

Méthodologie **FOWOSE** :
*Un guide pour l'intégration de la dimension de genre
pour les structures d'accompagnement*

**Un guide pour améliorer l'intégration de la
dimension de genre dans/par les structures
d'accompagnement à l'entrepreneuriat**



Cofinancé par
l'Union européenne

Table des matières

QU'EST-CE QUE LA MÉTHODOLOGIE FOWOSE ?.....	
CADRE THÉORIQUE	
Les Principes d'Autonomisation des Femmes (WEPs)	4
Intégration de la dimension de genre	5
Le mandat et les directives de l'OIT	5
À qui s'adresse ce guide ?	6
COMMENT UTILISER CE GUIDE.....	
Domaine clé 1 Leadership	8
Domaine clé 2 Égalité des chances et non-discrimination.....	16
Domaine clé 3 : équilibre entre vie professionnelle et vie privée	24
Domaine clé 4 Santé, sécurité et absence de violence et de harcèlement.....	30
Domaine clé 5 - Éducation et formation	39
Domaine clé 6 Développement des entreprises, chaîne d'approvisionnement et pratiques commerciales	43
Domaine clé 7 Leadership et engagement de la communauté	49
COMMENT TOUT S'ARTICULE	
DÉFIS DU CHANGEMENT	
RESSOURCES ET ANNEXES.....	
Annexe A Plan d'action pour l'égalité des sexes	55

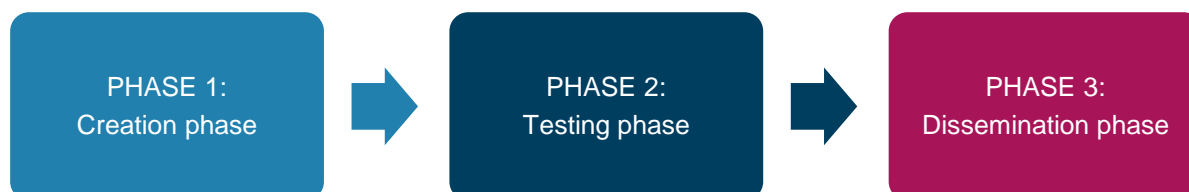
QU'EST-CE QUE LA MÉTHODOLOGIE FOWOSE ?

FoWoSE signifie Fostering Women's Social Entrepreneurship through the gender mainstreaming of support structures. Il s'agit d'un projet mené par PULSE en collaboration avec Women on Top (Grèce), Empow'Her (France), Reach for Change (Bulgarie) et Synthesis (Chypre).

Son objectif est de **d'accélérer l'intégration du genre** au **niveau opérationnel** et au niveau des **programmes** pour les structures de soutien de l'écosystème entrepreneurial. Pour ce faire, le projet développe des contenus méthodologiques et de formation, comme celui-ci, qui correspondent aux besoins des femmes et qui permettront aux organisations de soutien de mettre en place des programmes et des initiatives adaptés aux besoins des entrepreneuses sociales.

Le projet se déroule de novembre 2021 jusqu'en décembre 2023. Il est organisé en trois phases :

1. La "**phase de création**" vise à créer différents outils. Tout d'abord une méthodologie permettant aux organisations d'intégrer les questions d'égalité de genre au niveau structurel - c'est-à-dire le manuel que vous êtes en train de lire. Ensuite, des outils de formation pour accroître les compétences du personnel des structures et leur permettre de mieux former et soutenir les entrepreneuses sociales. Enfin, un manuel de bonnes pratiques pour l'intégration de la dimension de genre au niveau des structures et des programmes, conçu pour aider les structures de l'écosystème à être plus inclusives envers les femmes.
2. La "**phase de test**" qui permettra à chaque partenaire opérationnel de tester la méthodologie et les différents outils de formation destinés aux entrepreneuses sociales, afin de donner un feedback et d'améliorer le matériel avant de le déployer plus largement ;
3. La "**phase de dissémination**" pour diffuser les outils de formation avec une approche open-source et sensibiliser les structures de soutien de l'écosystème.



Grâce à cet outil méthodologique, nous voulons donner à chaque structure d'appui aux entreprises les moyens d'intégrer la dimension de genre dans leurs politiques, leurs pratiques et leurs opérations et, ce faisant, de soutenir un écosystème entrepreneurial de plus en plus équitable.

Cette publication a reçu le soutien financier du programme Erasmus+ de l'Union européenne. Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant le point de vue de l'Union européenne.

FoWoSE est financé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne.



**Cofinancé par
l'Union européenne**

CADRE THÉORIQUE

Pour élaborer cette méthodologie, nous avons procédé à un examen approfondi de la littérature et fondé nos recommandations sur trois cadres principaux décrits ci-dessous.

Les Principes d'Autonomisation des Femmes (WEPs)

Lancés en 2010 par ONU Femmes et le Pacte mondial des Nations Unies, les Principes d'autonomisation des femmes (WEPs) ont été approuvés par l'Assemblée générale des Nations Unies, le G20 et le G7. Ils constituent une plateforme permettant de mobiliser l'action des entreprises pour la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD), en particulier l'ODD5 sur « l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ». Les sept principes offrent des orientations aux entreprises sur la manière de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes sur le lieu de travail, sur le marché et dans la communauté. Fondés sur les normes internationales du travail et des droits de l'homme, les WEPs reposent sur la reconnaissance du fait que les entreprises ont un intérêt et une responsabilité dans l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

En rejoignant la communauté des WEPs, un PDG signale son engagement envers ce programme au plus haut niveau de l'entreprise et sa volonté de collaborer au sein de réseaux multipartites afin d'encourager les pratiques commerciales qui favorisent l'autonomisation des femmes.

Les principes d'autonomisation des femmes (WEPs)

- **Principe 1** : établir un leadership d'entreprise de haut niveau pour l'égalité des sexes
- **Principe 2** : traiter toutes les femmes et tous les hommes équitablement au travail - respecter et soutenir les droits de l'homme et la non-discrimination
- **Principe 3** : assurer la santé, la sécurité et le bien-être de tous les travailleurs et travailleuses
- **Principe 4** : promouvoir l'éducation, la formation et le développement professionnel des femmes
- **Principe 5** : mettre en œuvre des pratiques de développement d'entreprise, de chaîne d'approvisionnement et de marketing qui renforcent l'autonomie des femmes.
- **Principe 6** : Promouvoir l'égalité par des initiatives communautaires et des actions de plaidoyer
- **Principe 7** : Mesurer et rendre public les progrès réalisés pour atteindre l'égalité des sexes

Intégration de la dimension de genre

L'intégration de la dimension de genre a été adoptée au niveau international comme une stratégie visant à atteindre l'égalité des genres. Elle implique l'intégration d'une perspective de genre dans la préparation, la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques, des mesures réglementaires et des programmes de dépenses, en vue de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes et de lutter contre la discrimination.

Un engagement politique en faveur de l'égalité des genres et le cadre juridique qui l'accompagne sont les conditions de base pour le développement d'une stratégie d'intégration de la dimension de genre réussie. Outre les objectifs et cibles concrets de la stratégie, l'intégration de la dimension de genre nécessite un plan d'action clair. Un tel plan doit tenir compte du contexte, satisfaire aux conditions nécessaires, couvrir toutes les dimensions pertinentes, prévoir l'utilisation de méthodes et d'outils concrets, définir les responsabilités et s'assurer que les compétences nécessaires existent pour atteindre les résultats escomptés dans un délai prévu.

L'intégration de la dimension de genre nécessite à la fois d'intégrer une perspective de genre dans le contenu des différentes politiques et d'aborder la question de la représentation des femmes et des hommes dans le domaine politique donné. Les deux dimensions - représentation des femmes et contenu sensible au genre - doivent être prises en considération dans toutes les phases du processus d'élaboration des politiques.

Le mandat et les directives de l'OIT

Le mandat de l'Organisation internationale du travail (OIT) en matière d'égalité entre les sexes consiste à promouvoir l'égalité entre toutes les femmes et tous les hommes dans le monde du travail. Ce mandat est fondé sur les conventions internationales du travail qui présentent un intérêt particulier pour l'égalité entre les sexes, notamment les quatre conventions clés sur l'égalité. Il s'agit de la convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958, de la convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951, de la convention (n° 156) sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales, 1981, et de la convention (n° 183) sur la protection de la maternité, 2000. Le mandat s'appuie également sur les résolutions de la Conférence internationale du travail - l'organe directeur de l'OIT au plus haut niveau - de 1975, 1985, 1991 et sur la résolution de juin 2004 sur l'égalité entre hommes et femmes, l'équité salariale et la protection de la maternité.

L'OIT adopte une approche à deux volets pour promouvoir l'égalité des sexes. Premièrement, toutes les politiques, tous les programmes et toutes les activités visent à répondre systématiquement et formellement aux préoccupations spécifiques et souvent différentes des femmes et des hommes, y compris les besoins pratiques et stratégiques des femmes en

matière d'égalité. Deuxièmement, des interventions ciblées - basées sur une analyse qui tient compte de ces préoccupations et besoins - visent à permettre aux femmes et aux hommes de participer aux efforts de développement et d'en bénéficier de manière égale.

Cette politique a été rendue opérationnelle par un plan d'action de l'OIT sur l'intégration de la dimension de genre pour l'égalité des sexes, approuvé par l'équipe de direction de l'OIT en novembre 1999. Les cinq principaux éléments du plan d'action visant à rendre opérationnelle l'intégration de la dimension de genre sont les suivants : renforcer les dispositions institutionnelles ; introduire des mécanismes de responsabilité et de contrôle ; allouer des ressources adéquates à l'intégration de la dimension de genre ; améliorer et accroître les compétences du personnel en matière de genre ; et améliorer l'équilibre entre les femmes et les hommes parmi le personnel à tous les niveaux.

À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide s'adresse à toute personne qui souhaite promouvoir l'égalité des sexes et apporter des changements au sein de son organisation et qui ne sait pas par où commencer.

Il s'adresse à toute personne, quel que soit son niveau de gestion ou son domaine d'expertise, qui souhaite mieux comprendre, en termes pratiques, à quoi pourrait ressembler ce changement, ce qu'il faudra faire et qui doit être impliqué.

Ce guide s'adresse à toute personne (et à son équipe) qui souhaite être un acteur du changement et commencer à travailler sur l'intégration du genre au niveau opérationnel et au niveau des programmes de son organisation, et qui a besoin d'un ensemble complet, testé et pratique d'outils et de ressources à emporter avec elle. Plus précisément, les publics cibles de ce guide sont les suivants

- Membres du conseil d'administration
- Professionnels des RH
- Professionnels de la communication
- Professionnels de la formation continue
- Entrepreneuses et entrepreneurs (sociaux)
- Cadres des ONGs

Le changement est un **effort collectif** et ce guide s'adresse à tous ceux qui pensent que, pour mieux soutenir leurs bénéficiaires, servir leurs clients, concevoir leurs produits et services et travailler efficacement avec toutes les parties prenantes liées à leur organisation, ils doivent intégrer la dimension de genre au niveau structurel. De cette manière, ils pourront persuader les autres de faire ce voyage avec eux.

COMMENT UTILISER CE GUIDE

Vous pouvez commencer à lire ce guide du début à la fin, en prenant des notes. Vous pouvez également passer à l'un des chapitres et approfondir les informations et les suggestions qu'il contient pour votre organisation.

Chaque domaine clé exploré dans cette méthodologie comprend :

- a. Des informations et des idées sur le "business case" de la poursuite du projet
- b. Des idées sur ce à quoi ressemblent les progrès et la réussite à cet égard
- c. Certains des défis qui se présentent dans ce domaine
- d. Les mesures que nous devons suivre afin d'évaluer les besoins et les progrès réalisés
- e. Les mesures que nous devons prendre afin d'apporter un changement positif
- f. Qui sont les différentes personnes que nous devrions chercher à impliquer

Les domaines clés de planification et d'intervention que nous avons inclus dans ce guide sont basés sur les 7 PEF, mais ont également été informés par l'évaluation des besoins mise en œuvre par l'équipe de partenaires de FoWoSE et par l'expérience de 10 ans de Women On Top dans l'évaluation de l'impact sur le genre des entreprises et des organisations.

Le principe 7 de WE (Mesure et rapport) a été incorporé horizontalement à tous les autres domaines afin d'assurer l'évaluation correcte de toute planification et action prise dans le contexte de l'intégration de la dimension de genre dans les services et les organisations. Le principe 1 du WE (Leadership de haut niveau) a été élargi pour inclure la représentation égale des femmes aux plus hauts niveaux de prise de décision. Un domaine clé distinct a également été inclus (équilibre entre vie professionnelle et vie privée) afin de tenir compte du besoin accru de nos parties prenantes de concevoir et de mettre en œuvre des structures et des politiques d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée tenant compte du genre, à la fois pour leur personnel et souvent aussi pour leurs bénéficiaires.

Le guide a été adapté aux réalités des petites et moyennes OSC et entreprises sociales qui travaillent à la promotion de l'entrepreneuriat des femmes et est conçu de manière à intégrer facilement tout retour d'information et/ou toute suggestion utile qui le rendra encore plus utile à l'écosystème dans son ensemble.

Vous trouverez plus d'informations, de données, de bonnes pratiques et d'outils dans la section Ressources suggérées de ce guide.

Domaine clé 1 | Leadership

Un leadership d'entreprise équitable et inclusif (tant en chiffres qu'en pratique) est une partie essentielle et intégrante de l'action visant à faire de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes une priorité stratégique majeure pour toute organisation, grande ou petite. Il signale publiquement les objectifs et les cibles du PDG et de l'équipe de direction en matière de promotion de l'égalité de genre dans l'entrepreneuriat et crée un cadre de haut niveau qui définit comment cet engagement s'intégrera à la stratégie de durabilité de l'entreprise, aux opérations quotidiennes et à la culture organisationnelle de l'entreprise.

Pourquoi c'est important

L'engagement en faveur de l'égalité des sexes de la part de la direction d'une organisation définit l'agenda en matière d'égalité des sexes et peut aider à lancer et/ou à soutenir des initiatives qui ont un impact considérable sur les résultats en matière d'égalité des sexes. Communiquer publiquement cet engagement, tout en partageant ce que l'entreprise fait pour promouvoir l'autonomisation des femmes, peut influencer les employés, les clients, d'autres organisations et également les fournisseurs et contribuer à une sensibilisation accrue du grand public aux questions de genre.

Dans le même temps, la participation et l'implication égales des femmes et des hommes au conseil d'administration d'une entreprise contribuent à la diversité d'opinion dans la prise de décision, en éliminant les modes de pensée homogènes (pensée de groupe) et en favorisant des perspectives diverses et un débat plus rigoureux des idées proposées. L'impact d'un conseil d'administration équilibré et d'une équipe de direction inclusive se fait également sentir dans la manière dont une organisation est proactive, consciente et responsable sur les questions de justice sociale, d'égalité des sexes et de développement durable. Enfin et surtout, les équipes de direction qui reflètent la diversité de la société actuelle sont mieux placées pour comprendre les besoins de leurs bénéficiaires - en l'occurrence des entrepreneuses et entrepreneurs aux origines et aux besoins divers.

Ce à quoi ressemble le progrès

- La composition du conseil d'administration de l'organisation reflète la composition des parties prenantes de l'organisation.
- Les principaux dirigeants d'entreprise affirment publiquement et systématiquement leur soutien de haut niveau et orientent les politiques de haut niveau en faveur de l'égalité des sexes et des droits de l'homme.
- Les parties prenantes internes et externes participent à l'élaboration des politiques, programmes et plans de mise en œuvre de l'entreprise qui font progresser l'égalité.

- Il existe des objectifs et des cibles établis à l'échelle de l'entreprise en matière d'égalité entre les hommes et les femmes, et les progrès réalisés sont pris en compte dans l'évaluation des performances des cadres.
- Toutes les politiques sont sensibles au genre et la culture d'entreprise favorise l'égalité et l'inclusion.

Les défis que vous avez pu observer

Du côté de la demande, vous pouvez observer que les priorités d'une partie ou de l'ensemble de l'équipe dirigeante sont davantage de maintenir le statu quo de la gouvernance de l'organisation que de la changer. Vous pouvez également observer un manque de priorité accordée à la diversité des genres dans la composition du conseil d'administration, et/ou des stéréotypes et des préjugés sexistes qui réduisent le nombre de femmes envisagées ou recrutées pour des postes de direction.

Vous pouvez également être confronté à des obstacles liés à l'offre qui affectent la réserve de femmes prêtes à intégrer un conseil d'administration. Il peut s'agir d'une pénurie de femmes qualifiées dans des domaines à prédominance masculine, d'un manque d'opportunités de mentorat, de parrainage et de développement des compétences pour les femmes et/ou d'un manque de dispositions en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée permettant aux parents et autres soignants de progresser dans leur carrière et d'assumer des rôles de direction.

Quels indicateurs à suivre ?

- Nombre/pourcentage de femmes au sein du conseil d'administration de l'organisation
- Nombre/pourcentage de femmes prises en considération pour chaque poste de direction vacant.
- Nombre d'engagements publics de haut niveau et de déclarations de soutien du PDG en faveur de l'égalité des sexes

Les mesures à prendre

Il est un fait que ni la diversité des membres du conseil d'administration, ni un programme d'action sensible au genre à l'échelle de l'organisation ne se produiront d'eux-mêmes. Ils nécessitent tous deux un leadership fort et des actions concrètes pour surmonter les obstacles à l'accès des femmes aux rôles de direction et aux sièges de conseil d'administration.

La signature des principes d'autonomisation d'ONU Femmes par le PDG de l'organisation peut être utilisée comme un engagement public en faveur de l'égalité des sexes, comme un signal interne de changement positif et comme un cadre d'action et de réussite.

La publication de données sur le nombre de femmes siégeant dans les conseils d'administration, les équipes de direction et les équipes dirigeantes peut garantir que les entreprises restent responsables devant leurs employés, leurs parties prenantes et leurs consommateurs. Ces informations doivent être associées au partage des valeurs de l'entreprise en matière d'égalité des sexes et de valeurs D&I par le biais de sa plateforme numérique. Exploitez les opportunités médiatiques, les actifs médiatiques détenus, les événements et les activités internes pour construire une boucle de communication continue autour de la transparence et de l'engagement. De même, intégrez les marqueurs de genre dans les obligations de reporting existantes.

L'identification et/ou la désignation d'une personne au niveau de la direction et/ou du conseil d'administration qui se fait le champion de la mise en œuvre des politiques et des plans d'égalité des sexes peut aider à maintenir les objectifs et les plans liés à l'égalité des sexes à l'ordre du jour de la direction de l'entreprise en période de crise et/ou de changement de gouvernance. L'entreprise peut également créer un comité spécialisé au niveau du conseil d'administration pour élaborer des politiques de diversité des genres, surveiller leur mise en œuvre, engager des cabinets de recrutement pour la sélection des membres du conseil d'administration, etc.

La fixation d'objectifs quantitatifs liés à l'autonomisation et au leadership des femmes est une première étape importante pour relever ces défis. Après avoir établi une base de référence sur les paramètres mentionnés ci-dessus, la direction de l'organisation peut fixer des objectifs SMART ambitieux mais réalistes qui reflètent l'engagement de l'organisation en faveur d'un changement positif progressif. L'engagement de la direction et les objectifs doivent être suivis par la mise en place de systèmes permettant de gérer, de suivre et de rendre compte des résultats obtenus en matière d'égalité des sexes. Les entreprises peuvent créer un document autonome pour rendre compte de la mise en œuvre de leurs plans en matière de genre ou intégrer les dimensions et les indicateurs de genre dans les systèmes de rapport existants. Dans ce processus, diverses parties prenantes peuvent être impliquées dans la définition et le suivi des objectifs d'égalité des sexes (voir la section "**Qui doit être impliqué**" ci-dessous).

Comment fixer et suivre un objectif SMART

L'abréviation SMART dans objectifs SMART signifie **spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et limité dans le temps**.

Définir ces paramètres en relation avec votre objectif permet de s'assurer que vos objectifs peuvent être atteints dans un délai concret. Cela permet également d'éviter les généralités, de fixer un calendrier précis et de faciliter le suivi des progrès et l'identification des étapes manquées.

Un exemple d'énoncé d'objectif SMART pourrait ressembler à ceci : Notre objectif est de faire passer le pourcentage de femmes au sein de notre conseil d'administration à [objectif quantifiable] d'ici [délai ou date limite]. Les [acteurs ou équipes clés] atteindront cet objectif en [étapes à suivre pour atteindre l'objectif]. La réalisation de cet objectif entraînera [résultat ou avantage].

Lorsque vous fixez des objectifs SMART relatifs à la représentation des femmes, n'oubliez pas de suivre la prise de décision et la mise en œuvre du plan d'accompagnement à des fins d'apprentissage et de référence future.

Demandez et répondez :

1. Quelle était la situation de base ?
2. Quel est l'objectif ou le résultat final qui a été formulé ?
3. Quelles sont les activités qui ont été mises en œuvre ?
4. Quelles parties prenantes ont été impliquées ?
5. Comment avons-nous suivi et mesuré les progrès ?
6. Quels ont été les principaux défis ?
7. Quels facteurs de réussite, conséquences involontaires ou conseils pouvons-nous identifier ?

Inclure des critères de sélection liés au genre pour les membres du conseil d'administration peut s'avérer être un puissant levier de changement au niveau du conseil. Vous pouvez vous heurter à une certaine résistance de la part de la structure de gouvernance existante - c'est pourquoi il est important que les critères liés au genre soient incorporés dans une politique plus large de diversité du conseil d'administration décrivant les stratégies de l'entreprise pour s'assurer que les pratiques d'embauche sont inclusives et que les obstacles le long de la filière des talents de l'entreprise sont éliminés.

Pour garantir son efficacité, cette politique peut être associée à des structures claires de suivi et d'établissement de rapports et les progrès peuvent être examinés régulièrement. La politique et l'ensemble des critères du processus de recrutement et de sélection doivent être soigneusement structurés de manière à ne pas laisser de place au malaise quant à savoir si les personnes sélectionnées seront "les meilleures pour le poste".

Il est également important que tous les **critères de sélection soient systématiquement revus et réévalués afin de** rester pertinents par rapport aux rôles des dirigeants potentiels et de ne pas perpétuer une discrimination indirecte sous la forme d'exigences qui excluent la plupart des femmes de l'évaluation. Par exemple, les critères qui exigent de tous les futurs membres du conseil d'administration qu'ils aient une très grande expérience préalable au sein d'un conseil d'administration ou en tant que PDG (une caractéristique que beaucoup moins de femmes possèdent, non pas en raison de capacités professionnelles limitées mais principalement à cause des barrières systémiques qui ont empêché leur progression) peuvent être remplacés par des indicateurs clés de performance plus réalistes liés au temps et complétés par un programme d'initiation accéléré pour les nouvelles recrues du conseil d'administration. Il est également possible de conserver la grande expérience comme critère indispensable pour certains postes du conseil d'administration et de l'éliminer pour d'autres. Plutôt que de se contenter de recruter et d'embaucher des personnes dont les compétences reflètent celles des personnes qu'elles remplacent, les organisations peuvent se concentrer sur les compétences et les aptitudes et expériences transférables.

Lors du recrutement de membres du conseil d'administration ou d'autres postes de direction, **l'utilisation de descriptions de poste non sexistes, de panels d'entretien diversifiés et de curriculum vitae en aveugle** peut contribuer à éliminer les préjugés profondément ancrés dans le processus de sélection. Il convient également de revoir les canaux de recrutement traditionnels et d'adopter une approche plus mixte, en s'efforçant d'atteindre un ensemble plus diversifié et plus représentatif de candidats.

Offrez aux dirigeants de l'organisation une **formation** sur l'importance de la participation des femmes à la gestion, la gestion des stéréotypes et des préjugés sexistes et la création d'une culture d'entreprise inclusive. Fixez des objectifs clairs concernant les objectifs et la fréquence de ces sessions de formation, les sujets qui seront abordés, les partenaires qui peuvent vous aider à les concevoir et à les dispenser et les personnes qui seront invitées à y participer. L'intégration de ces sessions dans des programmes plus larges de "préparation du conseil d'administration" et d'autres programmes de renforcement des capacités peut contribuer à atténuer toute résistance à l'idée d'attirer l'attention du conseil d'administration sur des "questions féminines" "douces".

L'instauration de limites d'âge et de mandats pour les membres du conseil d'administration peut contribuer à garantir des opportunités régulières de recrutements nouveaux et diversifiés aux postes de conseil d'administration, de direction et d'encadrement.

Cela permet également aux entreprises de rester compétitives et offre aux femmes qualifiées davantage de possibilités de progresser dans leur carrière.

Mieux vaut prévenir que guérir

Si nous nous concentrons sur l'égalité de représentation au niveau de la direction, il est important de se rappeler que pour accroître la présence des femmes dans les rangs supérieurs de la direction et dans les conseils d'administration, il faut se concentrer sur une plus grande diversité dans toutes les filières de talents.

Même avec les limites d'âge et de mandat, la rotation des conseils d'administration peut encore être lente. La représentation des femmes au sein des conseils d'administration peut être améliorée en **ajoutant des postes** et en veillant à ce qu'ils soient occupés par des femmes qualifiées ayant des antécédents, des identités et des capacités diverses.

La planification de la succession est un élément important pour garantir que l'équipe dirigeante et/ou le conseil d'administration de l'organisation sont équilibrés en termes de genre. La planification de la succession implique :

- a. Suivi des futurs postes vacants
- b. Déterminer de manière proactive les femmes qui pourraient convenir au rôle
- c. Rendre ces pratiques publiques dans un souci de transparence
- d. Veiller à ce que les femmes au sein de l'organisation acquièrent une expérience adéquate en matière de gestion opérationnelle et générale.
- e. Encourager et préparer les femmes qualifiées à assumer des missions plus responsables et plus visibles, afin de développer leur potentiel et de former de futurs chefs d'équipe
- f. Proposer une formation, un mentorat et/ou un accompagnement aux femmes appropriées si les pratiques actuelles de l'entreprise ne leur permettent pas de progresser dans la hiérarchie de l'encadrement
- g. Consulter des organisations professionnelles féminines, des universités et d'autres organisations disposant de bases de données de femmes qualifiées afin d'identifier des candidates potentielles extérieures à l'organisation de manière cohérente et opportune

La mise en place de **programmes de formation, de mentorat et/ou de coaching** pour soutenir les femmes qui souhaitent évoluer vers des postes de direction peut aider à renforcer les compétences générales en matière de leadership, mais aussi à tenir les employés au courant des nouveaux développements professionnels, tels que les développements dans le secteur technologique à évolution rapide, en particulier lorsqu'ils ont récemment pris un congé parental.

En améliorant l'accès des femmes aux projets "complexes", on peut les aider à acquérir les compétences et les relations qui leur permettront d'assumer des rôles de direction.

Il est important que, même après la nomination des femmes à des postes de direction, l'organisation prenne **toutes les mesures nécessaires pour s'assurer qu'elles réussissent**, non seulement pour le bien de l'entreprise et de l'individu, mais aussi comme un exemple à suivre pour les autres. Le coaching, le retour d'information constructif, le mentorat, le parrainage et les possibilités de mise en réseau (au sein de l'entreprise, avec d'autres entreprises ou dans la communauté au sens large) sont autant de moyens de s'assurer que les femmes s'épanouissent dans les postes de direction à tous les niveaux.

Si les postes de direction au sein de votre organisation requièrent une **mobilité et/ou des déplacements fréquents, il est important :**

- a. Envisager des méthodes de travail plus souples
- b. Ne pas exclure les femmes ayant des responsabilités de soins sans même les considérer pour ces rôles et
- c. Explorer la possibilité de fournir une aide au placement ou des options d'emploi au partenaire de l'employé afin d'atténuer l'impact de la réinstallation de la famille.
- d. Fournir un soutien à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour les voyages de courte durée, comme des subventions pour la garde d'enfants, des services de livraison de lait, un budget de voyage étendu pour inclure la famille, etc.

La réalisation de recherches à l'échelle de la structure peut aider à identifier et à éliminer les obstacles au leadership féminin en recueillant des statistiques sur le genre et des données ventilées par sexe en mettant l'accent sur l'intersectionnalité.

Ces données peuvent améliorer le suivi de la progression des femmes dans la filière de l'entreprise, leur participation aux opportunités de formation, leur accès aux projets clés et l'impact des initiatives d'autonomisation des femmes existantes au sein de l'organisation. Les entretiens de sortie avec les membres du conseil d'administration peuvent également permettre de saisir leur expérience au sein du conseil d'administration afin de guider les efforts futurs.

Qui doit être impliqué

Outre les membres du conseil d'administration eux-mêmes, il s'agit d'un effort collectif qui requiert la participation active d'acteurs internes tels que les services des ressources humaines et de la communication.

Cependant, la mise en œuvre de toute politique efficace de promotion de l'égalité des sexes à tous les niveaux nécessite également une consultation, en particulier avec les femmes employées. En veillant à ce que la voix des femmes soit entendue et valorisée, on peut créer une ligne de communication ouverte, elle-même exempte de préjugés sexistes. Les organisations doivent créer des occasions pour les femmes de communiquer, de fixer des objectifs et de discuter des défis. En outre, donner de la visibilité aux modèles de rôle contribue à façonner et à renforcer une culture d'inclusion des genres.

Domaine clé 2 | Égalité des chances et non-discrimination

L'inclusion, l'égalité et la non-discrimination s'articulent autour de l'égalité de traitement des personnes et des groupes et d'opportunités pour les femmes et les hommes sur le lieu de travail. Même si la législation et les politiques des entreprises incluent souvent ces principes, la culture et la structure organisationnelles, les habitudes, les préjugés implicites et les stéréotypes peuvent entraîner une discrimination indirecte ou un traitement inégal des femmes et des hommes. L'élimination de toutes les formes de discrimination dans les politiques, les stratégies, la culture et les pratiques de l'entreprise, en ce qui concerne l'embauche, les opportunités, les salaires et les avantages, est une étape cruciale dans le cheminement de toute organisation vers l'égalité des sexes.

Pourquoi c'est important

Traiter toutes les femmes et tous les hommes équitablement au travail est conforme aux principes internationaux des droits de l'homme et se traduit également par une meilleure acquisition de talents, une plus grande fidélisation, un engagement et une satisfaction accrues des employés, une productivité accrue et une meilleure prise de décision.

Une politique de diversité et d'inclusion est-elle suffisante ?

Certaines entreprises formulent désormais des politiques visant à tirer parti de la diversité et de l'inclusion. Celles-ci visent à cultiver une culture d'entreprise inclusive afin de maximiser l'engagement et la productivité des employés et, par conséquent, la compétitivité des entreprises. Une politique de diversité et d'inclusion consiste généralement en une déclaration de principes et de valeurs qui font suffisamment autorité pour que les dirigeants et les employés soient tenus responsables de sa mise en œuvre. La politique peut faire référence aux lois nationales ou européennes sur l'égalité, la non-discrimination et le harcèlement sexuel, et peut être suffisamment brève ou longue pour fournir des définitions et donner des exemples. Toutefois, il est important qu'une telle politique comprenne une section spécifique sur l'égalité des sexes ou l'inclusion des sexes ainsi qu'un langage spécifique sur l'égalité des sexes.

Ce à quoi ressemble le progrès

- Les femmes et les hommes sont rémunérés de manière **juste et équitable**.
- Les femmes et les hommes sont équitablement **représentés** dans les différents types de **contrats**.
- Les femmes et les hommes sont équitablement **représentés** aux différents **niveaux hiérarchiques** de la structure de l'organisation.
- Les femmes et les hommes sont équitablement **représentés** dans les différents **domaines professionnels et catégories d'emploi**.

- Tous les employés ont le sentiment d'être traités équitablement, d'être inclus et de pouvoir s'épanouir dans un environnement de travail **exempt de toute** discrimination.

Les défis que vous avez pu observer

La discrimination et/ou l'inégalité de traitement entre les femmes et les hommes peuvent se produire à tous les niveaux de l'entreprise et au stade précontractuel, pendant la période d'emploi, et en relation avec le licenciement. Elle peut être directe et manifeste ou plus subtile et indirecte.

Vous avez peut-être identifié des cas de ségrégation professionnelle fondée sur le sexe dans l'organisation, ce qui signifie qu'il existe des départements et/ou des niveaux hiérarchiques à prédominance féminine ou masculine qui semblent avoir toujours été ainsi. Vous éprouvez peut-être des difficultés à attirer des candidats, hommes ou femmes, pour des rôles spécifiques au sein de l'organisation.

Vous pouvez également soupçonner ou observer qu'il existe des disparités salariales entre les hommes et les femmes - celles-ci ne se reflètent pas nécessairement dans leur salaire mensuel, mais peuvent apparaître dans leurs primes et/ou autres avantages non salariaux.

Niveler le niveau de rémunération

N'oubliez pas que l'équité salariale n'implique pas seulement un salaire égal pour un travail de valeur égale. Il s'agit également de veiller à ce qu'il n'y ait pas de grandes disparités entre le niveau de rémunération moyen des hommes et des femmes au sein de l'organisation. D'autre part, bien que la détermination d'un chiffre global d'écart de rémunération entre les sexes pour une entreprise soit un bon début, un chiffre global peut masquer des inégalités salariales plus persistantes à différents niveaux de l'organisation. C'est pourquoi les meilleures pratiques consistent également à examiner les disparités salariales entre les différentes catégories d'employés, ou fourchettes de rémunération.

Enfin, il se peut que vous soyez confronté à une résistance à la collecte et à l'analyse de données ventilées par sexe et/ou à la réévaluation de politiques et de pratiques établies de longue date (un état d'esprit du type "si ce n'est pas cassé, pourquoi le réparer" et/ou "nous avons toujours fait les choses de cette façon").

Quels indicateurs à suivre ?

- Nombre et pourcentage de femmes par rapport aux hommes représentés dans un type de contrat spécifique ou dans une catégorie d'emploi particulière.
- Nombre de femmes dans le management d'équipe
- Écart salarial entre les hommes et les femmes

- Taux de recrutement des femmes et des hommes
- Taux de promotion des femmes et des hommes
- Taux de rétention des femmes et des hommes
- L'opinion des employés sur les politiques de l'entreprise en matière d'égalité des chances, d'inclusion, de non-discrimination et de maintien dans l'emploi.

Les mesures à prendre

La discrimination fondée sur le sexe n'est pas toujours intentionnelle, mais peut être le résultat d'un manque d'information, de préjugés personnels, d'une culture d'entreprise non inclusive, d'un manque de structures de soutien pour promouvoir l'égalité des sexes, ou simplement d'un manque d'engagement à éliminer la discrimination au travail.

La collecte, le suivi et l'analyse de données ventilées par sexe sur une base régulière peuvent aider à identifier la discrimination fondée sur le sexe, sous ses formes directes et indirectes. En outre, **l'analyse des politiques et des opérations de l'organisation dans une** perspective de genre est un point de départ important pour identifier les lacunes, les risques et les opportunités. Une fois que l'analyse de la situation de base est en place, une entreprise peut créer un plan d'action avec des objectifs et des activités pour réaliser le changement qu'elle souhaite.

Réaliser une enquête auprès des employés pour connaître leur point de vue a) sur les politiques de l'entreprise en matière d'égalité des chances, d'inclusion et de non-discrimination et b) sur les obstacles qui empêchent éventuellement les femmes de se développer professionnellement.

La mise en place d'un **mécanisme accessible** permettant aux employés de déposer des plaintes pour discrimination fondée sur le sexe fait partie du processus.

La mise en place d'une politique d'égalité des chances en matière d'emploi (EEO) permet de garantir l'égalité des chances dans toutes les conditions d'emploi, y compris le recrutement, l'embauche, les promotions, les transferts, les réaffectations, la formation, l'évolution de carrière, les avantages et la cessation d'emploi. Nombre de ces politiques comprennent désormais des dispositions relatives au harcèlement sur le lieu de travail, au harcèlement sexuel et à l'intimidation. La mise en œuvre d'une politique d'égalité des chances en matière d'emploi peut également offrir aux entreprises une certaine protection contre les poursuites pour discrimination.

En déployant des efforts ciblés pour éliminer les préjugés sexistes dans le processus de recrutement et de promotion, les femmes peuvent avoir la possibilité de postuler à des postes et peuvent également être sélectionnées en plus grand nombre. Afin d'éviter que les préjugés sexistes n'influencent les décisions de recrutement, les organisations peuvent :

- a. Former le personnel des RH à l'intégration de la dimension de genre dans les stratégies de recrutement, de promotion et de rétention.
- b. Faites attention au langage. Les descriptions de poste ou les annonces utilisent souvent un langage qui fait écho aux stéréotypes genrés traditionnels. Par conséquent, ils peuvent plaire davantage aux hommes ou aux femmes pour la seule raison qu'ils aident les employés potentiels à se faire une image mentale. En d'autres termes, même les candidats qualifiés peuvent s'apercevoir de cette utilisation du langage et en conclure qu'un seul sexe doit postuler. Pour parvenir à un meilleur équilibre entre les sexes, réviser les descriptions d'emploi afin de repérer et d'exclure les termes qui jouent inutilement sur les stéréotypes sexistes.
- c. Exiger que les hommes et les femmes soient présélectionnés pour chaque poste ouvert.
- d. Mener des campagnes de recrutement ciblant spécifiquement les femmes. Ces campagnes peuvent avoir un impact considérable sur le nombre de femmes qui postulent et/ou sont embauchées. Il en va de même pour les campagnes ciblant les hommes, pour les fonctions où les hommes semblent être sous-représentés, par exemple les RH, la communication ou les rôles à forte composante sociale ou de soins.

Action positive basée sur le genre : Controversée, mais nécessaire.

L'action positive fondée sur le sexe sur le lieu de travail est un outil nécessaire pour lutter contre l'inégalité entre les sexes par des mesures proactives. Ces mesures sont normalement utilisées pour :

1. Améliorer les possibilités d'emploi pour les femmes ou les hommes (par exemple, des offres d'emploi ciblant spécifiquement les talents féminins).
2. Améliorer le développement professionnel des femmes ou des hommes (par exemple, programmes de mentorat pour les employés féminins).
3. Garantir le droit à une représentation et à une participation égale des hommes et des femmes sur le lieu de travail (par exemple, quotas dans les conseils d'administration).

Bien que, parfois, les actions, politiques et mesures positives fassent l'objet de critiques pour avoir provoqué une discrimination à rebours, elles constituent un outil important pour remédier à une longue histoire d'inégalité entre les sexes sur le lieu de travail. Et, lorsque l'action positive est soigneusement conçue, avec des procédures spécifiques, axées sur les résultats et des objectifs SMART en place, elle peut contribuer à éliminer les effets de la discrimination fondée sur le sexe et à créer des environnements professionnels plus égaux pour tous.

- e. Veillez à ce que les questions d'entretien soient les mêmes pour les candidats et les candidates. Revoyez la formulation des questions d'entretien pour vous assurer qu'elles ne donnent pas d'avantages subtils à un sexe ou à l'autre.
- f. Visez des panels de sélection équilibrés en termes de genre (40/60 de chaque sexe) afin d'aider à contrer les préjugés sexistes.
- g. Veillez à ce que toutes les recrues, y compris les femmes, se voient confier des missions stimulantes, responsables et visibles dès le début de leur nomination. Cela leur permettra de démontrer leur potentiel dès le début de leur carrière.
- h. Établir un processus objectif d'évaluation des performances, en utilisant des critères pertinents et transparents qui empêchent l'application de deux poids et deux mesures concernant les caractéristiques et les réalisations spécifiques des hommes et des femmes.

Les techniques de suppression des maîtres comme forme de discrimination

Les Master Suppression Techniques ont été développées par la psychologue sociale Berit Ås. Cherchant à expliquer comment se reproduisent les dynamiques de pouvoir sexuées, Ås a identifié 5 "techniques de suppression". Bien que ces techniques puissent être utilisées par n'importe qui, Ås a défini leur utilisation comme un phénomène sexué. Que leur utilisation soit intentionnelle ou non, ces techniques semblent avoir pour effet de miner et d'opprimer les femmes.

La prise de conscience de ces techniques peut être utilisée pour identifier l'oppression sur le lieu de travail. Se familiariser avec ces concepts peut donc aider à prévenir et à arrêter leur utilisation, le cas échéant.

Techniques de suppression

1. Faire en sorte que la personne semble invisible en l'ignorant ou en ignorant ses idées.
2. Ridiculiser la personne en la dégradant constamment et en se moquant d'elle, de son groupe social ou de ses idées.
3. La rétention d'informations et le fait de tenir quelqu'un à l'écart des processus de décision, ou de lui cacher des informations utiles.
4. Critiquer la personne, indépendamment de ce qu'elle fait réellement : trouver des raisons de la punir ou de se plaindre d'elle.
5. Blâme et humiliation : lorsque quelqu'un commence à remarquer qu'il est opprimé, vous le blâmez alors que c'est votre faute.

Prendre des mesures pour établir l'écart salarial de l'organisation et commencer à le combler est une étape essentielle pour éliminer la discrimination. Pour réussir, vous devez :

- a. Déterminer les emplois de valeur égale, en utilisant des critères objectifs et sensibles au genre, et les revoir régulièrement. Ce processus prend en compte une variété de facteurs pour différents emplois, tels que les compétences, l'effort à fournir, les responsabilités et les conditions de travail.
- b. Établir et mettre en œuvre une politique globale d'égalité de rémunération
- c. Établir une fréquence régulière d'examen/audits périodiques de l'égalité de rémunération, y compris le salaire de base, les heures supplémentaires et les primes.
- d. Trouver ou tester un certain nombre d'explications possibles sur l'origine, la nature et les causes probables de toute différence de rémunération entre les femmes et les hommes au sein de l'organisation.
- e. Si vous n'avez jamais procédé à un examen des salaires, considérez les résultats du premier examen comme votre base de référence et élaborer un plan d'action pour réduire l'écart salarial entre les sexes.
- f. Établissez une politique de transparence et de confidentialité des salaires qui permette aux individus de s'exprimer en connaissance de cause sur leur salaire, mais qui soit

également adaptée à la culture de chaque organisation. Commencez par définir et partager publiquement les critères utilisés pour déterminer les structures de rémunération et de récompense et faites connaître les tranches de salaire et les avantages par niveau

- g. Cessez de demander l'historique des salaires. Baser les salaires actuels sur les salaires antérieurs perpétue l'écart salarial existant. Les salaires passés d'une femme ou d'un homme ne doivent pas déterminer le niveau du salaire actuel ou futur.
- h. Soutenir la négociation collective
- i. En fonction des conclusions de vos audits/révisions salariales, envisagez d'allouer un budget spécial temporaire pour éliminer les disparités salariales historiques entre les femmes et les hommes. Un moyen efficace de combler l'écart consiste pour les entreprises à identifier les employés qui contribuent le plus à l'écart, puis à allouer les augmentations aussi efficacement que possible pour combler l'écart.

Pourquoi être transparent ?

La transparence est essentielle pour éliminer les inégalités salariales. Elle donne aux employés la certitude que leur rémunération est équitable et non discriminatoire, ce qui, comme on le sait, les motive à accroître leur productivité et à collaborer en équipe. La transparence est particulièrement importante pour combler l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes, car elle facilite la discussion, tant en interne qu'en externe, sur ce qui fonctionne et ne fonctionne pas et favorise le partage des connaissances. La transparence salariale aide tant les employeurs que les employés à obtenir les informations nécessaires pour évaluer la discrimination fondée sur le sexe et rectifier les écarts de rémunération, ainsi que pour négocier une rémunération équitable, individuellement ou par le biais de négociations collectives. Elle permet également de réduire le risque de plaintes pour inégalité salariale déposées contre des entreprises. À l'inverse, ne pas divulguer les rémunérations peut renforcer la discrimination fondée sur le sexe dans la pratique des affaires et susciter le doute et la méfiance entre collègues ou entre employés et employeurs.

En encourageant les pères à prendre des congés pour s'occuper de leurs enfants, on évite que l'écart de rémunération et de promotion qui suit souvent un congé pour s'occuper des enfants ne retombe toujours sur les épaules des femmes (pénalité de la maternité).

Veillez à ce que les **méthodes de travail à distance ou hybrides** ne servent pas d'excuse pour payer les employés qui choisissent de travailler de manière flexible moins que ceux qui sont toujours présents au bureau. De plus, veillez à ne pas pénaliser indirectement les employés travaillant à distance en leur offrant moins de temps de contact avec leurs supérieurs ou moins de possibilités de développement professionnel et/ou de promotion.

Fixer un objectif de participation suffisante des femmes - 30 % ou plus - à la prise de décision et à la gouvernance à tous les niveaux et dans tous les domaines d'activité.

Qui doit être impliqué

Pour lutter contre la discrimination et mettre en place des politiques et pratiques efficaces en matière d'égalité des chances, il faut une collaboration permanente entre la direction, les employés et leurs représentants (le cas échéant), ainsi que des experts indépendants. Toutes les parties prenantes ont un rôle important à jouer dans l'élaboration des politiques et des pratiques en fonction des besoins et du profil spécifiques de l'entreprise.

De plus, la consultation des cadres et des employés sur l'application des politiques qui en découlent favorise l'engagement et l'appropriation.

Domaine clé 3 : équilibre entre vie professionnelle et vie privée

L'égalité des sexes et l'émancipation économique des femmes sont intimement liées à la réalisation d'un équilibre entre le travail et la famille, à un partage plus équilibré des responsabilités familiales et à l'investissement dans l'économie des soins.

Pourquoi c'est important

Investir dans des politiques favorables à la famille et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée garantit que les employés ayant des responsabilités familiales sont soutenus et valorisés. La mise en œuvre de politiques favorables à la famille a également une forte valeur commerciale, car elle augmente la rétention et l'engagement des employés, réduit l'absentéisme et diminue les coûts globaux de recrutement.

C'est d'autant plus important que l'on s'attend à ce que, d'ici 2025, 75 % de la main-d'œuvre mondiale soit constituée de milléniaux. Les milléniaux apportent avec eux une compréhension rafraîchie des familles modernes et semblent accorder plus d'importance à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée que les générations précédentes. Cela signifie que les organisations qui ne répondent pas aux besoins de cette nouvelle main-d'œuvre risquent de perdre des talents jeunes et diversifiés et d'avoir du mal à fidéliser leurs employés.

Les politiques favorables à la famille et les modalités de travail flexibles permettent aux parents qui travaillent, en particulier aux mères, de progresser dans leur carrière, améliorant ainsi les indicateurs clés de l'égalité des sexes au sein des organisations. Des études montrent que lorsque les hommes prennent un congé de paternité, les femmes sont plus susceptibles de rester dans un emploi à temps plein, l'écart salarial est moindre et davantage de femmes occupent des postes de direction et de conseil d'administration. De plus, pendant le congé, les parents développent des compétences transférables (gestion des conflits, multitâches, gestion du temps, responsabilité financière, etc.) qui sont précieuses, mais pas toujours reconnues, sur le lieu de travail, etc.) qui sont précieuses, mais pas toujours reconnues, sur le lieu de travail. Les organisations qui maintiennent les parents dans la population active bénéficient de ces compétences nouvellement acquises ou améliorées.

Ce à quoi ressemble le progrès

- Tous les employés ont accès à des dispositions de qualité en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et se sentent à l'aise pour utiliser ces avantages.
- La culture d'entreprise n'encourage pas le surmenage et l'épuisement professionnel, mais valorise ouvertement les politiques favorables à la famille et une approche équilibrée du travail.

- Les employés féminins et masculins sont censés contribuer de manière égale à leurs responsabilités en matière de soins et les femmes ne subissent aucune discrimination liée à leur rôle de carrière lorsqu'il s'agit d'être embauchées, rémunérées de manière équitable ou promues au sein de l'organisation.

Les défis que vous avez pu observer

Vous avez peut-être observé que les mères ont tendance à être désavantagées par rapport aux autres mères et aux pères en ce qui concerne l'embauche, les capacités perçues, les interruptions du marché du travail et leur expérience professionnelle quotidienne globale. Ces désavantages se traduisent par une pénalité salariale connue sous le nom de "Motherhood Pay Gap" - l'inégalité de rémunération entre les mères et les non-mères.

En outre, il n'est pas rare de voir les femmes enceintes faire l'objet de discriminations à l'embauche, au maintien dans l'emploi et à la promotion. Elles sont également plus susceptibles de se voir refuser le droit de reprendre le travail à l'issue de leur congé de maternité.

En conséquence de ce qui précède, vous pouvez également observer que le besoin de plus de flexibilité, dû à leurs responsabilités en matière de soins, incite de nombreuses femmes à accepter un travail rémunéré à temps partiel ou dans l'économie informelle, où les salaires sont généralement plus bas, perpétuant ainsi l'écart de rémunération entre les sexes.

Un autre défi est que les employés masculins qui profitent des politiques de congé de paternité ont tendance à être considérés comme des employés moins engagés. Cette stigmatisation peut dissuader d'autres pères de profiter des politiques existantes.

Vous avez peut-être aussi observé que les stéréotypes de genre seront renforcés, plutôt que remis en question, lorsque les cultures du lieu de travail proposent des modalités de travail flexibles mais continuent de favoriser le travail sur place et les longues heures de travail, alors que les femmes utilisent de manière disproportionnée les modalités de travail flexibles.

Quels indicateurs à suivre ?

- Durée et droits des congés de maternité, de paternité et de famille
- Le nombre et le pourcentage de femmes et d'hommes qui demandent à bénéficier de ces avantages et en profitent.
- Nombre et pourcentage de femmes et d'hommes profitant des dispositions relatives à l'horaire flexible.

- Points de vue et satisfaction des employés sur les politiques et pratiques de soutien aux personnes ayant des responsabilités familiales
- Nombre de garderies et d'installations de soins infirmiers et nombre/pourcentage d'employés masculins et féminins utilisant ces installations

Les mesures à prendre

Pour que les politiques proposées soient efficaces, il est essentiel de **procéder à une évaluation des besoins** avant d'annoncer une stratégie unique d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Différents groupes au sein de l'organisation peuvent avoir des besoins différents, par exemple les parents de nouveau-nés par rapport aux parents d'adolescents.

L'établissement et la mise en œuvre méticuleuse de politiques relatives aux congés de maternité, de paternité et parentaux rémunérés ainsi qu'à des modalités de travail flexibles (telles que l'aménagement des horaires de travail ou le travail à domicile) permettent aux femmes ayant des responsabilités familiales de se réinsérer facilement dans le monde du travail et de progresser dans la filière de l'entreprise. Lors de l'élaboration d'une politique de congé, il est conseillé aux employeurs d'envisager un large éventail d'options de congé afin d'assurer une couverture complète des employés avec, au moins, le minimum de protection maternelle et parentale rémunérée garanti par la législation nationale.

Les décisions relatives au congé parental étant souvent fondées sur la sécurité économique, il arrive souvent que le parent dont le revenu est le plus faible prenne le congé le plus long afin de minimiser les pertes financières pour sa famille. En **veillant à ce que l'emploi et la sécurité financière d'un parent soient garantis** et en faisant respecter le droit des parents à retrouver le même emploi et le même salaire qu'avant le congé parental, les employeurs reconnaissent qu'un remplacement adéquat du revenu est l'un des facteurs prédictifs les plus importants de l'utilisation du congé de maternité/paternité ou du congé parental, en particulier par les pères. Cela signifie également qu'il faut empêcher toute discrimination à l'égard des femmes enceintes et des travailleurs ayant des responsabilités familiales en matière d'embauche, d'affectation, de formation, de conditions de travail et de licenciement.

L'élargissement de l'éligibilité aux congés aux travailleurs à temps partiel, à court terme, sous contrat, saisonniers ou temporaires peut contribuer à prévenir les inégalités entre les employés ayant accès aux congés payés et ceux qui n'y ont pas accès. S'assurer que les congés pour garde d'enfants et les dispositions en matière de travail flexible sont proposés de manière équitable à tous les travailleurs et à tous les types de famille permet de prévenir la discrimination et de construire une culture organisationnelle plus ouverte, plus juste et plus inclusive.

Offrir aux parents, un pré-congé solide et un retour échelonné peut stimuler l'engagement et la productivité des employés. Les programmes de pré-congé permettent aux employés de réduire progressivement leur charge de travail, de commencer leur congé quelques semaines avant l'arrivée de l'enfant, de choisir le télétravail ou de travailler à temps partiel. Cela leur permet de s'adapter à passer plus de temps loin du travail, mais aussi de préparer leurs collègues à leur départ.

À l'autre extrémité de la période de congé, les programmes de réinsertion peuvent prévoir un retour échelonné avec un travail à distance quelques jours par semaine ou un travail à temps partiel pendant les deux premières semaines, ainsi que des horaires flexibles. Les programmes de réinsertion peuvent également proposer un renforcement des compétences et une formation pour s'assurer que les employés sont au courant des nouveaux développements professionnels et/ou fournir des services de soutien tels qu'un système de jumelage (jumelage d'un parent qui revient au travail avec un parent qui a réussi à reprendre le travail après un congé parental) pour aider les parents à se réadapter au marché du travail.

L'établissement de "liaisons de congé", de limites et de lignes directrices claires ainsi que d'un plan de communication soigneusement conçu (ce qui sera discuté, la fréquence et le mode de communication) avec les employés en congé, peut aider les parents à rester connectés aux développements qui se produisent dans leur secteur d'activité pendant leur absence. Toutefois, des garde-fous doivent être mis en place pour éviter de faire pression sur l'employé pour qu'il travaille pendant son congé de maternité, de paternité ou tout autre type de congé parental.

La promotion active de l'utilisation du congé de paternité et du congé parental par les pères, en particulier ceux qui occupent des postes hiérarchiques très élevés et très visibles, peut encourager la répartition égale du travail de soins entre les hommes et les femmes, tant au travail qu'à la maison. Cet objectif peut être atteint par les moyens suivants :

- a. Campagnes de sensibilisation
- b. Circulation de matériel d'information
- c. Conversations en tête-à-tête avec les futurs parents
- d. Affectation des droits à congé (les rendre individuels, non transférables ou obligatoires)
- e. Favoriser une culture d'entreprise qui valorise les responsabilités familiales et la prise égale des congés par les parents.
- f. Encourager les hommes qui ont pris congé (en particulier ceux qui occupent des postes de haut rang) à agir en tant qu'ambassadeurs.

Offrir des services de garde d'enfants abordables (crèches internes et/ou programmes d'aide à la garde d'enfants) répondant aux besoins des parents qui travaillent et de leurs enfants, plutôt que des périodes de congé prolongées avec peu ou pas de compensation, peut aider les mères à retrouver un emploi à temps plein, à éviter de grandes lacunes dans leur parcours professionnel et à continuer à progresser dans la hiérarchie de l'entreprise. De même, les services de garde d'enfants soutenus par l'employeur peuvent permettre aux pères

de partager équitablement le rôle de gardien d'enfants si leur entreprise offre ce service. La qualité des services de garde d'enfants est liée aux qualifications et aux conditions de travail des gardes d'enfants, mais il existe de multiples solutions sur le lieu de travail pour soutenir les parents qui travaillent, qui peuvent être adaptées aux caractéristiques et à la taille de chaque entreprise à un coût nul ou faible (garde subventionnée, garde d'appoint, etc.).

L'utilisation d'un langage inclusif et/ou la suppression du genre dans les rôles de soignants contribue à rendre les responsabilités de soignants plus équitables entre les parents.

Faciliter l'évaluation continue des risques pour la santé et la sécurité afin de s'assurer que les normes de santé et de sécurité sur le lieu de travail correspondent aux besoins des employés fait partie intégrante du soutien aux parents sur le lieu de travail. Il peut s'agir de répondre à des préoccupations quant à savoir si des tâches spécifiques (comme le soulèvement de charges lourdes ou l'exposition à des produits chimiques) peuvent présenter un risque pour un parent ou un enfant. L'évaluation critique des préoccupations par le biais d'un dialogue ouvert avec des actions immédiates pour traiter les risques pour la santé et la sécurité sur le lieu de travail est un élément essentiel pour offrir un environnement de travail sûr aux parents. Les modifications temporaires du travail pour accommoder les employées enceintes peuvent également inclure des arrangements de travail flexibles pour tenir compte des rendez-vous chez le médecin et des repos périodiques, et permettre des modifications environnementales/individuelles pour permettre des changements d'uniformes, des politiques de nourriture et de boisson assouplies, et une interdiction de l'utilisation de produits chimiques.

Si les risques ne peuvent être éliminés et que de telles dispositions ne peuvent être prises, les employeurs doivent proposer des congés payés conformément aux lois, réglementations ou pratiques nationales.

Il est essentiel d'**offrir des pauses rémunérées ou de réduire le temps de travail quotidien des mères qui allaitent**. Toutefois, les entreprises peuvent offrir un soutien plus complet en élaborant ou en modifiant des politiques plus favorables à la famille. Le soutien aux mères qui allaitent comprend la mise à disposition d'un environnement propre et privé pour que les mères puissent allaiter, ainsi que des dispositions et des horaires de travail flexibles pour mieux s'adapter aux mères qui allaitent. Un espace d'allaitement élémentaire et approprié doit comporter une porte qui peut être verrouillée de l'intérieur, une surface plane autre que le sol sur laquelle placer les fournitures, un éclairage et une ventilation adéquats, des lingettes nettoyantes et des serviettes en papier, ainsi qu'une prise électrique. Il doit également être accessible aux personnes handicapées. De nombreuses entreprises vont au-delà de ces dispositions de base et incluent un évier avec du savon et de l'eau courante, un réfrigérateur conçu pour le lait maternel, un micro-ondes pour stériliser les fournitures et/ou une chaise confortable.

Il est essentiel d'**éviter d'imposer aux employés** des horaires excessivement longs et des heures supplémentaires imprévisibles et/ou de programmer le travail pendant les jours de

repos traditionnels pour offrir aux personnes ayant des responsabilités familiales une vie professionnelle fonctionnelle et durable.

S'assurer que les **employés utilisant des modalités de travail flexibles ne seront pas pénalisés** pour cela et envisager d'autres avantages/convenances pour les employés dont le poste ne peut pas se conformer aux solutions de travail à domicile est un élément important de toute politique d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Veiller à limiter les heures de communication avec les équipes, offrir une aide à la navette, concevoir et mettre en œuvre des initiatives d'autogestion de la santé pour tous les employés (soutien sportif, installations de gymnastique, jours de congés personnels supplémentaires, ligne d'assistance téléphonique) et encourager les dirigeants à agir comme des modèles d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est une étape essentielle pour garantir que tous les individus (qu'ils fassent ou non carrière) se sentent inclus dans la stratégie globale des RH de l'organisation.

L'évaluation des problèmes d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée de tous les employés doit être effectuée systématiquement et périodiquement afin de s'assurer que tous les défis sont relevés de manière efficace et opportune.

Qui doit être impliqué

Les équipes RH doivent être assistées par des professionnels de la santé et de la sécurité, ainsi que par des équipes de gestion immobilière, afin de garantir la conception de politiques et de dispositions complètes et efficaces en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Les chefs d'équipe jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de ces politiques, car ils servent à la fois de modèles et de gardiens pour toutes les questions relatives aux besoins d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des membres de leur équipe.

Les équipes de communication interne doivent également contribuer à cet effort en s'assurant que tous les départements et les employés restent à tous moments informés des avantages auxquels ils ont droit ainsi que des politiques d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée de leur organisation.

Domaine clé 4 | Santé, sécurité et absence de violence et de harcèlement

Le domaine clé "Santé, sécurité et absence de violence" met en évidence les droits des employés à la sécurité et à l'absence de violence sur le lieu de travail, ainsi que le fait que les femmes et les hommes peuvent parfois avoir des besoins différents lorsqu'ils effectuent certaines tâches. Par exemple, la structure corporelle de la plupart des femmes est différente de celle de la plupart des hommes, ce qui signifie que certains équipements de travail doivent être conçus en conséquence. La prévention et la réponse aux risques de sécurité et au harcèlement sexuel sur le lieu de travail sont essentielles pour créer un environnement de travail sûr, exempt de discrimination.

Pourquoi c'est important

Malgré la reconnaissance mondiale de l'ampleur et de l'impact du problème, le harcèlement sexuel au travail reste un problème persistant et omniprésent qui touche de manière disproportionnée les femmes dans tous les emplois, professions et secteurs de l'économie dans tous les pays du monde.

Le harcèlement sexuel peut avoir de graves conséquences pour la victime, pour ses collègues, pour l'organisation et pour la société dans son ensemble. Il affecte la santé psychologique, physique et sexuelle d'une personne, sa dignité, sa vie familiale et sociale, et peut entraîner une détresse émotionnelle telle que la dépression, le syndrome de stress post-traumatique, l'insomnie, l'anxiété et des dommages physiques. Les collègues qui voient et sont témoins de harcèlement sexuel en sont également affectés, créant un environnement de peur et d'intimidation qui se traduit par une baisse de productivité et une augmentation de l'absentéisme.

Lorsque les cas de harcèlement sexuel ne sont pas résolus de manière efficace et opportune, les victimes peuvent se sentir obligées de démissionner de leur emploi, ce qui peut mettre en péril leur avenir professionnel et même leurs moyens de subsistance. En général, il s'agit de l'un des principaux obstacles à l'avancement professionnel des femmes, celles qui refusent l'engagement sexuel constatant souvent que leurs possibilités d'apprentissage, d'avancement et de mentorat sont entravées. En outre, le harcèlement sexuel peut diminuer la qualité des performances de la victime et entraver les progrès en matière d'égalité des sexes.

Mais le harcèlement sexuel dans le monde du travail a également un coût élevé pour les entreprises et leurs résultats, notamment une baisse de la rentabilité, une détérioration des relations sur le lieu de travail et de l'engagement des travailleurs, et l'atteinte à leur réputation.

Qui est le plus touché ?

Le harcèlement sexuel peut être plus répandu dans certains secteurs, professions et modalités de travail, en particulier lorsque les individus sont exposés à des risques particuliers qui augmentent le risque de violence et de harcèlement. Il s'agit de : Il s'agit notamment de

- Travailler en contact avec le public
- Travailler dans des environnements où de l'alcool est servi
- Travailler à des heures atypiques
- Travailler avec des personnes en détresse
- Travailler dans des espaces intimes et des maisons privées
- Travailler seul dans un isolement relatif ou dans des endroits éloignés

Ce à quoi ressemble le progrès

- Il existe des mesures de prévention qui atténuent le risque que les normes sexospécifiques, culturelles ou sociales tolèrent, soutiennent ou perpétuent tacitement des comportements inappropriés.
- Il existe un système fiable, confidentiel et indépendant qui mène des enquêtes rapides, complètes et équitables aboutissant à des résolutions justes et à des réparations appropriées.
- Chacun sur le lieu de travail a la certitude que des mesures seront prises et que les survivants, les plaignants, les témoins et les dénonciateurs seront protégés contre les représailles et les préjudices professionnels.

Les défis que vous avez pu observer

Vous pouvez soupçonner ou être témoin de cas de harcèlement verbal, non verbal, psychologique ou physique, y compris les communications écrites et électroniques, la cyberintimidation et le cyberharcèlement. Ce harcèlement peut prendre de nombreuses formes, y compris des cas de contrepartie et la création d'un environnement offensant ou intimidant.

Vous pouvez également remarquer que les comportements de harcèlement sexuel sont encore plus exacerbés lorsque le genre se croise avec d'autres dimensions de l'inégalité telles que la race et l'ethnicité, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle et le statut migratoire, entre autres.

Le harcèlement sexuel peut se produire en dehors du lieu de travail et/ou des heures de travail normales, y compris lors de déplacements ou de fonctions sociales liées au travail, ainsi que

dans le cadre de communications liées au travail. Il peut être perpétré par n'importe qui - superviseurs, collègues, subordonnés, clients, prestataires de services ou membres du public.

Malgré la fréquence à laquelle il se produit et ses conséquences coûteuses, vous constaterez peut-être que le harcèlement sexuel n'est pas toujours signalé. Les raisons en sont notamment la méconnaissance de ce qui constitue le harcèlement sexuel, la peur des représailles, l'absence de mécanismes efficaces de traitement ou de signalement, et les stéréotypes qui conduisent à blâmer la victime plutôt qu'à sanctionner l'auteur.

Qu'est-ce qui constitue exactement le harcèlement sexuel ?

Types de harcèlement sexuel

Quid pro quo : Tout comportement physique, verbal ou non verbal de nature sexuelle portant atteinte à la dignité des femmes et des hommes, qui est importun, déraisonnable et offensant pour le destinataire. Dans les cas de quid pro quo, le refus ou la soumission d'une personne à un tel comportement est utilisé explicitement ou implicitement comme base pour une ou plusieurs décisions qui affectent le travail de cette personne.

Environnement de travail hostile : Comportement qui crée un environnement de travail intimidant, hostile ou humiliant pour le bénéficiaire.

Formes de harcèlement sexuel

Le harcèlement sexuel peut prendre différentes formes qui incluent, mais ne sont pas limitées à :

- Tentative d'agression sexuelle ou agression sexuelle réelle, y compris le viol.
- Partager ou afficher des images ou des vidéos sexuellement inappropriées, quel que soit le format.
- Envoyer des communications sexuellement suggestives, quel que soit le format.
- Partager des anecdotes ou des blagues à caractère sexuel ou obscène.
- Faire des gestes sexuels inappropriés, comme des poussées pelviennes.
- Toucher importun, y compris pincer, tapoter, frotter ou frôler délibérément une autre personne.
- Regarder d'une manière sexuellement suggestive.
- Demander de façon répétée à une personne de sortir avec elle ou lui demander des rapports sexuels.
- Évaluer la sexualité d'une personne.
- Faire des commentaires sexuels sur l'apparence, les vêtements ou les parties du corps.

- Les injures ou les insultes à connotation sexiste ou sexuelle.
- Faire des commentaires désobligeants ou dégradants sur l'orientation sexuelle ou l'expression de genre d'une personne.

Quels indicateurs à suivre ?

- Nombre de plaintes pour harcèlement sexuel
- Nombre de cas de harcèlement sexuel qui sont résolus sans victimiser davantage les survivants.
- Opinion des employés sur la capacité de l'organisation à prévenir et à traiter les cas de harcèlement sexuel

Les mesures à prendre

L'adoption d'une approche inclusive, intégrée et sensible au genre est cruciale pour éliminer la violence et le harcèlement dans le monde du travail. Pour s'attaquer efficacement à ce problème, les entreprises doivent élaborer et appliquer des politiques, des procédures et des formations complètes portant sur toutes les formes de violence et de harcèlement fondés sur le sexe.

Définir le harcèlement sexuel comme un comportement sexuel importun sur le lieu de travail et compléter cette définition par des exemples de comportements inacceptables est une première étape cruciale pour établir qu'il ne sera pas toléré. Il en va de même pour reconnaître qu'il s'agit d'une violation des droits de l'homme et d'une discrimination fondée sur le genre, quel que soit le sexe, et qu'il peut recouper d'autres dimensions de l'inégalité, telles que la race, l'origine ethnique, l'âge, le handicap, la nationalité, la religion, l'orientation sexuelle et d'autres vulnérabilités sociales comme la pauvreté.

La mise en place d'une politique de tolérance zéro permet de faire comprendre aux parties prenantes internes et externes que le harcèlement sexuel ne sera pas accepté. Cette politique doit préciser les droits et responsabilités des employés et de l'employeur, y compris le droit de tout employé de se retirer d'une situation de violence ou de harcèlement sans crainte de représailles. La politique de lutte contre le harcèlement sur le lieu de travail doit être reflétée dans des politiques plus larges telles que les politiques d'égalité, les conventions collectives ou les codes de conduite.

Se concentrer sur la prévention du harcèlement sexuel plutôt que de simplement y répondre signifie que tous les membres du personnel doivent participer activement à l'élimination de ce problème en mettant en place des lignes de responsabilité et de

transparence claires. Cela implique de cultiver une culture d'entreprise sûre, respectueuse et équitable en encourageant la collaboration, le travail d'équipe et le respect, et en promouvant l'égalité et la diversité.

L'évaluation de tous les dangers et facteurs de risque associés à la violence et au harcèlement, par le biais des processus de gestion de la santé et de la sécurité au travail, contribuera à garantir que les politiques, les procédures et la formation répondent aux véritables défis auxquels une organisation est confrontée. Les évaluations des risques sur le lieu de travail doivent prendre en compte les facteurs qui augmentent la probabilité de violence et de harcèlement, y compris les dangers et risques psychosociaux. Une attention particulière doit être accordée aux dangers et aux risques qui découlent de ce qui suit :

- Conditions et modalités de travail
- Gestion des ressources humaines
- Des tiers tels que des clients, des prestataires de services, des utilisateurs, des patients et des membres du public.
- Discrimination
- Abus des relations de pouvoir
- Genre
- Normes culturelles et sociales qui soutiennent la violence et le harcèlement

Ces facteurs peuvent inclure un environnement à prédominance masculine, une dynamique de pouvoir inégale et des espaces de travail décentralisés ou isolés. Le conseil d'administration doit également inclure le harcèlement sexuel dans toutes ses évaluations régulières des risques.

Il a été démontré que les déséquilibres entre les sexes dans une organisation ou un secteur d'activité augmentent le risque de harcèlement sexuel. Une culture du lieu de travail dominée par les hommes et fortement hiérarchisée présente des risques, tout comme les professions à prédominance féminine avec des rôles stéréotypés de soins et de services, dans lesquels les femmes sont considérées comme soumises. Prendre des mesures pour accroître la diversité des sexes à tous les niveaux et remédier aux rapports de force inégaux contribuerait à réduire cette vulnérabilité.

Tout effort ou initiative visant à prévenir et à combattre le harcèlement sexuel doit bénéficier du **temps et des ressources nécessaires pour être efficace.**

Identifier les cadres masculins de haut niveau qui peuvent devenir des alliés, s'exprimer publiquement contre le harcèlement sexuel et encourager les entreprises à soutenir les victimes et à demander des comptes aux auteurs.

La diffusion active d'informations à tous les employés et le fait de s'assurer que chacun comprend les politiques et procédures en place contribuent largement à établir qu'il n'y aura aucun risque ou crainte de représailles si des personnes interviennent en tant que spectateurs. La direction doit, bien entendu, empêcher les représailles en cas de signalement.

La mise en place de mécanismes de réclamation pour le personnel et la direction permet de faire comprendre que les victimes seront soutenues et que les auteurs seront tenus responsables. Il est important que les procédures de signalement des incidents de harcèlement sexuel soient alignées sur les normes internationales du travail qui respectent ou dépassent les lois et politiques locales en matière d'emploi. Elles doivent tenir compte de la dimension de genre et permettre aux victimes et aux spectateurs de signaler facilement et en toute sécurité les cas de harcèlement sexuel sans crainte de représailles. Les informations sur les procédures de plainte et d'enquête doivent être facilement accessibles à tous, y compris aux personnes handicapées. Elles doivent décrire la manière dont les travailleurs peuvent déposer des plaintes par des voies formelles et informelles (les processus de plainte informels, tels que les médiateurs, sont essentiels car toutes les victimes ne sont pas prêtes à déposer une plainte formelle). Toutes les plaintes doivent faire l'objet d'une enquête et/ou d'une résolution rapide, approfondie et respectueuse, sans revictimiser les survivants des abus.

Les systèmes de médiation doivent être informels, neutres et confidentiels, et seul l'agent de médiation doit être au courant du problème. Cela peut renforcer l'autonomie des victimes, en leur donnant les informations et l'espace dont elles ont besoin pour réfléchir à leurs options et décider de l'action à entreprendre. Les médiateurs ne tiennent pas d'audiences formelles et ne sont pas guidés par des règles de preuve. En même temps, ils n'empêchent pas qu'une action plus formelle soit entreprise par la suite.

Toute procédure d'enquête doit être rapide et approfondie, avec des délais clairement définis. Elle doit également être équitable : par exemple, si les auteurs d'actes criminels ont le droit d'avoir un avocat, un représentant syndical ou un défenseur, les survivants et les témoins doivent également y avoir droit. Il est également important de décrire les mesures provisoires qui peuvent être prises, par exemple en déplaçant le lieu de travail de l'auteur présumé des faits ou en le mettant en congé administratif.

Les victimes doivent être traitées avec le plus grand respect et être rassurées sur le fait que la responsabilité de traiter le harcèlement sexuel ne leur incombe pas. Elles doivent également **être soutenues** tout au long de la procédure de grief ou d'enquête et recevoir des informations pertinentes, par exemple des groupes de soutien par les pairs et des orientations vers des services connexes. Une approche de l'enquête centrée sur la victime doit permettre d'obtenir le consentement éclairé de la victime avant de prendre toute mesure formelle. Toutefois, dans certaines circonstances, la responsabilité de l'employeur à l'égard de ses employés peut exiger, en vertu de la loi, que des mesures soient prises sans le consentement de la victime. La victime doit également pouvoir bénéficier d'une protection, d'un soutien et de

mesures correctives, par exemple le soutien de la hiérarchie, ainsi que de recours et de compensations pour les dommages matériels et immatériels, le cas échéant.

Les sanctions doivent être clairement définies par toute politique et être proportionnelles au comportement en question et cohérentes avec les cas précédents. En fonction du contexte et de la législation nationale applicable, elles peuvent inclure : des avertissements verbaux ou écrits, des excuses directes, le licenciement, la médiation, l'accompagnement, le conseil ou la supervision continue. Il est essentiel de veiller à ce que les auteurs ne soient pas simplement réaffectés, en particulier lorsque cette réaffectation implique une promotion quelconque.

En évaluant régulièrement les rapports de harcèlement sexuel sans rompre la confidentialité des informations et des données personnelles, les équipes de direction pourront se faire une idée claire de tous les défis à relever et des progrès accomplis. Il faut pour cela recueillir des données sur tous les rapports de harcèlement sexuel et les ventiler par sexe, âge, handicap, nationalité et autres catégories pertinentes, tant pour les survivants que pour les auteurs. La collecte de données doit être intégrée dans le processus normal de fonctionnement du processus et rendu public de manière transparente à intervalles réguliers sans divulguer de détails personnels. Il est tout aussi important de contrôler et d'évaluer l'efficacité de toutes les politiques et procédures relatives au harcèlement sexuel.

La réalisation d'enquêtes anonymes auprès du personnel, comprenant des questions sur la sécurité de leur environnement de travail, peut fournir à la direction des données significatives sur les opinions et les expériences des employés. Cela peut également aider à évaluer si le comportement des employés de grande valeur qui n'est pas conforme aux valeurs déclarées et au code de conduite de l'entreprise est néanmoins toléré et/ou encouragé.

La formation, l'orientation et la sensibilisation des cadres, des superviseurs, des employés (hommes et femmes) et de leurs représentants doivent être mises en place pour garantir que chacun comprenne la nature et les risques du harcèlement sexuel ainsi que la manière de le combattre. Une formation fréquente, en personne et interactive semble être la meilleure approche, en particulier lorsqu'elle propose un contenu adapté à un service, une entreprise ou une cohorte d'employés spécifiques. Diverses approches peuvent être nécessaires pour transformer la culture du lieu de travail, notamment une formation aux préjugés implicites, une formation visant à modifier les stéréotypes et les normes sociales, et une formation de pair à pair, qui permet aux employés de s'entraider pour diffuser des informations et modifier les pratiques préjudiciables. La formation doit être évaluée afin de déterminer son efficacité à court et à long terme et de s'assurer que les meilleures méthodes sont mises en œuvre.

Les initiatives les plus efficaces comprennent la formation des cadres à la **reconnaissance des signes précoces de harcèlement et à l'intervention rapide**, ainsi que des **programmes d'intervention des témoins** qui leur apprennent à intervenir lorsqu'une personne se comporte de manière inappropriée. La formation, l'encouragement et le soutien

des témoins peuvent permettre aux individus de s'opposer aux harceleurs, même s'ils ne sont pas eux-mêmes victimes. Les spectateurs peuvent prendre des mesures pour protéger ou retirer la cible de la situation de harcèlement, s'adresser à l'harceleur ou aider à désamorcer une situation. Ils peuvent également apporter un soutien aux victimes, dénoncer les auteurs par le biais de mécanismes de plainte de tiers ou, si nécessaire, garder une trace de ce qu'ils ont observé pour aider les victimes lorsqu'elles seront prêtes à porter plainte. Cependant, dans les cas où l'auteur est en position de force, un spectateur peut avoir besoin de peser les risques encourus. Il est donc important de mettre en place des mécanismes de plainte par des tiers, non seulement pour les victimes, mais aussi pour les personnes qui ne sont pas directement victimes de harcèlement sexuel mais qui estiment que le comportement a créé un environnement intimidant ou offensant.

Les politiques globales en matière de harcèlement sexuel doivent également inclure des mesures de **lutte contre la violence domestique** : sensibilisation, congés pour les victimes, modalités de travail flexibles, protection temporaire contre le licenciement pour les survivants et orientation vers des mesures d'atténuation publiques. Les organisations peuvent également faire référence à la nature et aux effets de la violence domestique lorsqu'elles diffusent des informations pour sensibiliser à la violence sur le lieu de travail.

Même les petites et moyennes organisations ont la possibilité d'**influencer les normes** et les comportements **sociétaux** en matière de violence et de harcèlement fondés sur le genre par le biais de la publicité et de campagnes, en particulier lorsque ces questions sont en phase avec les objectifs commerciaux fondamentaux - comme c'est le cas pour les entreprises et les organisations qui soutiennent l'entrepreneuriat des femmes.

Le harcèlement n'est pas le seul danger

Outre la prévention du harcèlement sexuel, ce principe implique également :

- Considérer les impacts différentiels des pratiques sur le lieu de travail sur les femmes et les hommes
- Fournir des conditions de travail sûres et une protection contre l'exposition aux matières dangereuses
- Révéler les risques potentiels, y compris pour la santé reproductive
- S'efforcer d'offrir une assurance maladie ou d'autres services nécessaires et garantir l'égalité d'accès pour tous les employés.
- Respecter les droits des employés, hommes et femmes, à s'absenter pour recevoir des soins médicaux et des conseils pour eux-mêmes et les personnes à leur charge.

- Identifier et traiter les problèmes de sécurité, y compris la sécurité des femmes lorsqu'elles se rendent au travail et en reviennent pour des raisons liées à l'entreprise.
- Évaluer si l'infrastructure actuelle de l'organisation tient compte de la dimension de genre : toilettes séparées, vestiaires, infirmerie à la disposition du personnel, salles pour enfants, etc.

Qui doit être impliqué

La création de la bonne culture et la garantie de la santé et de la sécurité de tous les employés doivent commencer par le plus haut niveau de la direction, y compris le conseil d'administration, et l'impliquer. Les cadres supérieurs doivent jouer un rôle clé en fixant l'ordre du jour au sommet et en assurant le leadership dans la lutte contre la violence et le harcèlement sexuel, en donnant aux travailleurs les moyens d'exprimer leurs préoccupations et en traitant tout le monde équitablement.

Toutes les politiques et procédures en matière de harcèlement sexuel, de santé et de sécurité doivent être élaborées en consultation avec les représentants des travailleurs, en tenant compte des opinions d'un ensemble diversifié d'employés (y compris les femmes) et de cadres.

Domaine clé 5 - Éducation et formation

Ce principe comprend tout ce qui a trait aux droits et aux possibilités qu'ont les employés d'accéder à une éducation et à une formation de qualité, dans le cadre de leur emploi. Les programmes de formation efficaces qui soutiennent le développement professionnel des femmes sont également complétés par des initiatives de mise en réseau et de mentorat.

Pourquoi c'est important

La formation sur le tas, la mise en réseau et le développement de carrière sont interconnectés. Par conséquent, l'égalité des chances pour les femmes et les hommes de bénéficier du renforcement des capacités est d'une importance capitale dans chaque secteur d'activité et dans l'esprit d'entreprise.

Cela est particulièrement vrai pour les compétences qui impliquent de nouveaux outils technologiques et de nouvelles méthodes de travail. Les changements technologiques rapides ont déjà eu un impact considérable sur le monde du travail, avec de graves conséquences pour l'avenir de l'égalité des sexes. La ségrégation professionnelle horizontale signifie que les femmes et les hommes risquent d'être affectés différemment par l'automatisation. L'adoption des technologies pourrait évincer des millions de femmes de leurs emplois de bureau, administratifs ou de gardiennage, et beaucoup d'autres devront changer leur façon de travailler. Si elles sont soutenues pour réussir ces transitions, les femmes pourraient trouver un emploi plus productif, bien rémunéré et épanouissant, mais dans le cas contraire, elles risquent d'être confrontées à un écart salarial croissant ou de quitter purement et simplement le marché du travail. Les politiques et pratiques d'apprentissage tout au long de la vie qui encouragent les femmes, à l'intérieur et à l'extérieur des organisations, à étendre leurs compétences aux domaines numériques peuvent contribuer à les préparer à relever les défis liés à l'évolution du monde du travail.

Dans un autre ordre d'idées, la formation de tous les employés sur la manière dont leur organisation fait progresser l'égalité des sexes peut aider à aligner tout le monde sur des valeurs communes, à développer des compétences qui favorisent l'inclusion et à garantir le respect des politiques de l'entreprise.

Ce à quoi ressemble le progrès

- Les politiques et programmes sur le lieu de travail ouvrent des voies pour la promotion des femmes à tous les niveaux et dans tous les secteurs d'activité, et encouragent les femmes à se lancer dans des domaines d'activité non traditionnels.
- Les femmes et les hommes ont un accès égal à l'éducation et à la formation financées par l'entreprise.

- Les femmes et les hommes bénéficient des mêmes possibilités de mise en réseau et de tutorat.
- Les employés et les cadres font preuve d'un haut niveau de sensibilisation et de capacité en ce qui concerne les questions de genre, l'intégration de la dimension de genre et la manière dont leur organisation soutient ces deux aspects.

Les défis que vous avez pu observer

Il peut y avoir des différences observables dans la quantité de formation et de mentorat que les hommes et les femmes reçoivent lorsqu'ils travaillent dans l'organisation - ou ces ICP n'ont jamais été fixés ou suivis auparavant. Ces écarts peuvent être dus au fait que les rôles que les femmes assument habituellement au sein de l'organisation ne sont pas considérés comme aussi dignes d'opportunités de développement que les emplois des hommes ou que ces opportunités ne sont pas accessibles aux femmes de la même manière qu'aux hommes.

Même en dehors de l'organisation, vous pouvez observer des pénuries de talents féminins dans des domaines essentiels de votre secteur. L'éducation que les jeunes femmes reçoivent à l'école ou à l'université peut ne pas correspondre aux compétences requises par le secteur ou vous pouvez constater que l'intérêt des femmes pour le domaine d'activité de votre organisation reste faible.

De plus, vous avez peut-être observé qu'il y a très peu d'employés et de cadres à tous les niveaux de l'organisation qui possèdent une bonne connaissance pratique des questions de genre et qui peuvent transmettre cette connaissance et cette compréhension à leurs équipes et départements.

Quels indicateurs à suivre ?

- Heures de formation axée sur les rôles (ventilées par sexe)
- Heures de mentorat (ventilées par sexe)
- Heures de formation liées au genre (ventilées par sexe)

Les mesures à prendre

Les organisations peuvent fixer des objectifs pour l'inclusion de la formation et du développement des talents des collègues féminins.

La collecte de données ventilées par sexe sur les participantes et participants à la formation et la révision régulière de ces données constituent une partie essentielle du processus. Lorsque les femmes et les hommes ne bénéficient pas de manière égale des opportunités de formation, les organisations peuvent prendre des mesures telles que : évaluer les obstacles à la participation des femmes, donner la priorité aux femmes stagiaires dans les cas de mérite égal, s'assurer que les opportunités de formation (sujets, lieux, horaires, etc.) sont accessibles

aux employés ayant des responsabilités familiales, et créer des opportunités de formation, de mentorat ou d'avancement de carrière s'adressant spécifiquement aux femmes.

Si un certain nombre de femmes et d'hommes que vous espérez atteindre avec un programme de formation ont des responsabilités familiales, votre organisation doit envisager des mesures et des structures qui pourraient aider ces personnes à se concentrer sur leur développement professionnel tout en s'occupant de leur famille. Les **espaces de garde d'enfants et/ou les filiales de soins** sont de très bons outils pour atteindre cet objectif.

Les organisations actives dans des domaines à prédominance masculine peuvent promouvoir l'inclusion des femmes dans le secteur et stimuler la disponibilité de talents féminins qualifiés en s'associant avec des universités, des OSC et des écoles pour **encourager l'intérêt et les capacités des femmes et des filles** pour les professions à prédominance masculine.

La formation ne signifie pas nécessairement des conférences, des séminaires et des certifications à long terme. Les initiatives de formation d'une organisation peuvent comprendre des stages et des conseils en matière de carrière, des événements de sensibilisation et des salons de l'emploi pour les femmes, des programmes de subventions et des bourses, un soutien financier et en nature pour d'autres programmes de formation, des camps d'été, etc.

Les enquêtes de satisfaction menées à l'échelle de l'entreprise auprès du personnel peuvent être très utiles pour identifier les besoins et les lacunes dans les possibilités et les expériences d'apprentissage, en particulier lorsque des écarts ont été identifiés dans les réalités de formation des hommes et des femmes.

Les organisations doivent s'efforcer de concevoir ou d'utiliser des programmes d'enseignement tenant compte de la dimension de genre, afin de lutter contre la ségrégation professionnelle liée au genre. C'est la clé pour promouvoir la présence des femmes dans ces domaines.

Les organisations devraient offrir à leur personnel des possibilités d'améliorer leur compréhension des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes et de la manière dont elles affectent leur travail. Les formations liées au genre destinées au personnel et aux cadres doivent être bien conçues par des experts, proposées de manière périodique et durable, accompagnées de composantes d'action claires, interactives dans la pratique et dispensées en personne (pas exclusivement en ligne) au moins une partie du temps.

Thèmes de formation liés au genre pour les employés et les chefs d'équipe

Pour renforcer les capacités de l'ensemble de l'entreprise autour des questions de genre et de l'intégration de la dimension de genre, le personnel et les chefs d'équipe doivent recevoir une formation périodique de qualité sur des sujets tels que :

- Préjugés sexistes implicites
- Communication sensible au genre
- Prévention du harcèlement sexuel
- La discrimination directe et indirecte au travail
- Concevoir et mettre en œuvre des plans d'action en faveur des femmes
- Intégration de la dimension de genre dans tous les départements et fonctions
- Collecte de données et analyse de genre
- Leadership inclusif de genre
- Pratiques RH sensibles au genre
- Écart salarial entre les hommes et les femmes

Qui doit être impliqué

Les départements et équipes de RH et de L&D sont les premiers qui viennent à l'esprit lorsque l'on parle d'apprentissage et de formation dans le contexte d'une organisation. Cependant, la conception et la mise en œuvre des programmes de formation doivent impliquer activement les employés et les managers de l'ensemble de l'organisation afin de garantir une couverture efficace des besoins des personnes, mais aussi l'appropriation nécessaire pour que les individus bénéficient des opportunités d'apprentissage sur le long terme.

Les consultants externes, les prestataires de formation et les OSC peuvent apporter une aide considérable en fournissant une expertise et des professionnels de la formation, mais en fin de compte, tous les programmes de formation doivent être conçus conjointement et adaptés aux besoins de chaque organisation et de chaque équipe.

Domaine clé 6 | Développement des entreprises, chaîne d'approvisionnement et pratiques commerciales

Les violations des droits de l'homme peuvent se produire non seulement dans les pays pauvres et en développement, mais aussi dans les économies développées et riches. Le respect des droits de l'homme est la responsabilité de tous les acteurs, privés comme publics, et s'assurer que les droits de l'homme ne sont pas violés par les activités de l'entreprise est une première étape essentielle à franchir. En créant des liens commerciaux avec des entreprises appartenant à des femmes et en influençant les fournisseurs pour qu'ils respectent les droits de l'homme et promeuvent l'égalité des sexes, les entreprises et les organisations peuvent avoir un impact positif sur la vie des femmes et des communautés.

Le respect de la dignité des femmes dans les documents de marketing est également au cœur de ce principe.

Pourquoi c'est important

La chaîne d'approvisionnement d'une entreprise peut présenter divers risques en termes d'atteintes aux droits des femmes et des filles, comme l'utilisation des services ou des installations de l'entreprise pour la traite des êtres humains ou l'exploitation sexuelle, ou les violations des droits du travail au sein des entreprises fournisseurs. Cependant, la chaîne d'approvisionnement peut aussi être une source puissante de création d'opportunités économiques pour les entreprises détenues par des femmes, ou pour influencer les fournisseurs à établir des politiques d'égalité des sexes et à promouvoir la diversité sur le lieu de travail.

La mise en place d'un système d'approvisionnement sensible au genre au sein d'une entreprise présente de nombreux avantages. La promotion de la diversité et de l'inclusion des fournisseurs favorise l'innovation grâce à de nouveaux produits, services et solutions. Elles stimulent la concurrence au niveau des prix et des services entre les fournisseurs existants et potentiels d'une entreprise et améliorent la pénétration du marché et l'accès à de nouveaux marchés. La diversité des fournisseurs peut également devenir une source d'avantage concurrentiel pour une entreprise : s'enfermer avec les mêmes fournisseurs peut être une entreprise risquée.

Les entreprises qui ont des politiques et des pratiques de chaîne d'approvisionnement diversifiées et inclusives renforcent leur image de marque et leur réputation. Les investisseurs institutionnels exercent également de plus en plus leur droit de vote contre les entreprises qui ne respectent pas les normes ESG les plus élevées associées à la "valeur pour les parties prenantes", comme la parité hommes-femmes dans les conseils d'administration.

Les supports marketing sont utilisés par les entreprises pour promouvoir leurs produits ou services, mais ils communiquent également les valeurs et l'image de l'entreprise aux clients et au grand public. Les publicités, les annonces et autres supports de marketing ont le potentiel d'influencer non seulement l'image de l'entreprise aux yeux du public, mais aussi les opinions sur les rôles des femmes et des hommes dans la société.

Ce à quoi ressemble le progrès

- La chaîne d'approvisionnement de l'organisation implique des relations avec des entreprises appartenant à des femmes, y compris des petites entreprises.
- Les clients/bénéficiaires de l'organisation comprennent des entreprises appartenant à des femmes.
- Tous les partenaires commerciaux, bénéficiaires et fournisseurs respectent l'engagement de l'organisation à promouvoir l'égalité et l'inclusion.

Les défis que vous avez pu observer

Il se peut que vous ayez des difficultés à promouvoir ce principe dans l'agenda de la direction de votre organisation et que vous vous heurtiez à une résistance liée aux relations et aux normes établies à long terme.

Vous ou les experts en marketing et en communication de votre organisation n'avez peut-être pas les capacités nécessaires pour comprendre les questions de genre liées au langage et à la communication ou les outils pour agir contre les initiatives publicitaires non inclusives.

Il se peut que vos produits et services, ou certains de leurs aspects, n'aient pas été conçus ou commercialisés de manière à tenir compte de la dimension de genre et que les équipes de développement de l'entreprise se heurtent à une certaine résistance quant à la nécessité de s'efforcer d'adopter une telle approche inclusive.

Quels indicateurs à suivre ?

- Nombre et proportion de fournisseurs et de clients/bénéficiaires qui ont été sélectionnés selon des critères d'égalité des sexes (par exemple, en utilisant les PEF comme feuille de route).
- Nombre et proportion d'entreprises appartenant à des femmes dans votre chaîne d'approvisionnement et votre clientèle
- Nombre de contrats, en moyenne, que vous avez annuellement avec chaque fournisseur/bénéficiaire (ventilé par le sexe du propriétaire de l'entreprise, et par le statut de signataire des WEPS)

- Valeur totale/moyenne des contrats (ventilée par le sexe du propriétaire de l'entreprise et par le statut de signataire des PEF) en monnaie absolue et/ou en pourcentage des dépenses annuelles totales de passation de marchés.
- Ratio hommes/femmes au niveau de la direction chez vos fournisseurs et clients/bénéficiaires
- Rapport entre les sexes au niveau des employés dans ces entreprises

Les mesures à prendre

Obtenir l'engagement de la direction générale à faire des achats sensibles au genre un élément central de la culture et des pratiques commerciales de l'organisation.

Ce processus pourrait impliquer :

1. Une analyse visant à établir le nombre de référence des fournisseurs (chaîne d'approvisionnement) et des bénéficiaires (développement des entreprises) qui sont des entreprises appartenant à des femmes ou qui ont mis en place des politiques d'égalité des sexes. Sur la base des résultats de l'étude de référence, les entreprises seront en mesure d'évaluer s'il existe un déséquilibre dans les opportunités qu'elles offrent aux entreprises sensibles au genre et aux entreprises appartenant à des femmes.
2. Une évaluation des risques pour identifier tout risque social et environnemental réel ou potentiel lié à la discrimination sexuelle. Pour mieux comprendre ces risques, il est utile d'examiner certains facteurs qui pourraient affecter une chaîne d'approvisionnement et/ou une clientèle.

Quelques aspects du risque

- Portée géographique : La recherche sur la discrimination fondée sur le sexe et les normes culturelles peut aider à identifier et à comprendre les défis spécifiques aux pays pour les femmes.
- Une crise exceptionnelle : La compréhension des questions liées à la migration peut contribuer à éclairer les pratiques d'approvisionnement. Les femmes migrantes sont particulièrement exposées à la discrimination et à la vulnérabilité liées au genre.
- Modèle de production : Le travail à domicile représente une grande opportunité pour les femmes et les hommes de concilier les responsabilités familiales avec l'obtention d'un revenu. Toutefois, il peut également être utilisé pour perpétuer la discrimination fondée sur le sexe en raison d'un salaire inférieur et d'horaires plus longs.
- Facteurs spécifiques au secteur : Certains secteurs, ou chaînes de production, comme l'industrie de l'habillement et du textile, ont traditionnellement fait appel à une main-d'œuvre féminine. Cependant, leurs managers et autres dirigeants d'entreprise restent des hommes.

3. Un code de conduite sensible au genre et un système de diligence raisonnable solide, tant pour l'organisation que pour ses partenaires commerciaux.
4. Un système robuste de collecte et de stockage des données avec des caractéristiques détaillées des fournisseurs et des clients/bénéficiaires. La systématisation de la collecte de données peut aider à mieux comprendre les obstacles et les défis auxquels sont confrontées les femmes, tant dans leurs relations avec l'organisation qu'en dehors de celle-ci.
5. Une stratégie de mise en œuvre avec une feuille de route claire décrivant les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs, les cibles, les rôles et les responsabilités, ainsi que les personnes responsables des résultats.
6. Affectation des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs.
7. Une stratégie de communication efficace pour sensibiliser les parties prenantes concernées à la politique et à leurs droits et responsabilités.
8. Un cadre solide de suivi et d'évaluation.

Il est important de s'assurer que les produits, services et installations de l'entreprise **ne sont pas utilisés pour la traite des êtres humains** et/ou le travail ou l'exploitation sexuelle.

Recruter de manière proactive des femmes pour les fonctions d'approvisionnement et les nommer à des postes de direction et d'encadrement. Proposez également des formations pour renforcer le vivier de talents féminins et le leadership des femmes dans ce domaine.

Engager les fournisseurs et les clients/bénéficiaires dans le processus qui consiste à rendre les responsables à tous les niveaux responsables de la réussite dans le domaine de l'égalité des sexes, par le biais de plans et d'évaluations des performances.

Mettez en place des mécanismes de réclamation efficaces pour que les parties prenantes et les fournisseurs concernés puissent exprimer leurs préoccupations. Visez la parité des sexes dans la composition de l'équipe de gestion des griefs.

Faciliter l'accès aux opportunités commerciales pour les fournisseurs sensibles au genre en :

1. Partager largement les informations sur les possibilités de fournir des biens et des services.
2. Publier les politiques, les procédures et les points de contact en matière de marchés publics sur le site web de l'entreprise.
3. Standardisation et consolidation de la procédure de candidature.
4. Publier les résultats des achats tenant compte de la dimension de genre dans le rapport annuel de l'entreprise et/ou dans le rapport de durabilité de l'entreprise.

5. Renforcez leur capacité à s'engager dans votre chaîne d'approvisionnement, notamment en ce qui concerne le processus d'appel d'offres, les procédures, les conditions de paiement et la manière de remplir les accords requis. Lorsqu'une entreprise ne remporte pas un appel d'offres, fournissez-lui un retour d'information afin qu'elle puisse tirer des enseignements de cette expérience et corriger ses lacunes lors de futurs appels d'offres.
6. Établir des partenariats avec les organisations féminines locales et les organismes de certification pour aider à identifier les obstacles et les solutions.
7. Suppression des exigences en matière de capital et limitation de la taille des contrats, par exemple en décomposant les exigences (l'offre d'un grand contrat peut exclure de nombreuses petites entreprises dirigées par des femmes qui n'ont pas l'envergure ou la profondeur requises pour être compétitives).
8. Explorer des solutions sensibles au genre pour lever les obstacles au crédit et aux prêts.
9. Valoriser les entreprises préférées par rapport aux entreprises non préférées. Par exemple, pour des offres également conformes, les contrats sont attribués à l'entreprise préférée, par exemple les entreprises appartenant à des femmes et/ou les entreprises sensibles à la dimension de genre.
10. Attribuer une certaine part des contrats à des "entreprises privilégiées" - entreprises sensibles au genre et entreprises appartenant à des femmes - et communiquer ouvertement à ce sujet. Réviser régulièrement cette liste afin de garantir des conditions de concurrence équitables pour les nouvelles entreprises et les entreprises plus petites, mais compétentes, appartenant à des femmes.
11. Consulter les entreprises préférées sur leurs expériences, les obstacles actuels ou les défis qu'elles rencontrent pour accéder ou participer pleinement à votre chaîne d'approvisionnement ; et demander leurs recommandations sur la façon de résoudre ces problèmes.
12. Introduire des exigences en matière de sous-traitance. Par exemple, les fournisseurs qui se voient attribuer des contrats dépassant un certain seuil seraient tenus de soumettre des plans d'achat auprès d'entreprises appartenant à des femmes, ce qui contribuerait à la réalisation des objectifs.
13. Établir une liste d'entreprises sensibles à la dimension de genre et d'entreprises appartenant à des femmes et les inviter à soumissionner. Poser des questions originales sur les endroits où l'on peut trouver des entreprises appartenant à des femmes.
14. Organiser des rassemblements de fournisseurs pour permettre la mise en réseau et favoriser une communauté inclusive de chaînes d'approvisionnement sensibles au genre.

Les étapes ci-dessus peuvent facilement être adaptées pour faciliter l'accès aux programmes et services pour les clients et bénéficiaires sensibles au genre.

Les organisations qui s'engagent à mettre en œuvre ce principe peuvent également commencer par **analyser leur matériel de marketing existant du point** de vue de l'égalité des sexes. En outre, elles doivent demander à leurs partenaires commerciaux et à leurs clients de respecter la dignité des femmes dans tous les documents de marketing et autres documents de l'entreprise.

Questions utiles pour une analyse de genre des supports marketing

- Comment les femmes et/ou les hommes sont-ils représentés dans le matériel ?
- Quels sont les mots qui vous viennent à l'esprit lorsque vous regardez les images ou la vidéo ?
- Quelle image des femmes et/ou des hommes le matériel crée-t-il ou reproduit-il ?
- Ce matériel reproduit-il ou remet-il en question les stéréotypes de genre, et si oui, lesquels ?
- Quel effet ce type de matériel peut-il avoir pour : (1) l'organisation ; (2) ses clients/bénéficiaires ; ou (3) la société dans son ensemble ?
- Ce matériel aurait-il pu être produit d'une manière différente ? Si oui, comment ?

Les organisations devraient former les responsables du marketing et de la communication aux questions d'égalité des sexes et à la manière dont celles-ci peuvent affecter leur travail.

Qui doit être impliqué

La clé du succès d'une politique est le soutien de la **direction et des services de l'entreprise**, en particulier des services ou équipes chargés des ressources humaines, des opérations (production, achats et approvisionnement), du droit et de la communication.

Il est tout aussi important d'obtenir le soutien des membres du conseil d'administration d'une entreprise, de ses partenaires commerciaux et d'autres parties prenantes clés.

En ce qui concerne les pratiques de marketing, les équipes de communication internes et externes devraient être le premier point de contact (et de formation) pour soutenir ce type d'objectifs et d'initiatives.

Domaine clé 7 | Leadership et engagement de la communauté

Les organisations investissent de plus en plus dans des programmes de développement communautaire afin d'apporter une contribution précieuse, efficace et responsable à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. Les initiatives d'engagement communautaire peuvent différer d'une entreprise à l'autre, en fonction du secteur d'activité, de la stratégie et du domaine d'expertise. Les projets d'engagement communautaire ne doivent pas nécessairement être des activités philanthropiques, mais ils doivent porter sur une cause qui tient à cœur à l'entreprise et/ou à ses employés et pour laquelle ils ont les connaissances et la capacité de s'engager, idéalement à long terme.

Pourquoi c'est important

En s'engageant dans des initiatives en faveur de l'égalité des sexes au sein de la communauté au sens large, les organisations peuvent répondre aux préférences des consommateurs qui souhaitent acheter auprès d'entreprises ayant des pratiques commerciales respectueuses de l'égalité des sexes et qui soutiennent activement les initiatives communautaires.

En outre, il a été démontré que l'engagement communautaire sur des questions telles que l'égalité entre les hommes et les femmes renforce le sentiment d'utilité et l'engagement des employés de toute organisation, qui se voient contribuer de manière significative à la durabilité de leur société dans son ensemble.

Ce à quoi ressemble le progrès

- L'organisation est reconnue comme active et efficace dans la promotion de l'égalité des sexes au sein de la communauté plus large où elle opère.
- Toutes les parties prenantes au sein et autour de l'organisation se sentent liées aux initiatives qu'elle entreprend pour soutenir les femmes et les filles et contribuer à l'égalité des sexes et à l'inclusion.

Les défis que vous avez pu observer

Les initiatives en matière d'égalité des sexes ne sont pas considérées comme pertinentes pour les objectifs commerciaux de l'organisation ou de l'entreprise.

Les priorités de l'engagement communautaire changent souvent en fonction de stimuli extérieurs et les initiatives en faveur de l'égalité des sexes restent courtes, rares et sans conséquence, visant principalement des résultats de relations publiques.

L'organisation tente de concevoir et de mettre en œuvre des initiatives en matière d'égalité entre les hommes et les femmes sans contribution ou partenaires extérieurs, ce qui se traduit par des programmes et/ou des services à courte vue et de courte durée.

Quels indicateurs à suivre ?

- Nombre de femmes et de filles ayant bénéficié d'un impact positif grâce à des initiatives d'engagement communautaire.
- Nombre de parties prenantes communautaires ayant bénéficié de coalitions et d'initiatives plus larges
- Nombre de changements positifs de politiques ou de pratiques que le plaidoyer communautaire a réussi à susciter

Les mesures à prendre

Montrez l'exemple - montrez l'engagement de l'entreprise en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

Établir des partenariats formels et informels avec des groupes de femmes, des associations de femmes d'affaires et des ONG axées sur la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans le domaine d'activité de l'entreprise.

Exercer une influence, seul ou en partenariat, pour défendre l'égalité des sexes et collaborer avec les partenaires commerciaux, les fournisseurs et les dirigeants communautaires afin de promouvoir la diversité et l'inclusion des sexes.

Travailler avec les parties prenantes de la communauté, les fonctionnaires et autres pour éliminer la discrimination et augmenter les opportunités pour les femmes et les filles.

Promouvoir et reconnaître le leadership des femmes au sein de leur communauté et leurs contributions à celle-ci, et assurer une représentation suffisante des femmes dans toute consultation communautaire.

Utilisez les programmes de philanthropie et de subventions pour soutenir l'engagement de votre organisation en faveur de l'inclusion, de l'égalité et des droits de l'homme. Les initiatives peuvent aller de l'octroi de subventions à des entrepreneuses ou à des coopératives, au développement des compétences des fournisseurs locaux pour les inclure dans la chaîne

d'approvisionnement de l'entreprise, à la mise en place de programmes de bourses d'études pour les femmes dans des domaines dominés par les hommes, en passant par le développement des compétences, les stages ou les opportunités d'emploi pour les groupes de femmes et de jeunes filles marginalisées, etc.

Une liste de questions pour tester les initiatives de collectivités durables

- Quel est le problème ou le défi sous-jacent que l'initiative visera à résoudre ?
- Quel est le résultat attendu de l'initiative ?
- Quelles seront les principales parties prenantes à impliquer, et quels sont leurs rôles ?
- Quels sont les besoins existants des différentes parties prenantes au moment où elles s'engagent dans le projet ou l'initiative ?
- Quels sont les atouts existants des différentes parties prenantes lorsqu'elles s'engagent dans le projet ou l'initiative ?
- Quels sont les avantages de l'initiative pour la communauté dans son ensemble ?
- Quels sont les avantages de l'initiative pour l'entreprise ?
- Quels sont les obstacles potentiels à la réalisation de l'initiative ?
- Qu'est-ce qui sera nécessaire pour réaliser l'initiative ?
- Comment peut-on s'assurer que l'initiative sera durable ?
- Quelle serait la première étape à franchir pour mettre en œuvre cette idée ?

Qui doit être impliqué

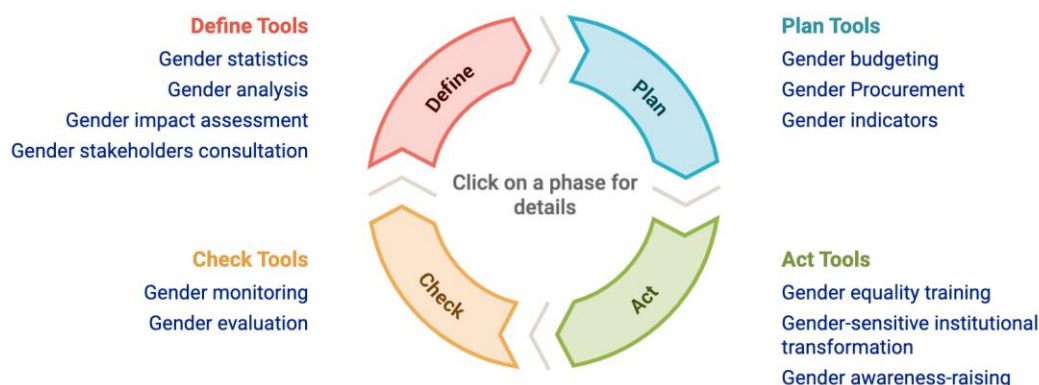
Les parties prenantes internes et externes (employés, dirigeants, OSC, instituts d'enseignement, communautés locales et autorités locales) doivent se réunir pour concevoir et mettre en œuvre les programmes et initiatives les plus efficaces et les plus durables.

COMMENT TOUT S'ARTICULE

Intégrer la perspective de genre dans une politique, une pratique ou une organisation signifie que l'égalité entre les femmes et les hommes doit être prise en considération dans toutes les décisions, à chaque phase du processus décisionnel, par tous les acteurs impliqués.

Ce processus est compris comme un cycle en plusieurs étapes, comprenant la définition, la planification, la mise en œuvre et la vérification (suivi et évaluation). Dans de nombreux cas, ces étapes sont transformées en un cycle, chaque étape étant répétée au fur et à mesure des changements. Par exemple, lorsqu'une politique est évaluée, elle peut révéler de nouveaux problèmes qui doivent être traités en vue d'une reprogrammation.

Le cycle d'intégration de la dimension de genre présenté ici par l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes peut être adapté à différents processus organisationnels tels que le développement d'une stratégie ou d'un plan d'action en matière de genre. Le [tableau](#) ci-dessous fait référence aux étapes spécifiques du cycle et aux éléments nécessaires qui doivent être pris en compte à chaque étape. Les méthodes et outils spécifiques qui doivent être utilisés dans chacune des étapes du cycle sont également inclus. Certains outils et méthodes, comme la consultation des parties prenantes ou la formation à l'égalité des sexes des acteurs impliqués, peuvent être utiles dans plus d'une étape.



<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/what-is-gender-mainstreaming>

DÉFIS DU CHANGEMENT

Le changement ne se produit pas facilement ou du jour au lendemain, et il nécessite souvent une préparation, un plaidoyer et un suivi systématique. L'utilisation de données, de preuves, de bonnes pratiques d'autres organisations ou écosystèmes et la participation de parties prenantes internes et externes peuvent contribuer à faire avancer le travail et à susciter un engagement et une appropriation véritables.

Il existe divers défis et obstacles à l'expérimentation et à la détermination des mesures qui permettent d'obtenir des résultats positifs en matière d'égalité des sexes. Il n'existe pas d'approche unique. Les meilleures de ces initiatives modifient progressivement les cultures d'entreprise et les mentalités sur les rôles des sexes.

- a. Pour beaucoup d'entreprises et d'organisations, donner la priorité à la lutte contre les inégalités entre les sexes demande du temps et des efforts constants de la part des parties prenantes internes et externes. C'est particulièrement vrai lorsque les crises et les défis qui semblent toujours plus importants ou urgents prennent le temps et l'espace nécessaires pour aborder toutes les questions liées au genre et commencer à les résoudre.
- b. Les petites entreprises peuvent manquer de ressources critiques pour mettre en œuvre des initiatives et des changements à grande échelle, tandis que les grandes entreprises ont souvent besoin d'une toute nouvelle stratégie de communication interne pour rendre les lieux de travail plus favorables aux femmes et aux familles.
- c. De nombreuses entreprises signalent que, même si beaucoup d'efforts sont faits en matière de diversité des sexes, les femmes sont encore peu nombreuses dans les conseils d'administration ou les équipes de direction et que, souvent, ce sont les femmes qui n'accèdent pas à ces postes de haut niveau.
- d. Appliquer des mesures telles que des modalités de travail flexibles dans l'ensemble d'une entreprise tout en répondant aux exigences opérationnelles et à celles des clients est un défi.
- e. Dans certains pays, la concentration de femmes dans certains secteurs rend difficile le recrutement de candidats masculins qualifiés pour des emplois et vice-versa. Cela peut se produire lorsque le marché du travail est divisé en fonction du sexe.

Cependant, ces défis et tous les autres que nous sommes amenés à rencontrer dans notre quête d'une plus grande égalité des sexes dans l'entrepreneuriat ne doivent pas nous arrêter. Ils peuvent nous obliger à penser plus intelligemment, à agir plus collectivement ou simplement à nous reposer avant de continuer à nous battre pour un avenir plus inclusif.

RESSOURCES ET ANNEXES

- Le site web des WEPs
- L'égalité est synonyme d'affaires : Manuel de formation pour l'égalité de genre et les femmes
- Autonomisation dans le secteur privé, Bureau de pays d'ONU Femmes en Géorgie
- Note d'orientation sur les marchés publics sensibles au genre, ONU Femmes
- Créer des conseils d'administration inclusifs pour atteindre l'égalité des sexes, ONU Femmes
- Attirer et retenir les talents par des politiques inclusives favorables à la famille, ONU Femmes
- Lutter contre le harcèlement sexuel dans le monde du travail, ONU Femmes
- Autonomiser les femmes au travail Politiques et pratiques d'entreprise pour l'égalité des sexes, OIT
- Le voyage de la diversité de genre : Bonnes pratiques d'entreprise, OIT
- Évaluation de l'impact sur le genre, EIGE
- L'approche européenne de l'intégration de la dimension de genre, EIGE
- Promouvoir l'indépendance économique et l'esprit d'entreprise des femmes : Bonnes pratiques, EIGE
- Meilleures pratiques mondiales en matière de services bancaires pour les PME dirigées par des femmes, BERD
- Une analyse comparative de la promotion de l'équité salariale : modèles et impacts, OIT

Annexe A | Plan d'action pour l'égalité des sexes

PLAN D'ACTION POUR L'ÉGALITÉ DES SEXES

Il s'agit du projet de **plan d'action pour l'égalité de genre (GAP)** élaboré dans le cadre du projet FOWSE cofinancé par Erasmus +.

Le GAP est structuré comme suit :

- **Domaine des objectifs** : Décrit les objectifs généraux du projet, en accord avec les informations présentées dans le rapport d'évaluation de base sur le genre.
- **Activités** : Suggère des activités à entreprendre afin d'atteindre les objectifs du projet.
- **Indicateurs** : Introduit les principaux indicateurs de performance pour mesurer les progrès réalisés au fil du temps en vue d'atteindre les **objectifs** fixés par rapport aux données **de base** (et par rapport auxquels nous entreprendrons l'examen à mi-parcours et l'évaluation finale).
- **Calendrier** : Indique la date à laquelle cette activité doit être mise en œuvre et achevée.
- **Responsabilité** : Désigne le personnel/département qui a la responsabilité première de veiller à ce que l'activité soit mise en œuvre avec succès.
- **Ressources** : Indique les ressources disponibles qui permettront à l'équipe d'entreprendre des activités spécifiques : temps du personnel, budget/coûts, contributions en nature, bénévoles, etc. Elles peuvent être divisées en ressources "internes" (le personnel est le plus susceptible de mettre en œuvre l'activité), ou en ressources "externes" (des achats ou d'autres fonds seront probablement nécessaires).
- **Soutien par l'équipe WoT** : Indique les domaines dans lesquels l'équipe WoT peut fournir des conseils techniques/un soutien sous forme de conseils pratiques, de formations, d'apports, etc.
- **Statut** : Indiquez dans cet espace les commentaires sur l'état d'avancement des activités et la réalisation des indicateurs clés de performance (pas encore commencé/en cours/achevé).

Le plan d'action en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes est un document vivant et sera régulièrement mis à jour en fonction des progrès réalisés, des faits nouveaux et des évolutions récentes dans le domaine.

Objectif (domaine clé)	Activité	Indicateur	Ligne de base	Cible	Ligne du temps	Responsabilité	Ressources/Budget	Statut
1. Mettre en place un leadership d'entreprise de haut niveau pour l'égalité des sexes	c.-à-d. : augmenter la représentation des femmes au sein du conseil d'administration.	i.e. Nombre (et pourcentage) de femmes membres du conseil d'administration	c'est-à-dire 2 sur 7	c'est-à-dire 3 sur 7	c'est-à-dire d'ici septembre 2023	c.-à-d. PDG et directeur de l'exploitation	N/A	
2. Promouvoir l'égalité des chances et la non-discrimination sur le lieu de travail.	i.e. établir une politique d'égalité des chances en matière d'emploi	c'est-à-dire les taux de promotion des femmes et des hommes			c'est-à-dire d'ici avril 2023	i.e. HR	N/A	
3. Assurer la santé, la sécurité et le bien-être de tous les travailleurs, hommes et femmes.	Par exemple, mettre en œuvre une évaluation des besoins des collègues masculins et féminins sur ce qui est nécessaire pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.	i.e. Nombre de réponses recueillies sur l'évaluation des besoins			c'est-à-dire d'ici octobre 2022	c.-à-d. le point de convergence entre les sexes	N/A	
4. Promouvoir l'éducation, la formation et le développement professionnel des femmes.	c.-à-d. évaluer tous les dangers et facteurs de risque associés à la violence et au harcèlement par le biais des processus de gestion de la santé et de la sécurité au travail.	i.e. Nombre de diagnostics réalisés sur la violence et le harcèlement au travail			c'est-à-dire d'ici décembre 2022	c'est-à-dire le PDG et les RH	N/A	
5. Mettre en œuvre des pratiques de développement d'entreprise, de chaîne d'approvisionnement et de commercialisation qui renforcent l'autonomie des femmes.	i.e. Fixer des objectifs pour l'inclusion des collègues féminins dans la formation et le développement des talents	i.e. Nombre de collègues féminins formés			c'est-à-dire d'ici décembre 2023	i.e. HR	c'est-à-dire 10 000 euros	
6. Promouvoir l'égalité par des initiatives communautaires et des actions de sensibilisation	i.e. Mettre en place une grille de critères pour sélectionner les fournisseurs, les clients et/ou les bénéficiaires	i.e. Nombre et ratio de fournisseurs et de clients/bénéficiaires qui ont été sélectionnés en utilisant des critères d'égalité des sexes.			c'est-à-dire d'ici décembre 2023	c'est-à-dire les formateurs	N/A	
7. Mesurer et rendre compte publiquement des progrès réalisés en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.	i.e. Promouvoir et reconnaître le leadership des femmes	Nombre de femmes et de jeunes filles touchées par les initiatives d'engagement communautaire.			c'est-à-dire d'ici décembre 2023	c'est-à-dire les formateurs	N/A	