ;
- f. entreprendre des audits supplémentaires de suivi sur la dimension genre : mener un sondage auprès du personnel sur les questions de culture organisationnelle, les préjugés et les moyens d'accroître les possibilités de recrutement et de rétention des femmes.

TABLEAU 1-H Établissement d'objectifs ciblés⁷⁸

OBJECTIF	CIBLE
Améliorer l'équité entre les sexes en matière d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Améliorer de X à Y le ratio hommes/femmes dans un département donné au cours des deux prochaines années ▶ Augmenter le ratio hommes/femmes au sein de la haute direction au cours des deux prochaines années ▶ Amener à parité les taux de rétention du personnel masculin et féminin à mi-carrière au cours des deux prochaines années
Examiner les politiques des ressources humaines et l'infrastructure physique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Examiner toutes les descriptions de postes et documents de recrutement dans tous les départements pour l'année en cours, afin de détecter toute formulation discriminatoire du point de vue du genre ou décourageante ▶ Examiner les politiques des ressources humaines concernant l'ergonomie, l'équipement de protection individuelle (EPI), la sécurité au travail et l'équipement afin de s'assurer qu'elles tiennent compte des différences en matière de besoins de sécurité entre hommes et femmes ▶ Veiller à ce que tous les services sur place se conforment aux politiques des ressources humaines en matière d'ergonomie, d'EPI, de sécurité au travail et d'équipement ▶ Rénover toutes les installations de toilettes et de douches afin qu'elles soient conformes au cours de l'exercice en cours
Instituer un environnement de travail tenant compte du genre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dans les enquêtes sur le ressenti des employés, améliorer de XX % la perception des parents quant à l'acceptation de la prise de congé parental : <ul style="list-style-type: none"> • améliorer la parité dans la perception des possibilités d'avancement professionnel entre hommes et femmes ; • réduire l'écart de perception de XX %

⁷⁸ Women in Mining Canada, *Welcoming Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers*, 76.

OUTIL 1.12 :**Liste de vérification s'adressant aux hauts responsables pour démontrer leur engagement**

- ▶ **OBJECTIF :** Démontrer l'engagement à créer un environnement de travail équitable du point de vue du genre dans l'ensemble de la société et parmi les actionnaires
- ▶ **UNITÉ CIBLES :** Ressources humaines, cadres supérieurs, formation

Le soutien efficace à la diversité des genres et son développement requièrent l'adhésion de tous à l'échelle de toute organisation donnée. Le leadership au niveau de la direction est un élément essentiel du changement organisationnel. Une étude à grande échelle de McKinsey a révélé que les sociétés dont les dirigeants se sont conformés aux engagements qu'ils demandaient à leur personnel

étaient cinq fois plus efficaces dans la réalisation de ces changements.⁷⁹ De plus, comme l'engagement envers la diversité des genres devient plus important pour les actionnaires, les cadres supérieurs ont un rôle important à jouer dans la communication avec eux sur la façon dont la société s'y prend pour atteindre ses objectifs d'équité entre les sexes.

« Le soutien et l'appui des dirigeants sont essentiels pour favoriser la diversité des genres et l'égalité des sexes au sein d'une organisation, et ont une incidence sur les résultats. Les dirigeants ont le pouvoir d'influencer les décisions clés, de veiller à ce que des politiques sexospécifiques soient mises en œuvre dans l'ensemble de l'organisation, de responsabiliser le personnel et d'ouvrir la voie à la réduction des écarts entre les sexes dans les sociétés en attirant et en retenant les meilleurs talents. Les dirigeants peuvent également montrer l'exemple en interne et en externe, et établir des partenariats. »

Source : *Chambre de commerce américaine en France et CCEI, "Putting All Our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend."*

Les cadres supérieurs peuvent démontrer leur engagement et leur soutien de nombreuses manières, que ce soit de la façon dont ils communiquent leur adhésion aux programmes internes et externes auxquels ils participent, ou par les mesures incitatives qu'ils élaborent. La démonstration de cet engagement comprend également la mise en place de systèmes de responsabilisation pour s'assurer que le personnel de l'ensemble de l'organisation est tenu responsable du changement organisationnel. La liste de vérification ci-après fournit un éventail de moyens par lesquels les cadres supérieurs peuvent utiliser leur propre participation pour démontrer et encourager la diversité du point de vue du genre à l'échelle de leur organisation.

⁷⁹ Women in Mining Canada, *Welcoming Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers*, 26.

ENCADRÉ 1-F La valeur du mentorat

Une étude de Sun Microsystems réalisée en 2006 par Gartner et Capital Analytics a utilisé l'analyse statistique pour quantifier l'impact financier du mentorat. Cette étude a examiné les progrès de plus de 1.000 employés. Parmi les constats :

- **25 %** de ceux à qui il a été fourni des mentors ont connu un changement d'échelon salarial au cours d'une période donnée ;
- **5 %** de ceux à qui n'avaient pas de mentors ont changé de classe salariale au cours de la même période.
- **28 %** des mentors ont connu un changement d'échelon salarial, comparativement à 5 % dans un groupe témoin composé de personnes n'étant pas des mentors.
- **72 %** des participants au mentorat ont été conservés, comparativement à 49 % dans un groupe témoin de personnes n'ayant pas participé au mentorat.
- Ceux ayant été appuyés ont été promus **cinq fois plus souvent** qu'un groupe témoin de personnes n'ayant pas reçu ce soutien.
- Les mentors ont été promus **six fois plus souvent** qu'un groupe témoin de personnes ne l'étant pas.

Source : Knowledge @Wharton, "Workplace Loyalties Change, but the Value of Mentoring Doesn't" Université de Pennsylvanie, 16 mai 2007.

LISTE DE VÉRIFICATION DES CADRES SUPÉRIEURS POUR DÉMONTRER LEUR ENGAGEMENT EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ DES GENRES

Engagement et communication internes

- Communication et changement de culture
 - » En personne et par écrit, faites une déclaration à tout le personnel sur l'importance de la diversité des genres. Expliquez l'argumentaire et l'alignement sur les priorités de votre société. Le champion de l'équité entre les sexes ou le groupe de travail sur l'équité entre les sexes pourrait assumer le rôle de chef de file dans le cadre de cet effort.
 - » Expliquez toutes les mesures à prendre pour favoriser l'équité entre les sexes sur le lieu de travail. Veillez à ce que le personnel comprenne les raisons pour lesquelles il s'agit d'une priorité de votre société. Indiquez clairement que ces efforts font partie d'un plan pour un fonctionnement plus solide et plus efficace, plutôt qu'un plan pour accorder la priorité aux femmes par rapport aux hommes.
 - » Utilisez les supports de communication de la société pour faire connaître à toutes les parties prenantes sa position sur la diversité des genres et les mesures en place.
 - » Dirigez les efforts de changement culturel organisationnel en jouant un rôle de premier plan visible dans le traitement des plaintes ou des préoccupations relatives à la diversité des genres et en soutenant la transparence dans le traitement de toutes les plaintes.⁸⁰

⁸⁰ European Commission Network to Promote Women in Decision-Making in Politics and the Economy, "Working Paper: How to Engage Senior Men to Promote Women to Senior Decision-Making Positions in their Organizations," 5.

- » Dirigez l'élaboration de politiques d'équité entre les sexes et encouragez publiquement l'adoption de ces politiques. Les PDG peuvent jouer un rôle moteur dans l'élaboration et l'adoption de politiques d'égalité de rémunération pour un travail égal, de travail flexible ou de prestations de maternité et de paternité. Autre aspect important, les responsables doivent favoriser un environnement de travail encourageant les employés à avoir accès à de telles politiques sans compromettre leur avancement professionnel.
- Mesures incitatives
 - » Élaborez et appuyez des programmes incitatifs pour la diversité des genres, tels que des incitations financières pour les responsables et des prix décernés par les départements pour les équipes atteignant les objectifs de diversité des genres et d'équilibre entre vie professionnelle et privée.⁸¹
 - » Présentez personnellement les prix et mettez en vedette les gagnants lors d'événements à l'échelle de la société pour démontrer votre engagement et votre soutien.
- Obligation de redevabilité sociale
 - » Nommez une personne-ressource pour la diversité des genres d'un niveau cadre supérieur, par exemple, au niveau du vice-président principal, responsable devant le PDG. Ce peut être un homme ou une femme, mais elle devra avoir du temps alloué spécifiquement à cette fonction – sans croire qu'il suffit d'ajouter ces responsabilités aux fonctions de la femme cadre de la société au rang le plus élevé.
 - » Nommez un groupe de travail sur la diversité des genres comprenant des chefs d'unités opérationnelles et d'autres représentants de ces unités. Ce groupe de travail devra collaborer avec la personne-ressource de haut rang pour identifier les défis et opportunités, développer une approche commune et des objectifs et indicateurs à l'échelle de l'organisation pour soutenir la diversité, ainsi que garantir le suivi et l'obligation de redevabilité sociale.⁸²
 - » Travaillez avec les ressources humaines et les équipes de la haute direction pour fixer des objectifs visant à accroître la diversité des genres dans chaque unité opérationnelle.
 - » Élaborez des KPI comprenant la promotion de la diversité des genres, et mettez en place des mécanismes de redevabilité sociale pour tenir les dirigeants responsables de l'atteinte des objectifs.
- Développement du leadership
 - » Travaillez en collaboration avec les ressources humaines pour mettre en place des programmes de développement du leadership des femmes, y compris des programmes de mentorat, de réseautage et de perfectionnement des compétences.
 - » Jouez un rôle actif dans ces programmes pour démontrer votre engagement.

⁸¹ Commission Australienne des Droits de l'Homme, *Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies*, 52.

⁸² Calvert Group Ltd, City of San Francisco Department on the Status of Women and Verité, "Gender Equality Principles," 2008, <http://www.genderprinciples.org/assess.php?elem=115>.

- » Créez des programmes de mentorat pour le personnel subalterne, en particulier le personnel féminin avec, dans la mesure du possible, des cadres supérieurs de sexe féminin.

Engagement et communication externes

- Accords et pactes internationaux sur l'égalité des sexes
 - » Faites preuve de soutien et d'engagement à travers l'affiliation à des partenariats mondiaux : parmi les initiatives internationales de premier plan, on relève les Principes d'autonomisation des femmes, la certification EDGE en matière de genre, les Hommes champions du changement et HeforShe. Voir l'Encadré 1-G pour plus de détails sur ces initiatives.⁸³
 - » Utilisez les outils et ressources fournis par ces groupes pour atteindre les objectifs de votre société en matière de genre.
- Forums et événements internationaux sur l'égalité des sexes
 - » Participez à des événements pour partager les connaissances et discuter des progrès en matière de promotion de l'égalité des sexes. La participation à ces événements peut être l'occasion de transmettre les engagements et les actions de votre société, d'apprendre des autres et de générer de nouvelles idées ainsi que de nouveaux partenariats pour soutenir l'égalité des sexes. Au nombre des événements les plus importants figurent ceux organisés par l'Initiative mondiale Clinton, l'OIT, le Forum économique mondial et les Nations Unies.
- Programmes de prix pour l'équité entre les sexes
 - » Soutenez vos activités de relations publiques, récompensez les efforts des employés pour promouvoir l'équité entre les sexes et facilitez le partage d'expériences en mettant en place des programmes de remise de prix. Ceux-ci contribuent également à positionner votre société comme un employeur de choix pour les futurs employés. Ci-dessous sont énumérés quelques exemples de programmes de remise de prix :
 - › Prix du leadership des PDG des Principes d'autonomisation des femmes : récompense les mesures concrètes et novatrices prises par les PDG pour promouvoir les Principes d'autonomisation des femmes.⁸⁴
 - › Prix Catalyseur : récompense les efforts déployés pour faciliter le recrutement, le perfectionnement et l'avancement professionnel de toutes les femmes de diverses origines. Les qualifications pour le prix comprennent un examen approfondi des initiatives, avec une évaluation sur place, afin de disposer de résultats au profit des femmes mesurables

⁸³ Il faut signaler les potentiels problèmes pouvant émerger avec les programmes pour des défenseurs/champions de sexe masculin. Dans certains cas, ces derniers peuvent inconsciemment exagérer les différences entre les rôles traditionnels des hommes et des femmes, et l'importance de ces dernières dans la communauté du fait de leur intense activité domestique. Cela peut ainsi renforcer ce rôle pour elles au lieu de valoriser l'importance de garantir l'équité des opportunités et des droits. Les programmes menés par des hommes doivent donc être établis avec délicatesse afin qu'ils se concentrent effectivement sur les bénéfices de l'égalité des sexes.

⁸⁴ Pour en savoir davantage sur le Prix du leadership des PDG des Principes d'autonomisation des femmes: <http://weprinciples.org/site/wepsleadershipawards/>.

et éprouvés dans toutes leurs dimensions, comme la race/l'appartenance ethnique, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, la religion, la génération, la nationalité, le handicap et l'origine autochtones ou aborigènes.⁸⁵

- › sociétés dans la communauté : prix le plus complet du Royaume-Uni pour la diversité des genres sur le lieu de travail. Les participants reçoivent un commentaire et des recommandations personnalisées en appui à l'amélioration de la performance, une comparaison avec leurs pairs et une note confidentielle.⁸⁶

ENCADRÉ 1-G Pactes et ressources sur l'égalité entre les sexes à l'échelle mondiale

Pacte mondial de l'ONU : Déclaration du PDG de l'initiative Principes d'autonomisation des femmes (WEP)

Les Principes d'autonomisation des femmes sont une initiative de l'ONU-Femmes et du Pacte mondial des Nations Unies (PMNU) afin d'aider le secteur privé à promouvoir l'égalité des sexes sur le lieu de travail, sur le marché de l'emploi et dans les communautés. En 2017, plus de 1.300 PDG ont signé la Déclaration de soutien des PDG, s'engageant à recourir à la WEP pour promouvoir l'égalité des sexes. Pour en savoir plus : Pacte mondial de l'ONU, « Women's Empowerment Principles ».

Certification EDGE de la dimension genre

Le système de certification EDGE est une certification de premier plan en matière d'égalité entre les sexes. Il aide les sociétés à démontrer leur engagement en faveur de l'égalité des sexes. EDGE travaille actuellement avec 170 organisations dans 40 pays et 22 industries. Pour en savoir plus : Programme de certification EDGE.

Male Champions of Change (Hommes champions du changement)

Le genre est souvent considéré à tort comme un problème de femme, mais l'égalité entre les sexes concerne en réalité à la fois les hommes et les femmes. Dans les industries à dominante masculine telles que le pétrole, le gaz et l'exploitation minière, la participation et l'engagement des hommes en faveur de l'égalité des sexes sont essentiels. Démarré en Australie, le programme *Male Champions for Change* (MCC) a depuis été reproduit dans divers pays et contextes. Il rassemble des responsables masculins influents afin de redéfinir le rôle des champions masculins de l'égalité des sexes et de créer un groupe de pairs de ces responsables pour soutenir le travail en faveur de l'égalité des sexes. En Australie, le groupe fondateur du MCC comprend actuellement 30 PDG, administrateurs, responsables gouvernementaux, universitaires et militaires. La Coalition australienne du MCC comprend à présent 9 groupes différents et 150 responsables. Pour en savoir plus : Male Champions for Change (MCC).

suite à la page suivante

⁸⁵ Pour en savoir davantage, voir: <http://www.catalyst.org/catalyst-award>.

⁸⁶ Pour en savoir davantage, voir: <https://www.bitc.org.uk/>.

suite de la page précédente

Les Champions de HeForShe : Défenseurs de l'égalité entre les sexes

Cette initiative d'ONU-Femmes offre aux hommes et aux garçons une plateforme pour travailler en tant que partenaires dans la réalisation de l'égalité des sexes. Le premier rapport de HeForShe sur la parité a été lancé lors du Forum économique mondial de 2016, avec des données clés sur le genre provenant de dix sociétés mondiales dont les PDG ont adhéré au programme 10x10x10 de HeForShe. Ce dernier est un projet pilote visant à inciter les dirigeants mondiaux de l'ensemble des gouvernements, du secteur privé et du milieu universitaire à s'engager à faire progresser l'égalité entre les sexes. Au nombre des sociétés participantes figuraient AccorHotels, Barclays, Koç Holding, McKinsey & Company, PwC, Schneider Electric, Tupperware Brands, Twitter, Unilever et Vodafone. Le rapport comprenait des renseignements sur le pourcentage d'employées, le pourcentage de femmes occupant des postes de haute direction et au sein du Conseil d'administration, et le pourcentage de nouvelles recrues femmes.

Le président de la Banque mondiale, Jim Yong Kim, est un champion thématique de HeForShe pour les institutions financières internationales. Le Groupe de la Banque mondiale s'est engagé à atteindre la parité au niveau des cadres supérieurs dans l'ensemble de l'organisation d'ici 2020.

Bruce Cleaver, PDG du groupe DeBeers, est aussi un champion de HeForShe. Il s'est engagé à assurer la parité entre les sexes aux postes de direction d'ici 2020, et à investir dans les femmes micro-entrepreneuses et les étudiantes en STIM au Botswana, au Canada, en Namibie et en Afrique du Sud. Dans le cadre de sa participation à cette initiative, la société fait la promotion de l'égalité des sexes par le biais de ses campagnes de marketing. Pour en savoir plus : HeForShe.

OUTIL 1.13 :

Élaboration de politiques de ressources humaines favorisant la diversité du point de vue du genre au sein du personnel

- ▶ **OBJECTIF** : Élaborer des politiques qui favorisent la rétention des employés
- ▶ **UNITÉ CIBLE** : Ressources humaines

Pour retenir une main-d'œuvre diversifiée du point de vue du genre, il faut identifier et élaborer des politiques pouvant contribuer à rendre le lieu de travail plus attrayant pour tous. Il s'agit, par exemple, d'un salaire égal pour un travail égal ; de politiques visant à créer un environnement de travail favorable, comme la tolérance zéro pour le harcèlement sexuel ; de politiques sur les congés parentaux ; ou de politiques assurant un environnement de travail physique approprié. Bien qu'elles puissent être des valeurs de longue date pour votre société, il est important que ces règles et directives soient explicites et claires, mais aussi disponibles et communiquées à tout le personnel.

Néanmoins, cela peut être encore insuffisant pour que les employés à tous les niveaux de l'organisation bénéficient de certaines normes et conditions d'emploi. Le leadership et la responsabilisation des cadres supérieurs sont ainsi essentiels pour que le personnel se sente à l'aise pour agir selon les politiques établies, sans crainte de représailles.

Voici un aperçu de plusieurs politiques clés en matière de genre. Notez qu'il ne s'agit pas d'une liste exhaustive, et que les exemples mis en évidence servent à souligner les caractéristiques importantes des options à envisager.

UN SALAIRE ÉGAL POUR UN TRAVAIL ÉGAL

L'égalité de rémunération pour un travail égal signifie qu'hommes et femmes percevront le même salaire et bénéficieront des mêmes conditions de travail pour un travail de description de poste identique ou similaire et/ou pour des emplois exigeant un niveau de compétence ou de qualification similaire. À l'échelle mondiale, il existe dans de nombreux secteurs d'activités un écart de rémunération entre hommes et femmes occupant les mêmes emplois.

Pour favoriser l'égalité, le salaire et les rémunérations connexes doivent être établis en fonction de l'emploi et non de la personne qui l'exécute, et doivent être normalisés d'un poste à l'autre. Les primes doivent également être accordées selon un système clair et transparent, de sorte que tous les membres du personnel comprennent les paramètres et le fonctionnement du paiement de primes.

Veiller à ce que les emplois équivalents soient rémunérés de façon égale

Utilisez les paramètres d'évaluation des emplois pour déterminer quels emplois devraient être rémunérés de façon égale. Veillez à examiner ces indicateurs pour déceler les préjugés sexistes cachés. Par exemple, deux emplois de même nature physique, comme le nettoyage et la conciergerie, pourraient être évalués différemment. L'emploi masculin stéréotypé de concierge pourrait être jugé plus

intensif physiquement que l'emploi féminin stéréotypé de nettoyage. Utilisez les critères ci-après pour examiner les classifications d'emploi, afin de s'assurer que des fonctions équivalentes reçoivent des salaires équivalents.⁸⁷

- **Compétences** : Quelles sont les compétences et la formation requises pour effectuer ce travail ?
- **Effort** : Quel est l'effort physique ou intellectuel requis pour faire ce travail ?
- **Responsabilité** : Quelle responsabilité ce travail implique-t-il par rapport aux ressources physiques, financières, humaines ou techniques de la société ?
- **Conditions de travail** : Quelles sont les pressions physiques, psychologiques ou autres liées à cet emploi ?

En outre, les sociétés devraient procéder à des évaluations périodiques de l'écart de rémunération entre les sexes (Outil 1.9).

ÉLABORATION DE POLITIQUES VISANT À FAVORISER L'ÉQUILIBRE ENTRE LA VIE PROFESSIONNELLE ET LA VIE PRIVÉE

De par la nature du travail, les emplois dans le secteur du pétrole, du gaz et des mines se trouvent souvent dans des environnements reculés, nécessitant souvent un service de navette aérienne ou un travail par quarts. Cela peut provoquer des difficultés pour les employés ayant des responsabilités en matière de garde d'enfants, et expliquerait la domination traditionnelle des hommes dans les industries du secteur PGM. Une étude commandée par une filiale de Rio Tinto a révélé que « les pratiques traditionnelles en matière d'horaires de travail et l'absence de politiques de travail favorables à la famille étaient les principales raisons pour lesquelles les femmes n'étaient pas attirées par l'exploitation minière ».⁸⁸

Les sociétés désirant attirer et retenir des femmes – et soutenir l'implication des hommes dans les responsabilités domestiques – doivent envisager des moyens de favoriser un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Les formules de travail flexible peuvent aider à créer des options plus favorables et plus viables pour les hommes et les femmes. Elles peuvent accroître la satisfaction et la productivité, tout en aidant à attirer et à retenir des candidats qualifiés. Ainsi, à la mine de Pilbara en Australie, Rio Tinto a mis en œuvre une politique de travail flexible, et les responsables du site estiment que cette initiative constitue une « étape importante » pour attirer et retenir les employés de sexe féminin.

Les politiques favorables à la famille sur le lieu de travail doivent s'appliquer aussi bien aux employés de sexe masculin qu'à ceux de sexe féminin. L'objectif d'un lieu de travail diversifié n'est pas d'accorder la priorité à l'un ou l'autre sexe, mais plutôt de créer des opportunités équitables, y compris la possibilité pour les hommes de jouer un rôle actif au sein de leur famille. Hommes et femmes

⁸⁷ OIT, *Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance*, 5.

⁸⁸ Rio Tinto, Rio Tinto in the US case study, 65, http://www.riotinto.com/rio-apps/riotinto_operationmap/pdf/Case_study_11_Rio_Tinto_the_US.pdf.

devraient donc être autant encouragés et soutenus pour tirer parti de ces politiques, et dans l'évaluation des programmes de travail flexible, les sociétés devraient s'assurer de tenir compte aussi bien de la participation de chacun.

Les sociétés doivent également prendre note des directives législatives sur le travail flexible. En Australie par exemple, des lois de 2009 et 2010 sur le travail équitable exigent que les sociétés autorisent les demandes de formules de travail flexible pour les employés ayant des enfants pas encore en âge d'aller à l'école, ou bien s'occupant d'un membre de la famille et/ou de personnes à charge âgées de moins de 18 ans ayant un handicap, et/ou d'un membre de la famille victime de violences domestiques.⁸⁹

Les pratiques de travail flexible prennent de nombreuses formes et les politiques relatives peuvent inclure une large gamme de dispositions :

- horaires flexibles (pouvant être basés sur des heures ouvrables de base fixes) ;
- semaine de travail comprimée ;
- télétravail, si possible ;
- heures annualisées ;échange de quarts de travail ;
- horaires de travail basés sur le calendrier scolaire ;
- programmation flexible des navettes aériennes :
 - » donner aux employés le choix de la durée de leur assignation ;
 - » répondre aux demandes ponctuelles de changement d'assignation à court terme pour des besoins personnels ;
 - » examiner les rotations annuelles des navette aérienne pour s'assurer que les employés ne ratent pas des événements spéciaux pendant des années consécutives.
- congés non payés pour raisons familiales ou parentales.

Le travail flexible devrait être utilisé comme un arrangement pour soutenir les employés qualifiés et leur permettre de concilier plus facilement plusieurs rôles. Bien entendu, ses modalités dépendront de la nature de l'emploi. Le télétravail est par exemple impossible pour le travail dans les mines en exploitation. Les employeurs peuvent conserver le pouvoir discrétionnaire d'accorder des horaires flexibles, mais les requêtes devraient faire l'objet d'un examen rigoureux, car elles peuvent aider à améliorer la satisfaction au travail et à retenir le personnel. Il est fondamental que les directives relatives à la demande et à l'octroi de formules de travail flexible soient claires et transparentes, avec des critères bien définis.

Ces politiques peuvent en outre utilisées pour aider des employés à retourner progressivement à un travail à temps plein après un congé de maternité/paternité ou un congé-maladie.

⁸⁹ Tara Diamond, "The Rise of Flexible Work in the Resources Industry," Carlton Victoria: AusIMM, 2016.

Parmi les autres programmes permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie privée figurent le congé parental pour les deux parents, l'appui à la réaffectation des conjoints, les services de garde d'enfants appuyés par l'employeur, et les services sur place comme les services bancaires et blanchisserie. Les commodités comme les salles d'allaitement et les glacières pour lait maternel peuvent faire une réelle différence pour les nouvelles mères et les encourager à retourner au travail après un congé de maternité.



Encourager l'adoption de politiques de travail flexible

Cela implique des efforts sur plusieurs fronts :

- donner le ton au niveau hiérarchique supérieur : les dirigeants doivent montrer la voie et favoriser l'adoption de politiques de travail flexible en étant formés pour comprendre les avantages de ces programmes pour le personnel et pour les unités opérationnelles. Une supervision entre les unités est nécessaire pour s'assurer que les programmes sont mis en œuvre de façon équivalente ;
- élaborer des campagnes d'information sur les programmes de travail flexible, ciblant à la fois les hommes et les femmes ;
- examiner les critères d'évaluation de la performance pour s'assurer que les employés prenant des congés flexibles ne sont pas désavantagés en termes de promotion – par exemple, en axant des examens de la performance sur les résultats plutôt que sur les heures ouvrées.

POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONGÉ PARENTAL

Dans la plupart des pays, les sociétés sont tenues d'accorder un congé parental rémunéré aux nouveaux parents. Plusieurs de ces règlements concernent les mères et les pères. Les sociétés peuvent soutenir les employés en révisant les politiques de congé parental pour s'assurer qu'hommes et femmes peuvent prendre un congé parental et que le fait d'en profiter ne créera pas un désavantage pour l'avancement professionnel.

Les politiques sur les congés parentaux devraient préciser :

- la durée du congé payé pour les nouvelles mères et pour les nouveaux pères, et la durée de tout congé sans solde ;
- le délai de préavis et les modalités pour aviser les employeurs de l'intention de prendre un congé, et les mesures que les responsables doivent prendre pour s'accommoder des employées enceintes et des congés parentaux ;

- les mesures que les employeurs doivent prendre pour trouver des placements alternatifs pour les femmes enceintes ou allaitantes, en fonction du risque physique et du profil de risque pour la santé de l'employée enceinte ;
- le début du congé (à la naissance ou avant la naissance ?) ;
- les exigences en matière de préavis pour prolonger le congé parental ;
- le protocole de communication/de collaboration pendant la période de congé ;
- le calendrier pour discuter du retour au travail ;
- les protocoles de couverture d'emploi, dont l'assurance que le personnel pourra retourner au même poste, et la planification d'urgence lorsque le personnel ne le peut finalement pas ;
- le protocole et l'éligibilité au congé parental en cas d'adoption d'enfants.⁹⁰

Il incombe également aux employés de se renseigner sur leurs options et sur leurs droits lorsqu'ils demandent un congé parental. Envisagez ainsi des activités et événements périodiques pour en assurer la sensibilisation.

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

La violence basée sur le genre et le harcèlement sexuel peuvent constituer des problèmes sur beaucoup de lieux de travail. Compte tenu de l'éloignement de nombreux projets dans le secteur PGM et d'un personnel souvent à dominante masculine, ces violences sont particulièrement préoccupantes pour ces industries. Des politiques fortes sur ces sujets ainsi qu'une formation portant sur le comportement des employés sur site et hors site sont ainsi des conditions préalables importantes pour établir une culture d'entreprise ne tolérant pas le harcèlement sexuel ou la violence basée sur le genre. Elles contribuent également à un environnement favorable à l'autonomisation, dans lequel hommes et femmes peuvent travailler efficacement ensemble.

Compte tenu de l'importance de ce sujet, la Boîte à outils 4 est intégralement axée sur les politiques, les activités et les interactions visant à lutter contre le harcèlement sexuel et les problèmes liés à la violence basée sur le genre. Elle présente un projet de politiques modèles sur le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre, un aperçu des types de services que les sociétés devraient envisager d'établir, ainsi qu'un projet de code de conduite des employés sur site et hors site.

⁹⁰ Commission Australienne des Droits de l'Homme, Outil 4: *Parental Leave Checklist for Employers*, Canberra: Commission Australienne des Droits de l'Homme, 2015.

ENCADRÉ 1-H Hot Seaters à la mine d'or de Boddington

À sa mine d'or de Boddington, en Australie, Newmont Mining Corporation favorise une flexibilité accrue pour son personnel. Le programme Boddington Hot Seaters forme les parents locaux à conduire des camions lourds afin que la société puisse avoir l'utilisation la plus efficace possible de ses véhicules vides ou pleins.

Surnommés « hot seaters », ces conducteurs peuvent travailler pendant les horaires scolaires afin d'être disponibles pour leurs enfants et d'autres responsabilités domestiques après l'école. Cela a permis à la mine d'accroître de près de 160 heures le temps d'exploitation de son équipement, et en 2012, la Western Australia Chamber of Mines a distingué la société pour ce programme novateur. Elle a aussi fait l'objet d'une campagne publicitaire sur YouTube pour promouvoir l'industrie minière australienne.⁹¹

EXAMEN DES PROGRAMMES DE PRESTATIONS SOCIALES DES EMPLOYÉS

En plus d'élaborer des politiques pour soutenir spécifiquement l'engagement des femmes et l'égalité des sexes, envisagez de procéder à un examen de vos programmes de prestations sociales au profit des employés, afin de vous assurer qu'ils tiennent compte de la sensibilité au genre. Un tel examen pourrait inclure :

- **les polices d'assurance maladie** : dans quelle mesure les besoins des femmes en matière de soins de santé (notamment le contrôle des naissances, les soins prénatals et les soins postnatals) sont-ils pris en compte ? Lorsque les membres de la famille et les personnes à charge remplissent les conditions pour bénéficier des soins, les options de soins sont-elles disponibles aussi bien pour les hommes que pour les femmes ?
- **les pensions** : les régimes de retraite sont-ils par exemple structurés afin que les femmes ne soient pas désavantagées si elle marquent des pauses dans leurs carrières pour répondre à des obligations familiales ?
- **des services de garde d'enfants et de soins aux personnes âgées soutenus par l'employeur** : les politiques de garde d'enfants et de soins aux personnes âgées tiennent-elles compte de la sensibilité au genre ? Les politiques de garde d'enfants prévoient-elles un congé parental équitable pour les employés des deux sexes ?

⁹¹ Minerals Council of Australia, "Case Study—Boddington Hot Seaters," <http://www.minerals.org.au/resources/gold/employment>.

OUTIL 1.14 :**Développement des carrières et du leadership des femmes⁹²**

- ▶ **OBJECTIF :** Favoriser un avancement et une mobilité professionnels équitables du point de vue du genre
- ▶ **UNITÉ CIBLE :** Formation

Les investissements dans la formation et dans les activités visant à soutenir l'avancement professionnel des femmes contribueront à faire en sorte que votre société soit en mesure de tirer des bénéfices d'un effectif et d'une équipe de direction diversifiés du point de vue du genre – et d'attirer et de retenir des femmes ayant des capacités de gestion. Ces efforts sont particulièrement importants dans les domaines où des écarts entre les sexes ont été identifiés. Parmi les mesures possibles :

- veiller à ce que les femmes aient un accès équitable aux programmes de développement du leadership déjà existants ;
- offrir des programmes ciblant spécifiquement le développement des femmes responsables ;
- élaborer des programmes aidant à créer des opportunités pour les femmes, à assumer des rôles de meneuses et à en tirer parti ;
- créer des programmes de sensibilisation aux défis auxquels les femmes font face, afin que les superviseurs et les responsables soient outillés pour apporter un appui proactif aux formations ;
- offrir une formation sur la participation des femmes à l'échelle de la société pour créer un environnement plus positif pour la diversité.

Bien que de nombreux outils de cette Boîte à outils mettent l'accent sur la création d'opportunités et d'une culture de travail inclusive, il est tout aussi important de former un groupe de candidates prêtes à diriger et à tirer bénéfice d'une culture de travail plus inclusive. Les activités de soutien aux femmes responsables peuvent être menées en interne ou avec des partenaires externes, et peuvent s'inspirer de réussites rencontrées par d'autres sociétés du secteur PGM.

APPROPRIATION DE LA FORMATION

Pour que la formation et le développement soient couronnés de succès, il doit y avoir une hiérarchie bien établie, où le champion de l'équité entre les sexes relève directement du cadre de plus haut rang de la société, de préférence le PDG. Cela permet de démontrer un engagement clair en faveur des objectifs fixés par l'organisation, et élimine la bureaucratie qui pourrait entraver les programmes. Cette appropriation devra également concerner le conseil d'administration, garantissant ainsi l'adhésion continue des actionnaires.

⁹² Cet outil a été développé en collaboration avec le Groupe Humphrey, société basée au Canada et spécialisée dans les formations pour la communication et le leadership, qui a aussi fourni le contenu de l'encadré 1-1.

PRINCIPALES STRUCTURES D'APPUI À LA FORMATION

Pour que les initiatives de formation et de perfectionnement soient couronnées de succès, elles requièrent le soutien de tous, à tous les niveaux de la société :

- le conseil d'administration ;
- le PDG ;
- la direction exécutive ;
- le champion de l'équité entre les sexes ;
- le département des ressources humaines ;
- les superviseurs des participants.

ACTIVITÉS DE SOUTIEN

Pour appuyer les initiatives internes, des activités complémentaires devraient être en place, parmi lesquelles :

- une communication cohérente sur les initiatives au sein de la société, en utilisant des mécanismes tels que les courriels trimestriels internes, les rapports d'étape annuels et les assemblées publiques ;
- un engagement et une visibilité continu dans les programmes de formation, en utilisant des techniques telles que les lancements de programmes, les lettres de bienvenue, les conférences et les sommets.

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES ET DES COMPÉTENCES NON TECHNIQUES

Le manque de compétences spécialisées ou de compétences non-techniques (« hard and soft skills ») représente souvent un obstacle empêchant un plus grand nombre de femmes d'accéder à certaines responsabilités.

L'industrie minière est pourtant équipée pour leur offrir des opportunités de formation à des compétences spécialisées. Bien que ces programmes doivent tenir compte des normes culturelles, notamment si certaines ont un niveau de connaissances de base relativement faible, ils permettent aux femmes de suivre une formation technique supplémentaire, en interne ou en externe, et leurs apportent un appui pour tirer parti de ces formations.

S'il y a une disparité entre les sexes dans la façon dont les employés utilisent de tels programmes, envisagez d'entreprendre une évaluation pour en comprendre les raisons. Vous pourrez prendre des mesures pour accroître la participation des femmes, telles qu'une subventions pour la garde d'enfants. Ces programmes de formation devraient être couplés à la planification de carrière, et priorisés par les superviseurs. L'intégration de ce type de formation dans vos objectifs annuels envers les femmes est une autre façon de s'assurer que le perfectionnement des compétences spécialisées demeure une priorité.

La formation aux compétences non-techniques représente un domaine de développement important, en particulier dans le contexte des compétences en leadership. Il est essentiel de veiller à ce que les responsables du développement des femmes sachent comment les soutenir et fassent en sorte que celles ayant été identifiées pour une promotion puissent mettre en valeur leurs capacités. Ce volet comprend une formation au leadership s'adressant aux superviseurs, aux responsables des femmes et aux femmes elles-mêmes.

Formation au leadership à l'intention des superviseurs et des responsables des femmes

Sur cette question, l'accent est mis sur la culture inclusive dans le milieu professionnel. Pour ce faire, les superviseurs doivent comprendre les défis auxquels sont confrontées de nombreuses femmes. Ils doivent également comprendre comment leur propre leadership et leurs propres styles de communication ont un impact sur les autres et si, oui ou non, le personnel sous leur supervision se sent soutenu. Parmi les domaines à couvrir dans de tels programmes :

- la formation sur les préjugés inconscients ;
- l'information sur les nuances culturelles et le genre dans le contexte du leadership ;
- la formation au leadership et à la communication.

Formation au leadership à l'intention des femmes

Pour créer une culture d'entreprise dans laquelle les femmes ont une forte identité de leadership, les initiatives doivent être multiformes et se renforcer mutuellement. La conception du programme mettra l'accent sur les obstacles et les besoins identifiés par les femmes au sein de l'organisation. Les activités proposées ici accordent la priorité aux femmes faisant déjà partie du personnel.

Dans le cadre de ces efforts, envisagez de sensibiliser les communautés locales aux carrières dans le secteur PGM et d'encourager les femmes plus jeunes à s'engager dans les secteurs de la STIM. Voici les principales caractéristiques des programmes de leadership pour les femmes :

- **Intégration verticale et horizontale** : Les programmes de développement du leadership devraient s'étendre à l'ensemble de l'organisation, du niveau supérieur au niveau subalterne et à travers les différentes unités opérationnelles. Cette approche contribue à la rétention, ainsi qu'au recrutement, lorsque les nouvelles recrues peuvent avoir un accès immédiat aux programmes. La plupart des cadres supérieurs de sexe féminin des unités opérationnelles devraient jouer un rôle actif et visible dans les programmes de formation, en particulier dans le contexte de la prestation de services. Ce faisant, les femmes de rang subalterne seront exposées à des modèles féminins de rang élevé, qui développeront une forte identité de leadership au sein de la société.
- **Possibilités de réseautage** : Les programmes de développement devraient inclure des occasions pour les femmes d'établir des réseaux formels et informels. Le réseautage donne

aux femmes l'occasion d'établir des liens avec d'autres femmes qui peuvent être confrontées à des défis semblables et qui peuvent les aider à trouver des solutions. Cela peut avoir lieu dans le cadre d'un réseau de femmes à l'échelle de l'organisation, d'une conférence annuelle sur le leadership des femmes ou de sections locales de femmes. Ces réseaux devraient comprendre un parrainage au niveau de la direction, des antennes nationales et des plans d'action annuels.

- **Formation par niveaux :** Généralement, les femmes sont présentes aux niveaux intermédiaire et supérieur de responsabilité, et dans un éventail de postes subalternes, et cette formation doit s'adresser à toutes. Comme déjà mentionné, les femmes de plus haut rang devraient jouer un rôle actif et visible dans la formation ; toutefois, elles-mêmes doivent aussi se voir offrir des occasions de développer leurs compétences en leadership. Il est alors recommandé de faire appel à des professionnels externes pour le soutien à la formation, car ce sont ces spécialistes qui pourront avoir le plus d'impact.
- **Mentorat et parrainage :** Le mentorat et le parrainage se sont avérés être des éléments importants de l'avancement professionnel des femmes au sein des organisations, et votre programme de développement du leadership devrait inclure de telles possibilités comme composantes de votre initiative globale de formation. Parce que le mentorat est un important mécanisme de rétention, ces possibilités devraient être offertes en particulier aux femmes de niveaux intermédiaire et supérieur, où les taux de départ sont, de façon générale, les plus élevés. Les mentors seniors rendront alors compte des progrès de leurs protégés selon un ensemble convenu de critères.⁹³ Bien que ces programmes puissent être développés pour impliquer davantage les femmes, pensez aussi qu'ils fonctionnent aussi pour les hommes, et assurez-vous que tous les jeunes gens bénéficient d'un accompagnement équitable dans leur avancement professionnel. Parmi les initiatives réussies figurent par exemple les *Power Pairs* de PepsiCo, mettant en équipe des responsables de haut rang et des femmes de couleur de rang plus subalterne, afin d'accroître la diversité raciale et des genres parmi les futurs leaders potentiels.
- **Possibilités de leadership :** Les programmes de perfectionnement devraient également offrir aux femmes à fort potentiel la possibilité de montrer leurs compétences et aptitudes aux cadres supérieurs. Alors que la visibilité est un élément essentiel de l'avancement professionnel, de nombreuses femmes sont peu exposées aux échelons supérieurs du leadership, notamment les employées de niveau intermédiaire. Leur offrant une expérience précieuse et renforçant leur confiance en elles, les occasions telles que les présentations aux cadres supérieurs accroissent la visibilité de celles ayant un avenir prometteur.

⁹³ Cette section est basée sur Women in Mining Canada, *Welcoming to Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers*.

DOMAINES D'INTÉRÊT DE LA FORMATION

Les programmes de formation au leadership doivent couvrir un éventail de sujets et de disciplines parmi lesquels la communication et la gestion de carrière.

Compétences en communication

De solides compétences en communication constituent un atout fondamental pour le leadership. Pour évoluer professionnellement, les femmes doivent avoir les outils nécessaires pour se défendre et pour défendre leurs idées en attirant l'attention de ceux qui détiennent le pouvoir. Les normes culturelles – et la socialisation qui en résulte – les en dissuadent pourtant souvent, que ce soit à domicile ou sur le lieu de travail. La formation en communication sur le leadership dote ainsi les femmes des outils nécessaires pour exercer une influence à tous les niveaux d'une organisation, de la présentation d'exposés à la présidence de réunions. En développant des compétences de communication efficaces, elles seront perçues comme des leaders. Cette formation devra donc comprendre :

- une compréhension des moyens optimaux et efficaces de s'adresser à des publics divers et souvent à dominante masculine ;
- des outils pour parler et rédiger de façon efficace et organisée, en évitant par exemple les habitudes positionnant les femmes en tant que subordonnées ;
- une formation à l'utilisation de la voix encourageant les femmes à s'exprimer plus efficacement lorsqu'elles sont entourées d'hommes ;
- des outils pour aider à éliminer les comportements de minimisation renforçant la dynamique traditionnelle de pouvoir, en développant par exemple un langage corporel et une expression dégageant de la confiance en soi, un contact visuel pendant les conversations, un rythme mesuré...

En encourageant l'application quotidienne de ces compétences, la formation aidera à renforcer les perceptions positives en matière de leadership, qui sont essentielles pour aider les femmes à gravir les échelons professionnels.

Des sociétés comme Goldcorp ont tiré des bénéfices de ce type de formation. Le programme Creating Choices, élaboré par Les femmes de Goldcorp pour les femmes de Goldcorp, vise à renforcer la confiance en soi et les compétences en leadership. Il a aidé les femmes à profiter d'opportunités professionnelles disponibles au sein de la société. Voir l'Encadré 1-I pour de plus amples informations sur ce programme.

Gestion de carrière

La gestion de carrière est un domaine important du développement du leadership, et les femmes devraient avoir accès à une formation formelle sur cette question. Cette gestion est souvent soutenue par le département des ressources humaines, mais les superviseurs devraient aussi jouer un rôle actif en aidant les femmes à élaborer des plans à court et à long terme, ainsi que des stratégies permettant d'équilibrer les objectifs professionnels et les responsabilités personnelles. Cette formation pourrait également inclure des moyens de communiquer ses objectifs de carrière aux hauts responsables. En plus d'une planification de carrière exhaustive, les femmes devraient avoir la possibilité de vivre des expériences hors du bureau, comme le « job shadowing » (observation du poste de travail).

Les femmes rappelant constamment la tension entre emploi et responsabilités personnelles comme un obstacle à leur avancement professionnel, la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée devrait être incluse dans la planification de la gestion de carrière. La formation dans ce domaine devrait comprendre des conseils sur la façon d'assumer ses responsabilités et de communiquer efficacement sur ses besoins personnels et professionnels.



ENCADRÉ 1-1 Le partenariat avec le Groupe Humphrey permet à Goldcorp de se constituer un réservoir de talents de sexe féminin

Lancé en 2011 pour les opérations de Goldcorp en Amérique latine, Creating Choices est un programme interne de formation, de développement et de mentorat ciblant les femmes. Collaboration unique entre la société et le Groupe Humphrey, un cabinet d'études-conseils basé au Canada et spécialisé dans la formation à la communication sur le leadership, le programme a été expérimenté à titre pilote auprès d'un nombre restreint de femmes qui ont fourni un retour d'expérience complet sur la conception et l'exécution du programme avant qu'il ne soit déployé plus largement. Le programme a ensuite été exécuté par des femmes de Goldcorp, formées par les experts du groupe Humphrey. Ce faisant, les formatrices ont assumé un rôle de leadership pour entraîner d'autres femmes et servir de modèles. Ces formatrices internes avaient une connaissance des défis auxquels les participantes faisaient face et une compréhension approfondie de la culture d'entreprise. Elles étaient ainsi les mieux placées pour personnaliser les exemples et les retours d'expériences, garantissant ainsi une formation plus efficace qui a permis la réussite des femmes de Goldcorp.

Préoccupation concernant le manque d'avancement des femmes, pourtant un catalyseur de changement

Dans une industrie à dominante masculine, Goldcorp a reconnu que l'avancement des femmes était souvent entravé non seulement par un manque de postes, mais aussi par leur manque de confiance dans leur capacité à s'exprimer ouvertement, à partager leurs opinions et à prendre des décisions, ainsi que par le nombre limité de femmes possédant les compétences requises en leadership. Les dirigeants se sont rendus compte qu'autonomiser les femmes ne consistait pas simplement à créer des opportunités accrues pour elles, mais que cela nécessitait un effort soutenu pour former et soutenir les employées, afin qu'elles puissent se préparer à assumer ces rôles.

Goldcorp a réalisé qu'il avait besoin de l'aide d'experts et a donc fait appel au Groupe Humphrey, champion de longue date de la diversité des genres et de la participation des femmes. Son programme Taking the Stage, proposé à plus de 500.000 femmes dans le monde entier, a ainsi servi de base au programme Creating Choices de Goldcorp.

Creating Choices comporte six modules : Construire l'estime de soi ; Oser rêver ; Choisir de monter sur scène ; Libérer le pouvoir de sa voix ; Écrire l'histoire d'un leader ; et Avoir la présence d'un leader.

Il aborde les défis uniques pour les femmes dans l'industrie minière et aide les employées de Goldcorp à développer les compétences nécessaires pour évoluer et contribuer au succès de la société.

Le matériel didactique du programme de formation des formateurs comprend des guides pour participants, un guide pour les animateurs et des vidéos pour servir de support à l'apprentissage des modules. Les guides comportent également des exercices pour chaque module, afin de permettre aux participantes de s'exercer et de recevoir des commentaires individuels du facilitateur et de leurs pairs.

Un deuxième programme s'appuyant sur le succès initial

Capitalisant sur le succès de *Creating Choices*, Goldcorp s'est de nouveau associé au Groupe Humphrey pour concevoir un deuxième programme, dispensé aux diplômés et intitulé *Growing Choices*. Dans ce nouveau cadre, les participantes apprennent à appliquer les compétences développées grâce à *Creating Choices* pour évoluer avec succès dans les structures de la société. Pendant le cours, elles apprennent à se faire connaître en tant que leaders, ainsi qu'à planifier et à réaliser leur avancement professionnel.

Ces programmes sont complétés par un système de mentorat complet, comprenant des mentors masculins et féminins, en plus d'une conférence de femmes pour célébrer les réalisations de la société en matière de diversité des genres. *Creating Choices* et *Growing Choices* sont ouverts aux femmes à tous les niveaux de l'organisation, y compris les stagiaires. Les deux programmes sont exécutés sur le lieu de travail, dans les langues locales.

suite à la page suivante

suite de la page précédente

Le déploiement à l'échelle de la société atteint 1.700 employées

Initialement destiné aux employées des opérations de Goldcorp en Amérique latine, *Creating Choices* a depuis été déployé à toute la société, touchant plus de 1.700 femmes à ce jour.

L'impact positif a été significatif. Dans le cadre d'une évaluation d'impact réalisée en 2014, les participantes ont fait état d'une confiance accrue et d'une plus grande volonté d'exprimer leurs opinions. Elles ont également déclaré qu'elles se sentaient davantage soutenues dans la poursuite de leurs objectifs professionnels et personnels. Il convient de noter que les superviseurs ont aussi fait état d'une amélioration tangible des compétences en leadership et de la confiance des participantes, qui aurait bonifié le travail et la productivité. Parmi les progrès spécifiques relevés par les superviseurs figurent une meilleure communication entre pairs; une plus grande confiance et une plus grande indépendance dans l'expression des opinions et la prise de décisions; et une concentration accrue sur l'avancement professionnel au sein de la société. Les participantes étaient également plus susceptibles de se fixer des objectifs personnels et professionnels, comme l'obtention d'un diplôme d'études supérieures et de la formation. Une évaluation de suivi menée en 2017 a fait les mêmes constats.

Pour de plus amples informations : GoldCorp's 2016 Sustainability Report, <http://csr.goldcorp.com/2016/our-people/diversity-and-inclusion>

OUTIL 1.15 :

Suivi, évaluation et établissement de rapports

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

L'élaboration de stratégies de suivi des indicateurs, la récompense du perfectionnement et la promotion des progrès vous permettront de constater vos gains en matière de diversité des genres et de continuer à vous améliorer.

SUIVI

La première étape de toute stratégie de suivi consiste à s'assurer que des cibles SMART (spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes et en temps opportun) sont en place. Chaque membre de la société doit connaître les objectifs et comprendre le rôle qu'il joue pour aider à les atteindre, ainsi que ses responsabilités et obligations de redevabilité sociale.

Ensuite, les sociétés doivent déterminer l'approche et la fréquence du suivi. Comment les progrès accomplis seront-ils examinés ? À quelle fréquence ? Avec quels instruments de mesure ? La plupart de ces outils peuvent être utilisés plusieurs fois, depuis l'évaluation initiale jusqu'au suivi et évaluation subséquent. Voici une suggestion de calendrier :

Suivi trimestriel

Une collecte de données récurrentes incluant :

- le recrutement : ratio hommes-femmes parmi les postulants, les listes restreintes, les nouvelles recrues ;
- la promotion : ratios hommes-femmes dans le cadre des promotions aux postes où il y a des candidats des deux sexes qualifiés ;
- le ratio hommes-femmes dans les demandes de télétravail et la situation des demandes de télétravail ;
- le pourcentage de femmes à chaque niveau de personnel et dans chaque description de poste.

Suivi annuel

Un exercice annuel pouvant comporter :

- la version abrégée de l'audit sur l'égalité hommes-femmes : inclure une sélection de questions de l'audit initial basé sur les priorités de la société, ainsi qu'un examen de l'environnement physique ;
- l'étude de suivi sur l'écart de rémunération : utiliser les mêmes paramètres que dans l'original pour évaluer les changements ;

- l'examen des supports de recrutement et des annonces, et le réexamen des objectifs de représentation des femmes sur les listes restreintes de recrutement ;
- l'examen des évaluations de la performance : suivre l'évolution des KPI sur le genre ;
- le suivi du nombre, de la fréquence et de la fréquentation des activités de formation liées au genre ;
- le suivi des dénonciations de harcèlement sexuel et des recours aux services d'un médiateur ;
- l'examen de l'adoption des régimes de travail flexible par sexe ;
- l'examen par sexe de la participation aux programmes de mentorat et de perfectionnement professionnel ;
- l'organisation d'un suivi supplémentaire, afin de se conformer à la Global Reporting Initiative.

Suivi biennal

- Répéter l'audit complet sur l'égalité hommes-femmes.

Après avoir déterminé une approche de suivi et fixé un calendrier, l'étape suivante consiste à décider des responsabilités en matière d'établissement de rapports pour chacun des paramètres. Confiez les tâches aux unités appropriées, désignez les instruments de mesure spécifiques à utiliser, indiquez le format de présentation des résultats, et fixez un calendrier d'exécution. Dirigé par le champion de l'égalité des sexes, le groupe de travail sur l'équité entre les sexes se chargera de recueillir tous les résultats.

Après avoir rassemblé toutes les informations, le groupe de travail devra examiner et analyser les données, afin d'identifier les moyens d'améliorer et de maintenir des résultats positifs. Le groupe de travail peut décider de s'occuper seul de cette tâche, ou bien de faire appel à un consultant expert pour l'assister.

Pour tous les indicateurs passés en revue, examinez l'obligation de redevabilité sociale : les chefs d'équipe responsables sont-ils sensibilisés et formés pour mesurer les progrès qu'ils tentent d'accomplir ? Quels sont les types de mécanismes de redevabilité sociale en place ? Les résultats sont-ils par exemple discutés au cours des évaluations des performances ? Sont-ils liés aux primes ?

En outre, le processus de suivi devrait inclure un examen de la mise en place d'incitations pour les équipes et leurs responsables, afin de favoriser l'investissement continu de chacun et le sentiment d'avantages et d'accomplissement partagés.

OUTIL 1.16 :

Suivi et pérennisation des programmes de formation pour un avancement professionnel équitable du point de vue du genre⁹⁴

- ▶ **OBJECTIF** : Suivre et pérenniser les programmes de formation
- ▶ **UNITÉ CIBLE** : Formation

Le suivi et la pérennisation de l'apprentissage sont essentiels pour garantir le succès des programmes de formation. Quel qu'en soit le type (compétences spécialisées ou compétences non-techniques), les produits livrables doivent être mesurés par rapport aux objectifs de diversité des genres fixés par l'organisation.

SUIVI

Pour garantir l'efficacité des programmes de formation, les sociétés devraient axer leurs efforts de suivi de trois façons :

- **Suivi à l'échelle de la société** : Un suivi qualitatif et quantitatif doit avoir lieu tout au long de la durée de la formation. Les produits livrables de la formation devraient être intégrés dans les KPI de la société. Dans certains cas, cela peut signifier une refonte des KPI ou l'ajout de nouveaux KPI aux structures existantes. Intégrer ces produits livrables dans les indicateurs de performance officiels facilite le processus de suivi. Ces systèmes permettent en effet de mesurer plus aisément les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs en matière d'égalité des sexes, tels que le nombre de femmes promues au cours de l'année à des postes à haute responsabilité.
- **Suivi informel et au cas par cas du perfectionnement des participants** : Les responsables/superviseurs devront fournir, formellement et informellement, un retour d'expérience qualitatif sur le perfectionnement des participants à la formation. À tout le moins, ils devront fournir, lors de leurs évaluations de performance, un retour sur l'application de la formation. Ces informations enrichiront le suivi du service des ressources humaines et responsabilisent les personnes concernées par l'apprentissage et ses applications.
- **Suivi des programmes** : Il est important que les programmes de formation eux-mêmes fassent l'objet d'un suivi continu afin de s'assurer que le service offert continue de répondre aux besoins des participants – besoins qui peuvent changer au fil du temps. Des formulaires de retours d'expérience sur les programmes et le suivi des systèmes d'exécution permettent un meilleur contrôle du contenu et aident à identifier les types de changements nécessaires pour garantir la pertinence continue des modules d'apprentissage.

⁹⁴ Le Groupe Humphrey a développé cet outil.

PÉRENNISATION

Le maintien, l'internalisation et la capitalisation des compétences acquises est un investissement essentiel dans la formation. La façon la plus simple d'assurer la durabilité des compétences est de créer de multiples points de contact qui se renforcent mutuellement.

- **Responsables/superviseurs** : Ils doivent jouer un rôle central dans le renforcement du nouvel apprentissage, et donc comprendre le contenu du programme afin de pouvoir soutenir les participants à mesure qu'ils appliquent les compétences acquises. La formation en leadership inclusif aide à maintenir les gains de la formation en compétences non-techniques.
- **Systèmes de renforcement** : Les programmes formels de mentorat et de parrainage aident à renforcer l'apprentissage et contribuent à pérenniser les gains, et donnent aux participants l'occasion de tester et de passer en revue leurs compétences acquises. De tels programmes leur offrent également une exposition précieuse auprès des décideurs de haut niveau, qui pourraient avoir à défendre leurs intérêts dans l'avenir.
- **Poursuite des occasions de réseautage aux niveaux local, régional et mondial** : Une interaction continue entre les participants longtemps après la fin de la formation est recommandée. De telles occasions sont particulièrement importantes pour le perfectionnement des compétences spécialisées ou non-techniques, car elles permettent le partage des meilleures pratiques, des leçons apprises et des retours d'expérience. Les sommets pour les responsables à fort potentiel offrent des occasions similaires de poursuivre les conversations autour de l'apprentissage tout en reconnaissant les réalisations des femmes qui ont réussi.
- **Engagement communautaire** : Les tensions entre sphères personnelle et professionnelle peuvent parfois créer des obstacles à l'avancement des femmes. Engager la communauté par le biais de l'éducation offerte par ce type de programme peut réduire cette tension. L'accent devrait être alors mis sur la formation aux compétences spécialisées qui ne relèvent pas des rôles traditionnels des femmes, notamment le leadership et la communication. L'engagement avec la communauté sur ces thèmes peut aider à assurer un encadrement approprié, compte tenu du contexte local.
- **Retour d'expérience externe** : L'engagement avec la communauté aide à créer une boucle de retour d'expérience au sein de l'organisation. De cette façon, l'engagement communautaire est clairement lié au résultat net, démontrant ainsi le bien-fondé de l'investissement. Dans le cadre de leurs initiatives d'investissement communautaire, les sociétés peuvent proposer aux écoles locales des ateliers de compétences générales sur des sujets comme l'inclusivité, le leadership et la formation en communication. Ce faisant, elles donnent aux employés potentiels les compétences nécessaires pour réussir s'ils sont embauchés à l'avenir.

Ressources sélectionnées pour une lecture approfondie

Les femmes au sein des conseils d'administration

- Australian Institute of Company Directors, *Checklist for Assessing Board Composition*, Sydney: AICD, 2016.
- International Corporate Governance Network, *ICGN Guidance on Gender Diversity on Boards*, Londres: ICGN, 2013.
- Paradigm for Parity; <https://www.paradigm4parity.com/#intro>
- PwC et WIM (RU), *Mining for Talent: A Review of Women on Boards in the Mining Industry*, 2012–2014, Londres : PWC, 2015.
- PwC et WIM (UK), *Mining for Talent: A Study of Women on Boards in the Mining Industry by WIM (UK) and PwC*, Londres : PWC, 2013.

Les femmes dans la haute direction

- Center for Women in Politics and Public Leadership, *The Pathway Forward: Creating Gender Inclusive Leadership in Mining and Resources*, Ottawa: Carlton University, 2012.
- “Women Leaders: The Hard Truth About Soft Skills,” *BusinessWeek*, 16 Février , 2010

Les femmes sur le marché du travail

- Minerals Council of Australia et al, *Unearthing New Resources: Attracting and Retaining Women in the Australian Minerals Industry*, Canberra: Minerals Council of Australia.
- Barclay, Mary Anne; Pattenden, Cath; Brereton, David; Beach, Ruth; Drinkwater, Diana; Kemp Deanna; Parmenter, Joni; et Phillipot, Sokar, “Female Mining Engineering and Minerals Processing Students: Career Drivers, Expectations and Perceptions,” In *Unearthing New Resources: Attracting and Retaining Women in the Australian Minerals Industry*, Forrest ACT: Minerals Council of Australia, 2007.
- IFC, *SheWorks Knowledge Report: Putting Gender Smart Commitments into Practice at the Workplace*, Washington, DC: IFC, 2017.
- IFC, *Investing in Women’s Employment: Good for Business, Good Development*, Washington, DC: IFC, 2013.
- IFC et Lonmin, *Women in Mining: A Guide to Integrating Women into the Workforce*, Washington, DC: IFC, 2009.
- Organisation Internationale du Travail, *Manual for Gender Audit Facilitators*, Genève: OIT, 2012.

- Women in Mining Canada, *Welcoming Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers*, Novembre 2016.
- Agence pour L'égalité des Sexes sur le Lieu de Travail, Gouvernement Australien, *Gender Strategy Toolkit*, Sydney: Gouvernement du Commonwealth d'Australie.
- Agence pour L'égalité des Sexes sur le Lieu de Travail, Gouvernement Australien, *How to Set Gender Diversity Targets*, Sydney : Gouvernement du Commonwealth d'Australie, 2013.

Politiques favorables à la famille en milieu de travail

- Commission Australienne des Droits de l'Homme, "Tool 4: Parental Leave Checklist for Employers," Sydney : Commission Australienne des Droits de l'Homme, 2015.
- Commission Australienne des Droits de l'Homme, *Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies*, Canberra: Gouvernement Australien, 2013.

BIBLIOGRAPHIE

- Adema, Willem et al, "Enhancing Women's Economic Empowerment through Entrepreneurship and Business Leadership in OECD Countries," Paris: OECD, 2014.
- Adler, Roy, "Women in the Executive Suite Correlate to High Profits," *Harvard Business Review*, Janvier 2001.
- American Chamber of Commerce in France et CCEI, "Putting all our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend," Paris: CCEI, 2012.
- Agence pour L'égalité des Sexes sur le Lieu de Travail, Gouvernement Australien *Gender Strategy Toolkit*, Canberra: Gouvernement du Commonwealth d'Australie
- Bohnet, Iris, *What Works: Gender Equality by Design*, Cambridge: Harvard University Press, 2016.
- Calvert Group Ltd, City of San Francisco Department on the Status of Women et Verité, "Gender Equality Principles," 2008, <http://www.genderprinciples.org/assess.php?elem=115>.
- Catalyst, "Leader to Leader: How to Transform the Boardroom from the Inside," New York: 2014.
- Catalyst, "Women in Energy: Quick Take," 2016, <http://www.catalyst.org/knowledge/women-energy>.
- Center for Women in Politics and Public Leadership, "The Pathway Forward: Creating Gender Inclusive Leadership in Mining and Resources," Ottawa: Carlton University, 2012.
- Commission Australienne des Droits de l'Homme, *Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies*, Canberra: Gouvernement du Commonwealth d'Australie, 2013.
- Committee on Environmental Health, "Noise: A Hazard for the Fetus and Newborn," *Pediatrics*, Volume 100/Issue 4, Octobre, 1997.

- Deloitte, “Towards Gender Parity: Women on Boards Initiative,” 2016, <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/economics/articles/toward-gender-parity-women-on-boards-initiative.html>.
- Deloitte, “Women in the Boardroom: A Global Perspective,” Deloitte: 2015.
- Deloitte et CCEI, “Putting All our Minds to Work: An Assessment: Business Survey Results,” Paris: Deloitte, 2014.
- Desvaux, Georges; Devillard-Hoellinger, Sandrine; et Meane, Mary C., “A Business Case for Women,” McKinsey Quarterly, Septembre 2008.
- Diamond, Tara, “The Rise of Flexible Work in the Resources Industry,” Carlton Victoria: AusIMM, 2016.
- Dorman, Sandra C. and Boudreau-Larivière, Céline, *Guide to Health Pregnancies in the Mining Workplace*, Sudbury: Laurentian University, 2012.
- Dunlea, Jonathan, et al, “Developing Female Leaders: Addressing Gender Bias in Global Mobility,” Melbourne: PwC, 2015.
- European Commission Network to Promote Women in Decision-Making in Politics and the Economy, “Working Paper: How to Engage Senior Men to Promote Women to Senior Decision-Making positions in their Organizations,” Bruxelles: Directorate-General for Justice and Consumers, 2012.
- GRI et IFC, *Embedding Gender in Sustainability Reporting—A Practitioner’s Guide*, Washington, DC: IFC, 2009.
- Harvey, Jeannie et Morris, Patricia, *The Gender Audit Handbook*, Washington, DC: InterAction, 2010.
- Hewlett, Sylvia Ann; Marshall, Melinda; et Sherbin, Laura, “Women Drive Innovation and Growth,” *Harvard Business Review*, Août 2013
- International Corporate Governance Network, “ICGN Guidance on Gender Diversity on Boards,” Londres: ICGN, 2016.
- IFC, “Gender Smart Safety in the Workplace: Guidelines for New Product Roll-Out,” Washington, DC, (forthcoming).
- Irish Congress of Trade Unions, *Negotiating for Equality—Gender and Pay Toolkit*, Dublin: ICTU.
- International Training Centre of the ILO, *Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance*, Bruxelles: European Commission, 2008.
- Macdonald, Catherine, *The Role of Gender in the Extractive Industries*, Helsinki: UNU-Wider, 2017.

- McKinsey & Company, “Women Matter 2: Female Leadership: A Competitive Edge for the Future,” Paris: McKinsey & Co., 2008.
- McKinsey & Company, “Women Matter 2010: Women at the Top of Corporations: Making it Happen,” Paris: McKinsey & Co., 2011.
- McKinsey et Lean In, “Women in the Workplace 2016,” 2016, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/women-in-the-workplace-2016>.
- Meakin, Lucy, “Britain’s Gender Pay Gap is Under the Spotlight,” *Bloomberg Business Week*, 31 Juillet, 2017.
- Minerals Council of Australia, “Case Study—Boddington Hot Seaters,” <http://www.minerals.org.au/resources/gold/employment>.
- OECD, “Background Report: Conference on Improving Women’s Access to Leadership,” Paris: OECD, 2016.
- OIT, *Pay Equity: A Key Driver of Gender Equality*, Genève: OIT, 2015.
- PwC, “Empowering the Third Billion: Women and the World of Work,” San Francisco: PwC, 2012.
- Rio Tinto, Rio Tinto in the US Case Study, http://www.riotinto.com/rio-apps/riotinto_operationmap/pdf/Case_study_11_Rio_Tinto_the_US.pdf.
- Sanders, Melanie et al, “The Power of Flexibility: A Key Enabler to Boost Gender Parity and Employee Engagement,” Bain et Company, 2016. <http://www.bain.com/publications/articles/the-power-of-flexibility.aspx>.

CRÉDITS PHOTOS

La Couverture: Dominic Chavez / IFC; Page 2: PNG Business Coalition for Women; Page 22: Visual News Associates / La Banque Mondiale; Page 39: Li Wenyong / La Banque Mondiale; Page 47: Wu Zhiyi / La Banque Mondiale; Page 51: Nyani Quarmyne / IFC; Page 64: Li Wenyong / La Banque Mondiale; Page 78: Romel Simon / La Banque Mondiale; Page 86: Iwan Bagus / IFC

IFC
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433 U.S.A.

ifc.org
commdev.org

Contacts

ADRIANA EFTIMIE | aeftimie@ifc.org
Chargée d'Opérations Senior, Responsable du Genre

KATHERINE HELLER | kheller@ifc.org
Conseillère Spéciale pour le Genre



Créer des marchés, créer des opportunités