



CRÉER DES OPPORTUNITÉS POUR LES FEMMES ET LE SECTEUR PRIVÉ

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



UMBRELLA FACILITY
FOR GENDER EQUALITY



ADMINISTERED BY
WORLD BANK GROUP

Canada 



CommDev
Enhancing benefits to communities



IFC

Société Financière
Internationale

GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE

Créer des marchés, créer des opportunités



CRÉER DES OPPORTUNITÉS POUR LES FEMMES ET LE SECTEUR PRIVÉ
Une Boîte à outils d'actions et de stratégies pour les sociétés pétrolières, gazières et minières

INTRODUCTION ET RÉSUMÉ ANALYTIQUE



UMBRELLA FACILITY
FOR GENDER EQUALITY



ADMINISTERED BY
WORLD BANK GROUP



CommDev
Enhancing benefits to communities



IFC

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

Créer des marchés, créer des opportunités

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

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

Tous droits réservés

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

Première impression: Mai 2018.

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

Droits et autorisations

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

CRÉER DES OPPORTUNITÉS POUR LES FEMMES ET LE SECTEUR PRIVÉ:

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

INTRODUCTION ET RÉSUMÉ ANALYTIQUE



Canada



MAPAI
TRANSPORT

475 7165
475 7166



TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	4
AVANT-PROPOS	5
DÉFINITION DES CONCEPTS UTILISÉS DANS LA BOÎTE À OUTILS	7
RÉSUMÉ ANALYTIQUE	13
Pourquoi utiliser cette Boîte à outils : argumentaire en faveur de la prise en compte du genre dans les industries pétrolières, gazières et minières	15
Ce que contient la Boîte à outils : aperçu des quatre Suites d'outils	15
Comment utiliser la Boîte à outils : développer un écosystème d'entreprises sensibles à la dimension genre	19

REMERCIEMENTS

Cette Boîte à outils a été élaborée par l'équipe chargée du genre du Département de l'infrastructure et des ressources naturelles de l'IFC, dirigée par Adriana Eftimie. Katherine Heller en est la consultante principale, et la conceptrice de la Boîte à outils ; Sherry Goldberg a rédigé la Boîte à outils 3 : Les femmes et l'engagement communautaire. Un soutien éditorial essentiel a été fourni par Jen Scott, et une aide à la recherche par Caitlin Fisher.

L'équipe tient à adresser ses remerciements aux nombreux collègues et partenaires ayant fourni des idées précieuses au cours de l'élaboration de la Boîte à outils.

Au sein du Groupe de la Banque mondiale, ce sont notamment Diana Arango, Diana Baird, Bettina Boekle, Issahaku Budali, Ada Calderon, Joel Colomb, Susan Halloran, Saramory Kampo, Fatoumata Binta Keita, Heather Kipnis, Henriette Kolb, Amy Luinstra, Gulen Metin, Rudaba Nasir, Walid Nasr, Carmen Niethammer, Rachel Perks, Loty Salazar, Sunrita Sarkar, Niraj Shah, Stephanie Sines, John Strongman, Rania Suidan et Robin Weisman. L'équipe tient en particulier à souligner l'apport des membres de « Umbrella Facility for Gender Equality » (UFGE) de la Banque mondiale. Qu'ils soient remerciés pour leur appui à la facilitation du présent projet.

Parmi les partenaires externes, l'équipe remercie AngloAmerican, AngloGold, GIZ, GoldCorp, le Conseil international des mines et minéraux (ICMM), Oxfam, le Bureau chargé des affaires féminines et le Département américain du travail, ainsi que les personnes suivantes : Luke Balleny, Marzette Bedford-Billinghurst, Nicky Black, Tiffany Boiman, Christine Brendel, Cristina Bruce, Tom Butler, Maria Calero, Roper Cleland, Nina Collins, Katherine Cook, Aidan Davy, Fernanda Diez, Maria Ezpeleta, Joan Farrelly, Emily Greenspan, Kaylash Naidoo, Anna Tudela et Julian Whayman.

L'équipe adresse également des remerciements particuliers à Amara Hunt, du Humphrey Group, pour sa contribution à l'élaboration des Outils 1.14 et 1.16.

Enfin, nous aimerions remercier Grégoire Pourtier, Ann Moline, Rikki Campbell Ogden, et Brian Coache.

AVANT-PROPOS

En tant qu'investisseurs dans des projets pétroliers, gaziers et miniers partout dans le monde – et en tant que conseillers de confiance auprès des sociétés opérant dans ces secteurs – nous, à l'IFC, saluons et appuyons la prise de conscience croissante du secteur quant à l'importance d'intégrer les femmes, leurs points de vue, leur participation et leurs intérêts dans les opérations des projets et la collaboration avec les communautés. De plus en plus, les sociétés du secteur des ressources naturelles reconnaissent la nécessité d'améliorer l'équilibre entre les genres dans leur main-d'œuvre, traditionnellement dominée par les hommes, et de veiller à ce que les avantages des projets soient partagés équitablement entre hommes et femmes dans les communautés affectées.

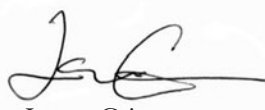
L'argumentaire est robuste et clair : un faisceau de données significatives démontre que l'égalité des sexes entraîne l'accroissement de la productivité, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de l'accès au financement, l'amplification des relations avec les communautés, la réduction des risques et le renforcement de la résilience face aux chocs.

Comprendre l'importance théorique d'ouvrir davantage de portes aux femmes en tant qu'employées, responsables ou administratrices, en tant qu'entrepreneuses ou membres valorisés de la communauté, n'est qu'un premier pas. Transformer cette compréhension en actions, pour des changements durables et des impacts positifs, constitue l'étape suivante – et un défi passionnant.

C'est en cela que la présente Boîte à outils trouve tout son sens. Conçue comme une ressource pratique pour aider les sociétés pétrolières, gazières et minières à réaliser des progrès tangibles dans le sens de l'amélioration de l'équilibre entre les sexes, elle offre des orientations concrètes à plusieurs niveaux. Les cadres supérieurs peuvent s'en servir pour fixer des priorités stratégiques en matière d'égalité des sexes et d'allocation des ressources. Les équipes opérationnelles peuvent elles l'utiliser pour concevoir des approches et des méthodologies pour en garantir la mise en œuvre.

Cette Boîte à outils se veut ainsi un document évolutif. Nous nous réjouissons à l'idée de travailler à la mise en œuvre de ces outils avec nos clients, et de tirer parti de leurs expériences concrètes, afin de pouvoir affiner et mettre à jour les instruments à disposition. Nous encourageons ainsi les commentaires, dans l'espoir d'un échange à long terme, avec l'objectif commun pour l'IFC et les industries engagées d'exploiter pleinement les potentiels pétroliers, gaziers et miniers, tout en créant un monde plus équitable du point de vue du genre ainsi que des sociétés PGM plus résilientes.

L'IFC se réjouit donc de cette opportunité d'aider les sociétés du secteur, actives sur les marchés émergents tout en ayant des objectifs en matière de diversité des genres.



Lance Crist

Responsable mondial des ressources naturelles à l'IFC

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ARPEL	Association régionale des sociétés du secteur du pétrole, du gaz et des biocarburants en Amérique latine et dans les Caraïbes
(PNG) BCFW	Coalition des femmes d'affaires de Papouasie-Nouvelle-Guinée (Papua New Guinea Business Coalition for Women)
CEDAW	La Convention des Nations Unies sur l'élimination de toute forme de discrimination à l'égard des femmes
CCEI	Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE
EAS	L'exploitation et les abus sexuels
HQ	Siège
HS	Harcèlement sexuel
IE	Industries extractives
IFC	Société financière internationale
KPI	Indicateurs de performance clés
KRBKG	Groupe Khon Rak Ban Kerd
MEE	La maltraitance/exploitation des enfants
MRG	Mécanisme de règlement des griefs
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	Organisations non gouvernementales
PDG	Président-directeur général
PGM	Pétrolier, gazier et minier
PIB	Produit intérieur brut
PNG	Papouasie-Nouvelle-Guinée
PMNU	Pacte mondial des Nations Unies
RFX	Acronyme abrégé qui englobe la demande de renseignements (DR), la demande de propositions (DP), la demande de devis (RFQ) et la demande de soumissions (RFB)
RH	Ressources humaines
RSI	Retour sur investissement
SEC	Commission boursière des États-Unis
STIM	Science, technologie, ingénierie et mathématique
TDR	Termes de référence
VAIP	Projet d'investissement dans le secteur de l'aviation de Vanuatu
VBG	Violence basée sur le genre
VFS	Violence familiale et sexuelle
VIH	Virus de l'immunodéficience humaine
VPI	Violence exercée par un partenaire intime

DÉFINITION DES CONCEPTS UTILISÉS DANS LA BOÎTE À OUTILS

- **Accaparement par l'élite** : Situation dans laquelle des ressources ou avantages destinés à la communauté sont usurpés par des individus ou groupes plus riches ou plus puissants.
- **Besoins pratiques liés au genre** : Ce dont hommes et femmes ont besoin pour les aider à survivre et à accomplir leurs activités quotidiennes respectives, en fonction de leurs rôles et responsabilités socialement admis.
- **Besoins stratégiques liés au genre** : Ce dont les femmes ont besoin pour améliorer leur qualité de vie ainsi que leur statut social et leur égalité par rapport aux hommes.
- **Code de conduite** : Ensemble de règles qu'une organisation ou qu'un individu choisit d'adopter et décrivant des normes et principes de comportement. Dans la présente Boîte à outils, les sociétés PGM sont encouragées à élaborer des codes de conduite précisant clairement leur position sur des questions telles que la violence basée sur le genre. Les politiques sont certes souvent élaborées, mises en œuvre et soumises à un contrôle distinct, mais les codes de conduite peuvent être signés aux niveaux institutionnel ou individuel. Lorsque les individus signent un code de conduite d'entreprise, ils assument la responsabilité personnelle d'en soutenir les valeurs et comportements décrits.
- **Diversité des genres** : Représentation de tous les genres. La diversité est souvent associée à l'inclusion, alors que les deux concepts sont très différents car si la diversité évoque la représentation des hommes et des femmes, elle ne couvre pas le pouvoir relatif, l'influence et la position de chacun d'eux.¹
- **Entreprises appartenant à des femmes** : Entreprises détenues à hauteur d'au moins 51 % par des femmes et dans lesquelles celles-ci gèrent des opérations à long terme, prennent des décisions de fond pour l'entreprise et occupent le poste de responsabilité le plus élevé.²
- **Équité entre les sexes et égalité des sexes** : Deux aspects de l'interaction entre hommes et femmes – différents quoique connexes. Selon le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) : « L'équité entre les sexes est le processus consistant à être juste envers les hommes et les femmes. Pour la garantir, stratégies et mesures doivent être disponibles afin de compenser les désavantages historiques et sociaux empêchant souvent hommes et femmes de fonctionner sur un pied d'égalité. L'équité mène à l'égalité des sexes. Celle-ci exige qu'hommes et femmes

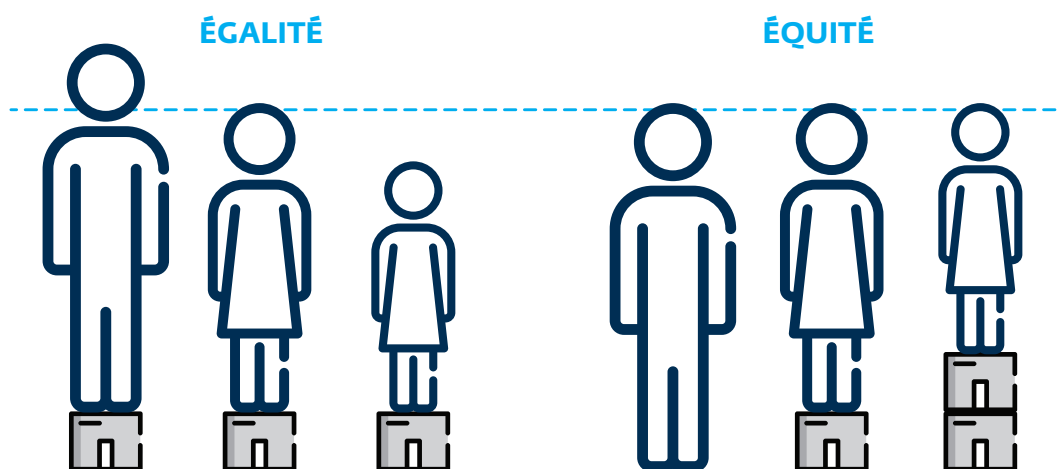
¹ Women in Mining (WIM) Canada, *Welcoming to Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers*, Women in Mining Canada, Novembre 2016, <http://wimcanada.org/wp-content/uploads/2017/01/WIM-NAP-book-full.pdf>.

² U.S. Small Business Administration, "What You Need to Know if You are a Women Owned Small Business," <https://www.sba.gov/contracting/government-contracting-programs/women-owned-small-businesses/what-you-need-know-if-you-are-women-owned-small-business>.

jouissent également des biens, opportunités, ressources et récompenses sociales... Par conséquent, un aspect essentiel de la promotion de l'égalité des sexes tient à l'autonomisation des femmes, en mettant l'accent sur l'identification et la correction des déséquilibres de pouvoir, ainsi que sur l'octroi aux femmes d'une plus grande autonomie pour gérer leur propre vie. L'égalité des sexes ne signifie pas qu'hommes et femmes deviennent identiques, mais plutôt que l'accès aux opportunités et aux changements de vie n'est pas dépendant de leur sexe, ou limité par celui-ci ». Une approche équitable entre les sexes ne consiste pas à donner des emplois aux femmes plutôt qu'aux hommes ou à assouplir les normes d'embauche des femmes, mais plutôt à concevoir des politiques et des programmes pour aider hommes et femmes à obtenir des résultats plus justes.³

- **Exploitation et abus sexuels (EAS) :** Selon les Nations Unies, « tout abus effectif ou tentative d'abus d'une position de vulnérabilité, de pouvoir différentiel ou de confiance à des fins sexuelles, y compris, mais non exclusivement, en vue de tirer un avantage pécuniaire, social ou politique de l'exploitation sexuelle d'une tierce personne ».⁴ L'EAS peut devenir un sujet de préoccupation pour les sociétés PGM car il peut se produire sur le lieu de travail ou être perpétré contre des membres de la communauté.
- **Genre :** Rôles et caractéristiques sociaux des hommes et des femmes, qui peuvent varier selon les cultures et communautés. Ils ne sont donc pas figés, mais sont souvent enseignés, ou escomptés, selon le sexe ou les caractéristiques biologiques de l'individu (généralement indiqués par les organes génitaux avec lesquels l'individu naît et la façon dont ils se développent biologiquement). Le genre est différent de l'orientation sexuelle (vers qui l'on est attiré) et, dans certains cas, le genre d'une personne ne renvoie pas strictement à ses caractéristiques biologiques, comme

FIGURE A Équité entre les sexes et égalité des sexes



³ “Frequently Asked Questions about Gender Equality,” FNUAP, <http://www.unfpa.org/resources/frequently-asked-questions-about-gender-equality>.

⁴ Secrétariat des Nations Unies, “Secretary-General’s Bulletin: Special Measures for Protection from Sexual Exploitation and Sexual Abuse,” HCR, 9 Octobre 2003, 1, <http://www.unhcr.org/protection/operations/405ac6614/secretary-generals-bulletin-special-measures-protection-sexual-exploitation.html>.

dans le cas des personnes transgenres. Parfois, les caractéristiques biologiques peuvent aussi ne pas être strictement binaires. Les personnes ne se conformant pas aux caractéristiques sexuelles traditionnelles ou à l'identité de genre sont souvent confrontées à la stigmatisation et à la discrimination. Il est donc important de noter que dans la présente Boîte à outils, le « genre » ne renvoie pas à une classification strictement binaire mais insinue une palette d'identités de genre.⁵

- **Harcèlement sexuel** : Sur le lieu de travail, avances verbales non désirées, demandes de faveurs sexuelles, commentaires sexuels, conduite verbale ou physique de nature sexuelle ou invitations non désirées à avoir une liaison, en particulier lorsque les employés peuvent estimer que leur emploi dépend soit de la satisfaction des demandes, soit de leur acceptation du comportement.⁶ Le harcèlement sexuel se caractérise aussi par la création d'un environnement hostile – par exemple par la mise en évidence d'affiches, de sites web, de vidéos, d'économiseurs d'écran et d'autres moyens semblables sexuellement explicites ou suggestifs au bureau.⁷ Il peut également prendre un caractère de contrepartie, dans lequel employés ou personnes en position de pouvoir demandent des faveurs sexuelles en échange d'opportunités professionnelles. Le harcèlement sexuel peut aussi émaner d'un environnement hostile découlant d'un harcèlement physique, verbal ou visuel.⁸
- **Inclusif pour le genre** : Expression signifiant qu'il existe non seulement une représentation équitable des hommes et des femmes, mais aussi que la participation des deux sexes est encouragée. A noter qu'une société PGM à la main-d'œuvre diversifiée mais non inclusive est moins susceptible de tirer autant de bénéfices de la diversité qu'une société où hommes et femmes peuvent partager leurs opinions, exprimer leurs préoccupations, et être membres d'équipes et assumer des postes de direction.⁹
- **Industries des ressources naturelles** : Dans la présente Boîte à outils, toute forme d'industries pétrolières, gazières et minières, aussi bien les sociétés proprement dites que leurs filiales, de même que les entreprises impliquées dans l'extraction de métaux, de minéraux et/ou d'aggrégats.
- **Intégration de la dimension genre** : Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), processus consistant à « évaluer les implications des femmes et des hommes dans toute action planifiée comprenant la législation, les procédures ou les programmes dans tous les domaines et à tous les niveaux. Cette stratégie permet d'intégrer les préoccupations et les expériences des femmes et des hommes à la conception, à la mise en œuvre, au contrôle et à l'évaluation des procédures et des programmes dans toutes les sphères politiques, économiques et sociétales pour qu'ils en bénéficient de manière égale et que l'inégalité actuelle ne soit pas perpétuée. »¹⁰

⁵ Organisation Mondiale de la Santé, "Gender, Equity, and Human Rights," <http://www.who.int/gender-equity-rights/understanding/gender-definition/en/>.

⁶ ONU-Femmes, "What is Sexual Harassment?" <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/whatish.pdf>.

⁷ Amy Luinstra, *Sexual Harassment in the Workplace*, Washington, D.C.: IFC, 2015, 3.

⁸ Civility Partners, "White Paper: The Cost of Bad Behavior in the Work Place," San Diego: StopIt Solutions, Janvier 2012, 3.

⁹ Women in Mining (WIM) Canada, *Welcoming to Women: Action Plan for Canada's Mining Employers*, 7.

¹⁰ Organisation Internationale du Travail, "Gender Equality Tool," <http://www.ilo.org/public/english/bureau/gender/newsite2002/about/defin.htm>.

- **Pauvreté en termes de temps** : Fait de travailler de longues heures et de ne disposer d'aucun choix pour faire autrement. Une personne est pauvre en temps si elle travaille beaucoup et demeure financièrement pauvre, ou tomberait dans la pauvreté si elle réduisait ses heures de travail en dessous d'un seuil donné.¹¹ Les femmes sont souvent plus pauvres en terme de temps que les hommes puisqu'une grande partie de leur activité est consacrée à du travail non rémunéré pour gérer le ménage ou s'occuper des membres de la famille. Cela limite leur disponibilité et leur capacité à participer à des activités plus productives, commercialisables ou participatives, voire à poursuivre des intérêts personnels.

« Le harcèlement sexuel n'est pas un problème de femmes; c'est un problème de santé et de sécurité sur le lieu de travail ».

—Lisa Heap

Source: "Sexual Harassment isn't a Women's Issue - it's a Workplace Health and Safety Issue."

- **Permis social d'exploitation** : « Perception de la communauté de l'acceptabilité d'une entreprise et de ses opérations locales ».¹² Le permis social est accordé par la communauté, mais son octroi au début d'un projet ne signifie pas son maintien tout au long de celui-ci, cela doit être un processus continu. En effet, les sociétés PGM doivent travailler en permanence avec les communautés – hommes, femmes, minorités, personnes vulnérables – pour s'assurer un large soutien.
- **Redevabilité sociale** : « Approche visant à renforcer la responsabilité » selon la Banque Mondiale. « Elle repose sur l'engagement civique, quand citoyens ordinaires et/ou organisations de la société civile participent directement ou indirectement à l'exigence de comptes. La redevabilité sociale fait référence à un large éventail d'actions et de mécanismes que les citoyens, communautés, médias indépendants et organisations de la société civile peuvent utiliser pour demander des comptes aux responsables publics, fonctionnaires et entreprises. Il s'agit notamment de la budgétisation participative, du suivi participatif des programmes ou des services publics des entreprises, du suivi des dépenses publiques, du journalisme d'investigation, des commissions publiques et des conseils consultatifs de citoyens. Ces mesures de redevabilité axées sur les citoyens complètent et renforcent les mécanismes conventionnels de responsabilisation, y compris le suivi et l'établissement de rapports dirigés par l'entreprise, les contrôles et contrepoids politiques, les systèmes de comptabilité et d'audit, les règles administratives et les procédures juridiques »¹³.
- **Violence basée sur le genre (VBG)** : Violence motivée par des attentes et des rôles associés au genre. Le terme ne se limite pas exclusivement à la violence à l'égard des femmes et des filles parce que les hommes et les garçons peuvent aussi être touchés, en particulier ceux qui contestent ou n'adhèrent pas aux stéréotypes « masculins » traditionnels.¹⁴ La VBG ne se limite

¹¹ Définition de la Banque mondiale, voir : <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/1813-9450-4961>

¹² Thomas Boutiller et Ian Thomson, "Modelling and Measuring the Social License to Operate: Fruits of a Dialogue between Theory and Practice." *Permis Social*, 2011, 2.

¹³ Banque mondiale, *Social Accountability: An Introduction to the Concept and Emerging Practice*, Washington, DC: Banque mondiale, 2004, 2.

¹⁴ WAVE et FNUAP, "Strengthening Health System Responses to Gender-Based Violence in Eastern Europe and Central Asia," <http://www.health-genderviolence.org/training-programme-for-health-care-providers/facts-on-gbv/defining-gender-based-violence/21>.

pas non plus à la violence physique. Elle peut intégrer des menaces ou des actes infligeant des préjudices physiques ou mentaux, en public ou dans un cadre privé, sur les lieux de travail et en dehors de ceux-ci. La présente Boîte à outils s'intéresse principalement à la VBG à l'égard des femmes, car elle demeure la forme la plus répandue.

- **Violence exercée par un partenaires intimes (VPI) :** Violence entre membres d'une même famille ou membres d'un même ménage, parfois appelée violence domestique. Elle peut être perpétrée contre des hommes ou contre des femmes, mais fait généralement référence à la violence perpétrée par un(e) conjoint(e), partenaire ou des parents contre l'autre partenaire ou les enfants. La violence entre partenaires intimes n'est pas limitée à la violence physique et peut inclure la violence psychologique, sexuelle, émotionnelle, financière ou physique. Elle peut aussi concerner un comportement coercitif ou de contrôle.¹⁵



¹⁵ Ministère de l'Intérieur du Gouvernement du Royaume-Uni, "Domestic Abuse: Guidance and Support for the Armed Forces Community," Londres : Gouvernement du Royaume-Uni, 6 Mars 2016, <https://www.gov.uk/guidance/domestic-violence-and-abuse>.



RÉSUMÉ ANALYTIQUE

« L'IFC est convaincue que les femmes ont un rôle crucial à jouer dans la réalisation d'une croissance économique saine et pour la réduction de la pauvreté. Elles constituent un élément essentiel du développement du secteur privé. L'IFC souhaite ainsi que ses clients réduisent au niveau minimum les risques liés au genre résultant de leurs activités commerciales, ainsi que les impacts non intentionnels de la distinction entre les genres. Reconnaisant que les femmes sont souvent empêchées de réaliser leur potentiel économique en raison de l'inégalité entre les sexes, l'IFC s'engage à créer des opportunités pour elles à travers ses activités d'investissement et de conseil ».

Source: Cadre de durabilité de l'IFC

Dans un environnement caractérisé par la fluctuation des prix des produits de base, une dynamique socio-environnementale complexe et un intérêt croissant pour la durabilité, les sociétés pétrolières, gazières et minières (PGM) s'efforcent d'identifier des pratiques commerciales contribuant positivement au résultat financier mais aussi plus responsables. Une multiplication de données significatives démontre que l'équité entre les sexes est un facteur clé pour leur performance. De même, la prise en compte de l'opinion des hommes et femmes des communautés d'accueil les aide à obtenir un permis social et à fonctionner en toute responsabilité. Les sociétés PGM reconnaissent ainsi de plus en plus que la participation équitable des hommes et des femmes – en tant que dirigeants, employés, fournisseurs ou partenaires dans le développement de la communauté – jouera un rôle essentiel dans la réalisation de leurs objectifs pour une activité durable, responsable et rentable. Investisseurs institutionnels et banques multilatérales ont de

même commencé à tenir compte de la dimension genre dans leurs décisions d'investissement.

Travailler équitablement avec les hommes et les femmes – au sein de la société PGM, en tant que fournisseurs et dans la communauté d'accueil – est une évidence au plan commercial. Étapes par étapes, la présente Boîte à outils détaille des conseils à l'attention des sociétés, afin de leur permettre d'atteindre cet objectif dans plusieurs domaines. Certains de ces outils ont été conçus sur mesure ; d'autres s'inspirent des nombreuses directives élaborées par le Groupe de la Banque mondiale ; d'autres encore sont adaptés à partir de matériels accessibles au public pour être utilisés dans le contexte du genre et des sociétés PGM ; enfin, certains ont été conçus spécifiquement pour les sociétés PGM. Cette Boîte à outils est ainsi un guide modulaire et personnalisable comprenant quatre Suites d'outils axés sur différentes questions :

SUITE D'OUTILS 1: Accroissement de la diversité des genres, depuis le personnel jusqu'au conseil d'administration

SUITE D'OUTILS 2: Entreprises appartenant à des femmes et chaîne d'approvisionnement

SUITE D'OUTILS 3: Les femmes et l'engagement communautaire

SUITE D'OUTILS 4: Lutter contre la violence basée sur le genre au sein du personnel

Les recommandations sont rédigées spécifiquement pour les corps de métier pertinents au sein des sociétés PGM. Ces dernières n'ont pas besoin d'utiliser tous les Outils ou l'ensemble des Suites d'outils pour élaborer une approche sensible au genre ; le document dans son ensemble est plutôt conçu comme un menu d'options pour les sociétés PGM cherchant à s'attaquer à des faiblesses ou des problèmes particuliers dans leur approche de la problématique du genre.

Comme indiqué plus haut, des investisseurs comme la Société financière internationale (IFC) ou les sociétés PGM elles-mêmes insistent sur la maximisation des avantages potentiels à travailler avec des hommes et des femmes. La présente Boîte à outils aidera les acteurs à répondre à ces priorités en renforçant leur main-d'œuvre et leur chaîne d'approvisionnement, et en établissant des relations de travail plus étroites et plus positives avec les communautés.

« La diversité des genres – hommes aussi bien que femmes (ainsi que ceux à l'identité transsexuelle) – comporte de nombreux avantages, mais elle doit aller de pair avec l'inclusion, en veillant à ce que la voix de chacun soit entendue, et à ce que chacun soit valorisé et encouragé à participer. Comme l'indique le Plan d'action des femmes dans le secteur minier du Canada pour les employeurs du secteur minier du Canada, « La diversité, c'est être invité à la fête. L'inclusion, c'est être invité à danser ». Sans inclusion, la diversité à elle seule ne permettra pas aux entreprises de tirer parti d'une main-d'œuvre diversifiée. »

Source: Plan d'action des femmes dans le secteur minier du Canada pour les employeurs du secteur minier du Canada

Au-delà de l'argumentaire, de plus en plus de gouvernements nationaux reconnaissent l'équité entre les sexes et exigent qu'une attention y soit accordée. De multiples accords et normes internationales abondent dans le même sens. Le genre est un thème majeur des Objectifs de développement durable des Nations Unies à l'horizon 2030 que de nombreuses entreprises se sont engagées à soutenir par le biais du Pacte mondial de l'ONU. Les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, qui donnent des orientations sur la mise en œuvre du Cadre de référence des Nations Unies « protéger, respecter et réparer », mettent en exergue le genre comme une problématique clé.¹⁶ Le genre est également un thème transversal pour le Groupe de la Banque mondiale, dans sa Stratégie du genre (2016-2023) et dans le Cadre de durabilité et les Normes de performance de l'IFC. Cela implique que son évaluation et sa prise en compte constituent un point clé de conformité pour les clients des investissements de l'IFC. Les principes de l'Équateur, cadre de gestion des risques pour les institutions financières internationales – qui, ensemble, détiennent 70 % de la dette internationale pour le financement de projets sur les marchés émergents – mettent également en relief le genre comme une considération essentielle.¹⁷

¹⁶ HCR, "Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations 'Protect, Respect, and Remedy' Framework," http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf.

¹⁷ "About the Equator Principles," Equator Principles Association, <http://www.equator-principles.com/index.php/about-ep>, 2011.

Au niveau national, davantage de gouvernements font pression en faveur d'une plus grande équité entre les sexes. Le Canada s'est par exemple engagé à mettre en place un cabinet gouvernemental équitable du point de vue du genre. Au Royaume-Uni, le gouvernement a imposé une nouvelle obligation de redevabilité sur les écarts de rémunération entre les sexes.¹⁸ Ces efforts mettent en évidence la reconnaissance croissante du fait qu'œuvrer à la réalisation de l'équité entre les sexes est important non seulement pour la croissance des entreprises, mais également pour le progrès économique et social.

POURQUOI UTILISER CETTE BOÎTE À OUTILS : ARGUMENTAIRE EN FAVEUR DE LA PRISE EN COMPTE DU GENRE DANS LES INDUSTRIES PÉTROLIÈRES, GAZIÈRES ET MINIÈRES

Le secteur des industries PGM a traditionnellement été dominé par les hommes. La présente Boîte à outils s'appuie donc sur le faisceau croissant de données significatives démontrant la valeur commerciale d'une main-d'œuvre et de chaînes d'approvisionnement diversifiées selon le sexe, et d'une collaboration plus importante avec les femmes de la communauté. Une plus grande diversité au sein de la société PGM et de la collectivité contribuera à améliorer les performances et l'innovation, à rendre les chaînes d'approvisionnement plus sûres et moins coûteuses, ainsi qu'à établir des relations plus solides avec les communautés, limitant ainsi les risques de protestations voire de fermetures.

CE QUE CONTIENT LA BOÎTE À OUTILS : APERÇU DES QUATRE SUITES D'OUTILS

Ce document comprend quatre Suites d'outils couvrant la gamme des sujets liés à l'intégration des considérations de genre dans tous les aspects des opérations d'une société PGM.

Suite d'outils 1 : Accroissement de la diversité des genres, depuis le personnel jusqu'au conseil d'administration

Bien que les femmes aient été, par le passé, sous-représentées dans le personnel des sociétés PGM – depuis le site de travail sur le terrain jusqu'au conseil d'administration en passant par la haute direction –, la recherche montre que, dans tous les secteurs, la diversité des genres entraîne des gains en matière de performance, d'innovation et de rentabilité.

De nombreux pays voient un nombre grandissant de femmes intégrer les domaines de l'ingénierie et de la technologie. Pour de nombreuses entreprises issues de ces pays, prendre seulement en compte les postulants de sexe masculin revient à négliger un vivier de talents croissant et influent.¹⁹ Encourager les candidatures féminines peut doubler le vivier de talents potentiels, mais des études montrent aussi que des effectifs diversifiés selon le genre améliorent l'innovation, la communication, la santé et la sécurité du personnel et des équipes, tout en réduisant le roulement du personnel et en augmentant les revenus.

¹⁸ Gouvernement du Royaume-Uni, "Gender Pay Gap Reporting: Overview," Gouvernement du Royaume-Uni, 1 Décembre 2017, <https://www.gov.uk/guidance/gender-pay-gap-reporting-overview>

¹⁹ UNESCO, "Women Still a Minority in Engineering and Computer Science," UNESCO, 2 Février 2017, http://www.unesco.org/new/en/unesco/themes/gender-equality/resources/single-view-gender/news/women_still_a_minority_in_engineering_and_computer_science/.

Dans certains contextes, décider de recruter des femmes au niveau local plutôt que de faire venir des hommes peut également favoriser la relation de la communauté avec la société PGM, qui améliorera sa connaissance des préoccupations locales et sa capacité à réagir de manière plus globale. Cela aide également la population à mieux appréhender le projet, tout en augmentant l'emploi local et la création de richesses pour la communauté. Ensemble, tous ces facteurs contribuent ainsi à établir une base plus solide pour la compréhension et le respect mutuels, augmentant ainsi les chances de la société d'obtenir et de maintenir un permis social d'exploitation, en réduisant donc les risques de perturbations de la production, et en protégeant les résultats financiers de la société.

Il a été démontré que la diversité des genres au sein de la haute direction améliore la performance financière des sociétés, accroît l'innovation, favorise la confiance des investisseurs et améliore le respect des réglementations et exigences internationales. Selon une étude de la Chambre de commerce américaine en France, les sociétés ayant un plus grand nombre de femmes parmi leurs cadres supérieurs avaient, de 2007 à 2009, surclassé celles qui ne comptaient pas de femmes au sein de leur haute direction, « de 41 % en termes de performance des capitaux propres (22 % contre 15 %) et de 56 % en termes de résultats d'exploitation (17 % contre 11 %) ».²⁰ Les sociétés ayant un plus grand équilibre entre les sexes parmi les cadres supérieurs obtiennent ainsi souvent de meilleurs classements dans les indicateurs de gestion des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance.

De même, les sociétés ayant une plus grande équité entre les sexes au sein de leurs conseils d'administration ont récemment affiché une performance des capitaux propres supérieur d'au moins 53 % par rapport à celles qui se situent au bas du classement.²¹ Dans une étude récente, PwC a constaté qu'« en moyenne, pour chaque livre sterling investie [dans une société liée à l'exploitation minière], celles ayant des conseils d'administration exclusivement masculins enregistrent une perte de 2 % sur leur investissement alors que celles comptant deux ou davantage de femmes réalisent une performance de 6 % sur leur investissement ».²² En outre, les études montrent que la diversité des genres favorise la confiance des investisseurs. Ces derniers exigent de plus en plus que les sociétés divulguent les efforts qu'elles ont déployé pour se doter de conseils d'administration diversifiés au plan du genre.

Par exemple, la Norme de performance 2 de l'IFC, qui spécifie les conditions d'emploi et de travail requises pour les projets dans lesquels l'IFC investit, énonce des exigences en matière de non-discrimination et d'égalité d'emploi pour les hommes et les femmes. Cette norme traitant de la santé et de la sécurité au travail met l'accent sur la prévention de la violence basée sur le genre.

²⁰ Chambre de Commerce Américaine en France (AmCham France) et Comité Consultatif Économique et Industriel (CCEI) auprès de l'OCDE (BIAC), *Putting all Our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend*, Paris: CCEI, 2012, 8.

²¹ Chambre de Commerce Américaine en France et CCEI, *Putting all Our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend*, 8.

²² PwC, "Mining for Talent 2014: A Review of Women on Boards in the Mining Industry," Londres: PwC, 2014, 6.

La Suite d'outils 1 présente ainsi un plan détaillé pour accroître l'équilibre entre les sexes au sein des conseils d'administration, de la haute direction et du personnel. Elle comporte seize outils pour aider les sociétés à :

- évaluer leur performance en matière d'équilibre entre les sexes à tous les niveaux de leur organisation ;
- augmenter l'équilibre entre les sexes au sein de leur personnel ;
- suivre et évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs en matière de diversité des genres.



Suite d'outils 2 : Entreprises appartenant à des femmes et chaîne d'approvisionnement

Selon des recherches récentes, les sociétés accordant la priorité à la diversité des fournisseurs en prenant des mesures telles que l'augmentation du nombre d'entreprises détenues et exploitées par des femmes dans leur chaîne d'approvisionnement ont une performance supérieure de 133 % sur leurs investissements dans les acquisitions. Ces sociétés consacrent également 20 % de moins pour leurs opérations d'achat.²³ La diversité des sous-traitants encourage l'innovation, maintient les coûts de la chaîne d'approvisionnement à un bas niveau, et réduit le risque de perturbation de la chaîne. En plus d'améliorer la rentabilité, le soutien aux entreprises dirigées par des femmes contribue à la

stabilité et à la croissance des communautés, car par rapport aux hommes, les femmes réinvestissent une plus grande partie de leur salaire directement dans leur famille et dans leur communauté.²⁴

La Suite d'outils 2 présente un plan détaillé pour accroître la diversité des genres des entreprises participant à la chaîne d'approvisionnement d'une société PGM. Elle comporte six outils pour aider les sociétés à :

- évaluer leur chaîne d'approvisionnement actuelle ;
- élaborer des critères sensibles au genre pour les fournisseurs, afin d'améliorer la portée et le développement des entreprises appartenant à des femmes ;
- suivre et maintenir les progrès vers une chaîne d'approvisionnement plus diversifiée du point de vue du genre.

²³ Patrick Connaughton et Laura Gibbons, "Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition," Atlanta: The Hackett Group, 2016.

²⁴ OCDE, "Investing in Women and Girls," <http://www.oecd.org/dac/gender-development/investinginwomenandgirls.htm>.

Suite d'outils 3 : Les femmes et l'engagement communautaire

En 2016, le cabinet multinational d'experts-conseils EY a désigné le « permis social d'exploitation » comme le plus grand risque commercial pour les sociétés minières et métallurgiques.²⁵ Le terme est défini par Boutilier et Thomson comme « la perception par la communauté de l'acceptabilité d'une société et de ses opérations locales ».²⁶

Toutefois, des indices suggèrent que dans la notion « d'acceptation par la communauté », les avantages et risques des projets PGM sont ressentis très différemment par les hommes et par les femmes affectés.²⁷ Même si les sociétés PGM ont souvent des stratégies d'engagement communautaire bien conçues pour établir des relations positives, peu cherchent à comprendre ou à considérer les défis auxquels les femmes peuvent être confrontées – ou même à prendre en compte leurs difficultés à exprimer leurs préoccupations ou à s'impliquer dans des activités de collaboration avec les communautés.

Les sociétés entendant mettre en place un permis social durable et à large assise doivent pourtant s'assurer qu'elles intègrent les perspectives de l'ensemble de la communauté – et donc des femmes – lorsqu'elles élaborent des stratégies de collaboration pour répondre aux inquiétudes, aux expériences et aux objectifs de la communauté. Ne pas s'engager spécifiquement avec les femmes ou ne pas s'appuyer sur leur compréhension et leurs rôles communautaires uniques ne les désavantage pas seulement elles ; la mise à l'écart de ces interlocuteurs essentiels peut également poser de véritables risques économiques : gaspillage de fonds dans des initiatives de développement communautaire inefficaces ou même menaces de risques de protestations et de fermetures.



Reconnaissant l'importance de la voix et du rôle des femmes dans les communautés d'accueil, et dans le cadre d'une poussée croissante en faveur de considérations environnementales et sociales plus exhaustives, certains investisseurs et institutions financières ont commencé à inclure des exigences liées au genre dans les conditions de financement des projets. Les normes de performance de l'IFC imposent par exemple qu'on prête attention aux différences dans la façon dont hommes et femmes sont touchés par les stratégies de collaboration avec les communautés.

Certaines normes de performance (NP) incluent spécifiquement cette dimension genre : Évaluation et gestion des risques et des impacts environnementaux et sociaux (NP1) ; Santé, sécurité et sûreté des communautés (NP4) ; Acquisition de terres et réinstallation involontaire (NP5) ; Conservation de la biodiversité et gestion durable des ressources naturelles vivantes (NP6) ; Peuples autochtones (NP7) ; et Patrimoine culturel (NP8).²⁸

²⁵ EY, « License to Operate is Top mining Risk as Stakeholder Landscape Shifts », consulté le 12 Avril 2019, https://www.ey.com/en_gl/news/2018/12/license-to-operate-is-top-mining-risk-as-stakeholder-landscape-shifts.

²⁶ Boutilier et Thomson, « Modelling and Measuring the Social License to Operate: Fruits of a Dialogue between Theory and Practice », 2.

²⁷ Adriana Eftimie, Katherine Heller, et John Strongman, *Gender Dimensions of the Extractive Industries*, Washington, D.C.: Banque mondiale, 2009, 1.

²⁸ IFC, « IFC Environmental and Social Performance Standards », Washington, D.C.: IFC, 2012.

La Suite d'outils 3 présente l'argumentaire afin que les activités d'engagement communautaire prennent en compte les enjeux, perspectives et préoccupations pour les femmes. Elle comporte dix outils pour aider les sociétés PGM à :

- évaluer le degré de sensibilité au genre dans leurs approches actuelles d'engagement communautaire ;
- intégrer le genre dans les évaluations et les activités d'engagement communautaire existantes ;
- suivre et maintenir les progrès vers une stratégie d'engagement communautaire et un portefeuille d'activités plus équitables du point de vue du genre.

Suite d'outils 4 : Lutte contre la violence basée sur le genre au sein du personnel

Pour un certain nombre de raisons, les industries PGM sont liées à des taux élevés de violences domestiques et de violences basées sur le genre, tant sur les sites opérationnels que dans les communautés environnantes. Il s'agit d'une question transversale touchant tous les aspects du genre et de la main-d'œuvre, notamment abordés dans les trois premières Suites d'outils.

Le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre (VBG) violent les droits humains fondamentaux. Dans de nombreux pays, de tels actes sont illégaux. En tant qu'acteurs locaux importants, les sociétés PGM ont la possibilité de faire respecter les lois locales et, dans une plus large mesure, de faire preuve de leadership dans ce domaine. La VBG est préjudiciable pour les femmes et pour les communautés – ainsi que pour les sociétés PGM, via des coûts commerciaux importants et une perte de productivité. À la lumière de la gravité des enjeux, la Suite d'outils 4 a été élaborée pour aider les sociétés PGM à reconnaître la VBG et pour offrir des orientations face à ces risques. À noter que la Norme de performance 2 de l'IFC sur les conditions d'emploi et de travail décrit spécifiquement les exigences relatives à l'évaluation et à la lutte contre la VBG au sein des membres du personnel des clients de l'IFC.

La Suite d'outils 4 traite et définit donc la VBG sous toutes ses formes, violence entre partenaires intimes (VPI), exploitation et abus sexuels (EAS) ou harcèlement sexuel. Elle comporte sept outils pour aider les sociétés PGM à :

- reconnaître les victimes de harcèlement sexuel sur le lieu de travail, s'occuper d'elles et leur apporter un soutien ;
- apporter un soutien aux employés qui pourraient avoir été victimes de VPI et d'EAS au sein de leur communauté ;
- concevoir des activités dans le cadre de leur portefeuille d'engagement communautaire, afin de déceler les formes de VBG survenant dans la communauté et d'y répondre ;
- suivre et pérenniser les progrès vers la réduction de la VBG.

COMMENT UTILISER LA BOÎTE À OUTILS : DÉVELOPPER UN ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRISES SENSIBLES À LA DIMENSION GENRE

Spécifiquement conçus pour fournir des ressources autonomes et un menu d'options, les outils fournis dans chacune des quatre Suites d'outils peuvent être personnalisés en fonction des besoins de la société PGM et des contextes locaux. Tenez compte de votre propre situation et de vos propres réalités lorsque vous décidez lesquels sont applicables et aideront votre société à atteindre ses objectifs en matière de genre.

Utilisez les outils et les Suites d'outils en fonction de vos besoins – ils se complètent et peuvent être combinés sans nécessité de respecter l'ordre ou les mêmes délais. À noter que chacun des outils adresse ses recommandations à des départements spécifiques au sein de la société, afin de permettre des actions rapides.

Déployés séparément ou pris ensemble, ces outils faciles à utiliser visent à aider les sociétés PGM à :

- mieux comprendre comment elles collaborent actuellement avec les hommes et les femmes ;
- adapter leurs politiques et programmes pour optimiser leur collaboration avec leur main-d'œuvre et la communauté locale.

En s'inspirant des recommandations qu'ils fournissent, les quatre ensembles d'outils amorceront un processus qui nécessitera une attention et une concentration continues. Ils serviront de référence pratique au fur et à mesure que votre société progressera dans ce continuum inclusif pour le genre, avec des conseils pour affiner et adapter au fil du temps vos initiatives en matière de genre.

CRÉDITS PHOTOS

La Couverture: Khasar Sandag / Oyu Tolgoi; Page 2: PNG Business Coalition for Women; Page 11: Iwan Bagus / IFC; Page 12: Iwan Bagus / IFC; Page 17: Julio Pantoja / La Banque Mondiale; Page 18: IFC

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

ifc.org
commdev.org

Contacts

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

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



Créer des marchés, créer des opportunités



BOÎTE À OUTILS 1:

CRÉER DES OPPORTUNITÉS POUR LES FEMMES ET LE SECTEUR PRIVÉ

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

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



UMBRELLA FACILITY
FOR GENDER EQUALITY



ADMINISTERED BY
WORLD BANK GROUP



CommDev
Enhancing benefits to communities



IFC

Société Financière
Internationale
GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

Créer des marchés, créer des opportunités

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

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

Tous droits réservés

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

Première impression: Mai 2018.

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

Droits et autorisations

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

CRÉER DES OPPORTUNITÉS POUR LES FEMMES ET LE SECTEUR PRIVÉ

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

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

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



Créer des marchés, créer des opportunités



TABLE DES MATIÈRES

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

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

RESSOURCES SÉLECTIONNÉES POUR UNE LECTURE APPROFONDIE 93

TABLEAUX, ENCADRÉS ET FIGURES

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

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

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

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

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

CCEI Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE

EAS L'exploitation et les abus sexuels

HQ Siège

HS Harcèlement sexuel

IE Industries extractives

IFC Société financière internationale

KPI Indicateurs de performance clés

KRBKG Groupe Khon Rak Ban Kerd

MEE La maltraitance/exploitation des enfants

MRC Mécanisme de règlement des griefs

OCDE Organisation de coopération et de développement économiques

ONG Organisations non gouvernementales

PDG Président-directeur général

PGM Pétrolier, gazier et minier

PIB Produit intérieur brut

PNG Papouasie-Nouvelle-Guinée

PMNU Pacte mondial des Nations Unies

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

RH Ressources humaines

RSI Retour sur investissement

SEC Commission boursière des États-Unis

STIM Science, technologie, ingénierie et mathématique

TDR Termes de référence

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

VBC Violence basée sur le genre

VFS Violence familiale et sexuelle

VIH Virus de l'immunodéficience humaine

VPI Violence exercée par un partenaire intime

NORME DE PERFORMANCE De l'IFC APPLICABLE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

²¹ OECD, "Background Report: Conference on Improving Women's Access to Leadership," Paris: OECD, 2016, 28.

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

²³ OECD, "Background Report: Conference on Improving Women's Access to Leadership," 26.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Facteurs externes

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

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

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

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

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

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

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

Facteurs internes

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

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

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

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

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

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

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

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

Stratégies visant à combler les écarts entre les sexes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les outils vous aideront à :

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

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

TABLEAU 1-A Aperçu de la Boîte à outils 1

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

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

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

ÉVALUER, PRÉPARER ET PÉRENNISER

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

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



OUTIL 1.1 :

Audit sur l'égalité hommes-femmes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Audit sur l'égalité hommes-femmes en trois étapes⁴⁵

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

1. Susciter la volonté politique et préparer l'organisation

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

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

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

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

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

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

PRIORITÉS DE LA SOCIÉTÉ PGM EN MATIÈRE DE GENRE

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

suite à la page suivante

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

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

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

RESSOURCES HUMAINES

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

PRATIQUES DE RECRUTEMENT

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

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

CONSEIL :

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

ADOPTION DE POLITIQUES DE RESSOURCES HUMAINES SENSIBLES AU GENRE

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

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

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

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

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

COMPOSITION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

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

CONSEIL : Cartographiez ces informations en fonction du genre.

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

suite à la page suivante

HAUTE DIRECTION

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

DOTATION EN PERSONNEL

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

CULTURE SUR LE LIEU DE TRAVAIL/CULTURE ORGANISATIONNELLE

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

DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP

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

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

SANTÉ ET SÉCURITÉ

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

Audit physique sur l'égalité hommes-femmes

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

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

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

INSTALLATIONS OPÉRATIONNELLES⁴⁷

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

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

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

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

RISQUES OPÉRATIONNELS

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

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

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

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

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

DORTOIRS

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

PERSONNEL FÉMININ

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

TRANSPORT

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

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

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

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

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

suite à la page suivante

suite de la page précédente

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

OUTIL 1.2 :

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

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

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

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

Introduction

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

Objectif

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

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

Portée des travaux

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

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

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

Source: McKinsey & Company, Women Matter 2.

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

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

Produits livrables

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

Établissement de rapports

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

Calendrier

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

OUTIL 1.3 :

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

► **OBJECTIF** : Renforcer le soutien aux solutions intelligentes en matière de genre

► **UNITÉ CIBLE** : Champion de l'équité entre les sexes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Étape 2 : Élaborer l'argumentaire⁵³

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

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

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

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

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

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

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

—Roy Adler

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

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

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

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

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

Étape 3 : Exploiter l'argumentaire pour mobiliser du soutien

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

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

OUTIL 1.4 :

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

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

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

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

ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE D'ÉQUITÉ ENTRE LES SEXES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

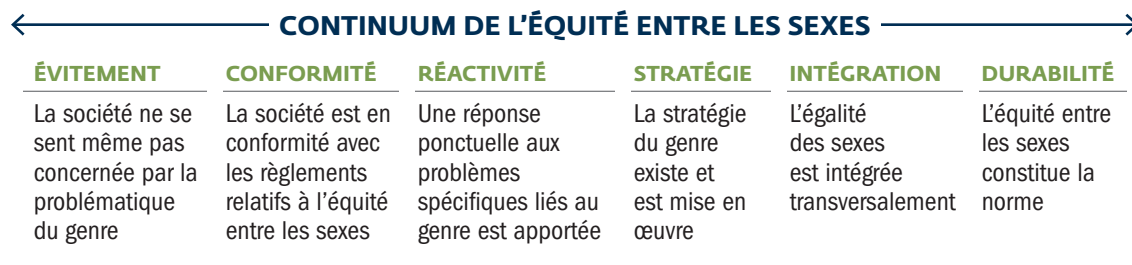
DOMAINES PRIORITAIRES POTENTIELS	NOTATION DES PRIORITÉS	PROGRÈS À CE JOUR
Gestion des parties prenantes		
Obligation de redevabilité sociale des responsables		
Stratégie et argumentaire		
Mesure et établissement de rapports		
Politiques et processus		
Chaîne d'approvisionnement		
Capacité des dirigeants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

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

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

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

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



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

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

Étape 4 : Valider les objectifs et les cibles

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

OUTIL 1.5 :

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

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

À PROPOS DU CHAMPION DE L'ÉQUITÉ ENTRE LES SEXES

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

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



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

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

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

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

Introduction

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

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

Portée des travaux

Responsabilités du champion de l'équité entre les sexes :

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

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

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

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

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

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

ÉVALUER ET PRÉPARER, APPORTER DES RÉPONSES, SUIVRE ET PÉRENNISER

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

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



OUTIL 1.6 :

Évaluation de la diversité des genres au sein des conseils d'administration⁵⁹

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

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

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

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

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

Composition du conseil d'administration :

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

Procédures de fonctionnement au sein du conseil :

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

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

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

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

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

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

OUTIL 1.7 :

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

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

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

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

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

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

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

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

OUTIL 1.8 :

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

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

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

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

Suivi et inventaire de la durabilité

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

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

Actions périodiques

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ÉVALUER ET PRÉPARER, APPORTER DES RÉPONSES, SUIVRE ET PÉRENNISER

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

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

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

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

OUTIL 1.9 :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- recruter et retenir un effectif diversifié ;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Introduction

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

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

Objectif

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

Portée des travaux

L'évaluation impliquera les activités ci-après :

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

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

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

Produits livrables

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

Établissement de rapports

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

Calendrier

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

OUTIL 1.10 :

Examen des procédures de recrutement

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

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

ATTIRER DES CANDIDATURES DIVERSIFIÉES DU POINT DE VUE DU GENRE

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

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

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

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

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



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

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

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

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

RECRUTEMENT DE CANDIDATES : MONTRER VOTRE SOCIÉTÉ SOUS SON MEILLEUR JOUR

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

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

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

OUTIL 1.11 :

Établissement d'objectifs ciblés pour un recrutement tenant compte du genre

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

À PROPOS DES QUOTAS DE DIVERSITÉ DES GENRES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

TABLEAU 1-H Établissement d'objectifs ciblés⁷⁸

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ENCADRÉ 1-F La valeur du mentorat

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

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

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

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

Engagement et communication internes

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

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

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

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

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

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

Engagement et communication externes

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

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

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

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

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

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

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

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

Certification EDGE de la dimension genre

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

Male Champions of Change (Hommes champions du changement)

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

suite à la page suivante

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

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

suite de la page précédente

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

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

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

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

OUTIL 1.13 :

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

► **OBJECTIF** : Élaborer des politiques qui favorisent la rétention des employés

► **UNITÉ CIBLE** : Ressources humaines

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

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

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

UN SALAIRE ÉGAL POUR UN TRAVAIL ÉGAL

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Encourager l'adoption de politiques de travail flexible

Cela implique des efforts sur plusieurs fronts :

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



POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONGÉ PARENTAL

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

Les politiques sur les congés parentaux devraient préciser :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

EXAMEN DES PROGRAMMES DE PRESTATIONS SOCIALES DES EMPLOYÉS

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

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

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

OUTIL 1.14 :

Développement des carrières et du leadership des femmes⁹²

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

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

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

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

APPROPRIATION DE LA FORMATION

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

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

PRINCIPALES STRUCTURES D'APPUI À LA FORMATION

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

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

ACTIVITÉS DE SOUTIEN

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

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

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES ET DES COMPÉTENCES NON TECHNIQUES

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

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

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

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

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

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

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

Formation au leadership à l'intention des femmes

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

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

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

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

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

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

DOMAINES D'INTÉRÊT DE LA FORMATION

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

Compétences en communication

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

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

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

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

Gestion de carrière

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

Un deuxième programme s'appuyant sur le succès initial

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

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

suite à la page suivante

suite de la page précédente

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

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

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

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

OUTIL 1.15 :

Suivi, évaluation et établissement de rapports

► **OBJECTIF** : Suivre et soutenir les progrès en matière de diversité des genres

► **UNITÉ CIBLE** : Formation

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

SUIVI

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

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

Suivi trimestriel

Une collecte de données récurrentes incluant :

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

Suivi annuel

Un exercice annuel pouvant comporter :

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

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

Suivi biennal

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

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

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

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

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

OUTIL 1.16 :

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

► **OBJECTIF** : Suivre et pérenniser les programmes de formation

► **UNITÉ CIBLE** : Formation

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

SUIVI

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

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

⁹⁴ Le Groupe Humphrey a développé cet outil.

PÉRENNISATION

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

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

Ressources sélectionnées pour une lecture approfondie

Les femmes au sein des conseils d'administration

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

Les femmes dans la haute direction

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

Les femmes sur le marché du travail

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

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

Politiques favorables à la famille en milieu de travail

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

BIBLIOGRAPHIE

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

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

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

CRÉDITS PHOTOS

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

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

ifc.org
commdev.org

Contacts

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

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



Créer des marchés, créer des opportunités



**BOÎTE À
OUTILS 2:**

CRÉER DES OPPORTUNITÉS POUR LES FEMMES ET LE SECTEUR PRIVÉ

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

ENTREPRISES APPARTENANT À DES FEMMES ET CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT



UMBRELLA FACILITY
FOR GENDER EQUALITY



ADMINISTERED BY
WORLD BANK GROUP

Canada



CommDev
Enhancing benefits to communities



IFC

**Société Financière
Internationale**

GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE

Créer des marchés, créer des opportunités

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

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

Tous droits réservés

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

Première impression: Mai 2018.

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

Droits et autorisations

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

CRÉER DES OPPORTUNITÉS POUR LES FEMMES ET LE SECTEUR PRIVÉ

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

ENTREPRISES APPARTENANT À DES FEMMES ET CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

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



Créer des marchés, créer des opportunités



TABLE DES MATIÈRES

APERÇU : Chaînes d'approvisionnement du secteur PGM, achats locaux et entreprises appartenant à des femmes	7
Argumentaire en faveur de la diversification des fournisseurs dans les industries du secteur pgm	8
BOÎTE À OUTILS 2 : Outils pour intégrer des entreprises appartenant à des femmes et des entreprises diversifiées du point de vue du genre dans la chaîne d'approvisionnement	16
OUTIL 2.1 : ÉVALUER ET PRÉPARER	18
Outil 2.1 : Autoévaluation de la diversité de la chaîne d'approvisionnement et de la participation des femmes	19
OUTILS 2.2-2.5 : APPORTER DES RÉPONSES	23
Outil 2.2 : Élaboration d'un argumentaire en faveur de l'accroissement de la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes	24
Outil 2.3 : Élaboration d'un code de conduite pour intensifier la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes	26
Outil 2.4 : Élaboration d'un programme complet pour une diversité des sexes dans la chaîne d'approvisionnement	30
Outil 2.5 : Appui au développement d'entreprises locales appartenant à des femmes	35
OUTIL 2.6: ASSURER LE SUIVI ET LA PÉRENNITÉ	40
Outil 2.6 : Indicateurs pour le suivi de la diversification des genres dans la chaîne d'approvisionnement	41
RESSOURCES SÉLECTIONNÉES POUR UNE LECTURE APPROFONDIE	42

TABLEAUX, ENCADRÉS ET FIGURES

TABLEAU 2-A Aperçu de la Boîte à outils 2	17
TABLEAU 2-B Niveau de l'équité entre les sexes dans les acquisitions : Évaluation de la chaîne d'approvisionnement, des politiques et des activités	20
TABLEAU 2-C étude de cas : collaborer avec des entreprises appartenant à des femmes	25
ENCADRÉ 2-A SheTrades : Réunir l'offre et la demande	10
ENCADRÉ 2-B WEConnect : Réseau mondial pour les entreprises appartenant à des femmes	12
ENCADRÉ 2-C WEConnect et la Banque royale écossaise : Code de conduite pour une diversité des fournisseurs	27
ENCADRÉ 2-D Anglo American joint l'acte à la parole pour ses acquisitions locales	31
ENCADRÉ 2-E Pour une formation ciblée et inclusive	33
ENCADRÉ 2-F Femmes d'affaires : Un partenariat entre ExxonMobil et la Fondation Cherie Blair	36
ENCADRÉ 2-G Boyner Group renforce sa base de fournisseurs grâce à un programme de renforcement des capacités	37
ENCADRÉ 2-H ExxonMobil et d'autres sociétés américaines s'engagent à communiquer sur la diversité de leurs chaînes d'approvisionnement	40

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

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

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

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

CCEI Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE

EAS L'exploitation et les abus sexuels

HQ Siège

HS Harcèlement sexuel

IE Industries extractives

IFC Société financière internationale

KPI Indicateurs de performance clés

KRBKG Groupe Khon Rak Ban Kerd

MEE La maltraitance/exploitation des enfants

MRC Mécanisme de règlement des griefs

OCDE Organisation de coopération et de développement économiques

ONG Organisations non gouvernementales

PDG Président-directeur général

PGM Pétrolier, gazier et minier

PIB Produit intérieur brut

PNG Papouasie-Nouvelle-Guinée

PMNU Pacte mondial des Nations Unies

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

RH Ressources humaines

RSI Retour sur investissement

SEC Commission boursière des États-Unis

STIM Science, technologie, ingénierie et mathématique

TDR Termes de référence

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

VBC Violence basée sur le genre

VFS Violence familiale et sexuelle

VIH Virus de l'immunodéficience humaine

VPI Violence exercée par un partenaire intime

NORMES DE PERFORMANCE DE L'IFC APPLICABLES

Norme de performance 1. Évaluation et gestion des risques et des impacts environnementaux et sociaux

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

Norme de performance 2. Main d'œuvre et conditions de travail

Cette norme traite, entre autres, de l'obligation pour les entreprises de promouvoir le traitement équitable et la non-discrimination des travailleurs, le respect de la législation nationale sur l'emploi et sur le travail, ainsi que la santé et la sécurité au travail. Ces standards incluent les travailleurs externes, notamment ceux de la chaîne d'approvisionnement.¹

¹ IFC Performance Standards on Environmental and Social Sustainability, 1 Janvier, 2012; IFC Guidance Note 2: Labor and Working Conditions, 1 Janvier, 2012.

APERÇU : Chaînes d'approvisionnement du secteur PGM, achats locaux et entreprises appartenant à des femmes

Les sociétés pétrolières, gazières et minières travaillent généralement en étroite collaboration avec un large éventail de sous-traitants – depuis des petites sociétés locales jusqu'à des partenaires nationaux ou internationaux de grandes tailles. Reconnaisant les avantages importants qui peuvent découler de la collaboration avec les fournisseurs locaux – appui au développement économique local, mais également encouragement à l'innovation, à l'entrepreneuriat et la concurrence à l'échelle locale -, de nombreuses sociétés PGM accordent déjà la priorité aux contrats locaux dans leurs plans et politiques d'acquisition.²

En travaillant avec de tels fournisseurs, elles démontrent leur engagement en faveur de la croissance et des partenariats locaux. Alors que le développement d'une chaîne d'approvisionnement locale peut souvent être limité par les capacités existantes et nécessiter de la part des sociétés un investissement important dans le renforcement des capacités, une chaîne d'approvisionnement diversifiée du point de vue du genre grâce à des entreprises appartenant à des femmes aide les sociétés à renforcer leur chaîne d'approvisionnement, à réduire leurs coûts d'acquisition et à abaisser leurs coûts globaux.

Raisons du manque de diversité dans les chaînes d'approvisionnement dans le secteur PGM

La représentation des entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d'approvisionnement du secteur PGM demeure limitée. Pourquoi en est-il ainsi ? Plusieurs facteurs interviennent. Les sociétés ont des difficultés à identifier les entreprises locales détenues par des femmes et répondant à leurs besoins en matière d'acquisition, et ne voient pas non plus l'intérêt à faire un effort supplémentaire pour les atteindre. En outre, il est possible qu'elles ne sachent pas comment incorporer les femmes d'une manière significative et rentable dans leurs chaînes d'approvisionnement.

Du côté de l'offre, l'une des raisons du manque de collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d'approvisionnement du secteur PGM pourrait être que celles-ci sont généralement de petites tailles et souvent concentrées dans une poignée de secteurs industriels. Dans bien des contextes, en particulier là où les femmes ont un accès plus limité au financement, ces entreprises ont du mal à répondre aux besoins d'acquisition des grandes sociétés. Par exemple, les petites entreprises peuvent avoir des difficultés à fournir tous les services demandés lorsque sont lancés des appels d'offres regroupant plusieurs contrats. Elles peuvent également ne pas vouloir accepter un contrat lorsque ses conditions prévoient un décalage entre l'achèvement des travaux et le moment du paiement. De plus, les entreprises locales appartenant à des femmes n'ont souvent pas accès aux mêmes réseaux commerciaux et communautaires que celles appartenant à des hommes, ce qui signifie qu'elles

² Jackie VanderBrug, "The Global Rise of Female Entrepreneurs," Harvard Business Review, 4 Septembre, 2013, <https://hbr.org/2013/09/global-rise-of-female-entrepreneurs>.

ne sont peut-être pas au courant des appels d'offres à venir et qu'elles peuvent avoir plus de difficulté face à des concurrents fonctionnant davantage en réseau.

La présente Boîte à outils énonce les avantages pouvant découler d'une chaîne d'approvisionnement diversifiée du point de vue du genre, et les raisons pour lesquelles une politique proactive de chaîne d'approvisionnement diversifiée peut apporter des résultats positifs. Elle offre des stratégies pour les sociétés voulant nouer des liens plus solides avec les entreprises appartenant à des femmes et accroître le nombre de ces dernières dans leur chaîne d'approvisionnement. Elle souligne également comment les sociétés peuvent soutenir le développement d'entreprises locales dirigées par des femmes, de sorte qu'elles soient prêtes à s'intégrer dans la chaîne d'approvisionnement. (Pour avoir de plus amples informations sur le développement d'entreprises locales appartenant à des femmes par le biais de stratégies d'engagement communautaire, se référer à l'Outil 3.9 dans la Boîte à outils 3 : Genre et engagement communautaire.)

« Les petites et moyennes entreprises (PME) ont un énorme potentiel d'emploi et de création de richesses, mais leur participation dans le secteur pétrolier et gazier (PG) à forte intensité de capital reste insignifiante. Il existe une lacune importante dans les opportunités pour les PME du secteur PG, encore plus accentuée pour les PME détenues par des femmes ayant généralement moins de ressources. »

Source: Chambre de commerce américaine en France et CCEI

ARGUMENTAIRE EN FAVEUR DE LA DIVERSIFICATION DES FOURNISSEURS DANS LES INDUSTRIES DU SECTEUR PGM

En raison de son potentiel d'impact positif sur les résultats financiers et sur le développement des communautés locales, la diversification des fournisseurs – promotion de l'utilisation des femmes et des fournisseurs locaux et appartenant à des minorités dans la chaîne d'approvisionnement – est en passe de devenir une tendance de plus en plus importante. Des études ont montré que les sociétés accordant la priorité à la diversité des fournisseurs ont un retour sur investissement dans les acquisitions supérieur de 133 %, consacrent 20 % de moins aux opérations d'achat, et ont des équipes d'acquisition considérablement plus petites que celles dont les fournisseurs sont moins diversifiés.³ Les Nations Unies listent les avantages d'une diversité de la chaîne d'approvisionnement :

- Accroissement de la concurrence, et donc réduction des coûts des fournisseurs ;
- Facilitation de l'innovation et de la collaboration avec les petits fournisseurs pour des produits plus personnalisés ;
- Amélioration de la réputation de la société et des relations avec la communauté.⁴

De nouvelles données provenant d'une étude significative de l'IFC démontrent que les entreprises dirigées par des femmes dans la chaîne d'approvisionnement « se traduisent par des réseaux de

³ IFC, "Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets," Washington, DC: IFC, 2015, 1.

⁴ ONU Femmes, *The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses*, New York : ONU Femmes, 2017, 29, <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2017/3/the-power-of-procurement#view>.

fournisseurs plus forts et plus étendus, qui contribuent à une meilleure qualité des intrants et à des prix plus compétitifs au fil du temps ».⁵

L'une des raisons sous-tendant ces données convaincantes est que les entreprises appartenant à des femmes connaissent, à l'échelle mondiale, une croissance plus rapide que celles dirigées par des hommes. Par exemple, entre 1997 et 2006 aux États-Unis, le nombre d'entreprises appartenant à des femmes a augmenté deux fois plus vite que l'ensemble des entreprises privées américaines. Leur croissance élargit les options pour les sociétés à la recherche de fournisseurs, ce qui peut aider à maintenir des coûts finaux bas. Ainsi, les sociétés encourageant et soutenant de manière proactive les entreprises dirigées par des femmes et cherchant à obtenir des contrats avec elles ont la possibilité de profiter de ce boom de l'entrepreneuriat et de l'innovation.⁶

Aspect positif pour le développement économique général

En plus de réduire les coûts des dépenses d'acquisition, le soutien aux entreprises locales (ou aussi proches que possible de la communauté d'accueil) et dirigées par des femmes génère des avantages plus larges : stabilité de la communauté, croissance et développement économique ; autant de facteurs ayant des effets positifs pour les relations entre la société et la communauté.

Les femmes sont des acteurs communautaires clés. Les faits montrent que lorsqu'elles contrôlent l'argent, il y a plus de chance que les fonds soient réinvestis dans les familles et au bénéfice de la communauté. Certaines recherches montrent que pour chaque tranche supplémentaire de 1 % de la part des femmes dans les salaires des ménages, l'épargne familiale peut augmenter d'environ 25 %. La conclusion à en tirer est que les entreprises dirigées par les femmes, et celles qui profitent aux femmes par le biais de l'emploi, représentent un facteur important de développement communautaire.⁷ De même, un rapport de Deloitte et du Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE (CCEI) cite Goldman Sachs qui estime que la réduction de l'écart de financement entre les entreprises dirigées par des hommes et celles dirigées par des femmes dans les économies émergentes se traduirait par une croissance de 12 % du revenu par habitant dans ces pays à l'horizon 2030.⁸

Défis liés à l'identification et à l'accompagnement d'entreprises appartenant à des femmes⁹

De nombreuses sociétés ont mis en place de solides plans d'acquisition locale, et insistent pour travailler avec les entreprises locales appartenant à des femmes. Pourtant, elles ont souvent du mal à en trouver et à collaborer avec elles. Certains de ces problèmes sont détaillés ci-dessous.

⁵ IFC, "Putting Gender Smart Commitments into Practice: SheWorks One Year Progress Report," Washington, DC: IFC, 2015, 4.

⁶ Deloitte et BIAC, *Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship*, Paris: BIAC, 2015, 11; EY, "Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy," New York: EY, 2009, 4; IFC, "Putting Gender Smart Commitments into Practice," 4.

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

⁸ Deloitte et BIAC, *Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship*, 11.

⁹ L'IFC définit les entreprises appartenant à des femmes comme possédant l'une ou l'autre de ces caractéristiques : a) ≥ 51.0 % de propriété/participation détenue par une ou plusieurs femmes ; OU b) ≥ 20.0 % de propriété/participation détenue par une femme/plusieurs femmes ET ≥ 1 femme comme PDG/vice-présidente ainsi que ≥ 30.0 % de femme au sein d'un conseil d'administration, s'il en existe un. Toutefois, les définitions peuvent varier d'un pays à l'autre.

ENCADRÉ 2-A SheTrades : Réunir l'offre et la demande

SheTrades est une initiative du Centre du commerce international réunissant des femmes entrepreneuses et fournisseuses, dans le but de mettre un million de femmes en relation avec les marchés à l'horizon 2020.

Elle a été créée en réponse aux préoccupations soulevées par les sociétés qui éprouvaient des difficultés à trouver des fournisseurs appropriés – ce qui entravait l'accroissement de la diversité des genres dans leurs chaînes d'approvisionnement.

Grâce à l'utilisation de l'application SheTrades, les entrepreneuses peuvent se connecter entre elles, étendre leurs réseaux et internationaliser leurs entreprises, leur donnant une visibilité accrue.

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

Pour avoir de plus amples informations, consultez l'adresse suivante : www.shetrades.com

Identifier des entreprises appartenant à des femmes

De nombreuses sociétés signalent qu'il est difficile d'identifier les entreprises locales appartenant à des femmes et prêtes à se conformer aux normes. Même dans les situations où il existe des entreprises de plus grandes tailles appartenant à des femmes, il peut être difficile d'en trouver des plus petites et plus locales.

Les travaux de recherche suggèrent que les entreprises appartenant à des femmes ont tendance à être de plus petites tailles et moins capitalistiques. Elles emploient généralement moins de personnes, ce qui peut les rendre plus difficiles à identifier. Cette différence de taille est due à une variété de raisons, dont des attitudes différentes à l'égard de la dette et du risque, des réseaux plus limités, et un accès limité au financement. Des initiatives comme SheTrades (voir Encadré 2-A) visent à accroître la visibilité des entreprises appartenant à des femmes.

Les sociétés peuvent améliorer leurs contacts avec elles en identifiant les secteurs dans lesquels les femmes sont plus susceptibles de posséder et d'exploiter des entreprises. Par exemple, une évaluation des besoins du secteur minier canadien visant à mettre en lumière des opportunités pour les entreprises appartenant à des femmes dans les communautés autochtones a permis de découvrir plusieurs domaines de produits et de services où il existait déjà de telles entreprises. L'évaluation a permis de cerner les possibilités d'accroître l'engagement des sociétés auprès de ces entreprises dans les secteurs suivants :

- services de traduction et d'interprétariat, y compris dans les dialectes locaux ;
- formation du personnel des sociétés minières sur la communication interculturelle et les traditions ;
- restauration ;

- couture, en particulier pour la réparation des uniformes ;
- artisanat (par exemple pour des boutiques qui seraient fréquentées par des travailleurs empruntant la navette aérienne et qui achèteraient des souvenirs ou des cadeaux) ;
- soutien logistique ;
- soutien aux événements hors-site et/ou coordination du tourisme potentiel et des excursions locales pour le personnel empruntant la navette aérienne.¹⁰

Cette liste n'est en aucun cas exhaustive, ne présumez pas que les entreprises appartenant à des femmes sont limitées à de tels services. Utilisez-la plutôt comme point de départ pour vos propres contacts avec des contracteurs potentiels.

Nombre limité d'entreprises appartenant à des femmes

Sur certains marchés, il est difficile de trouver des entreprises appartenant à des femmes parce qu'il n'y en a peut-être pas beaucoup, en particulier dans certains secteurs. Car en plus des défis auxquels font face n'importe quelle entreprise, les femmes rencontrent des difficultés supplémentaires. Dans certains pays, elles continuent notamment de se heurter à des obstacles réglementaires et juridiques : au Koweït, elles ne sont pas autorisées à travailler après 20h00 ; au Swaziland, elles ont besoin de l'autorisation d'un parent de sexe masculin pour un éventail de tâches, telles que l'ouverture d'un compte bancaire, l'obtention d'un passeport ou l'exécution d'un contrat ; en Tanzanie, il leur est parfois interdit d'utiliser la terre comme garantie.¹¹

Même là où ces restrictions ne s'appliquent pas, les femmes ont souvent plus de difficultés à accéder au financement, ce qui peut limiter leur esprit d'entreprise et la croissance de leurs activités. À l'échelle mondiale, 58 % des femmes ont un compte bancaire, contre 65 % des hommes.¹² De façon générale, elles ont des niveaux plus faibles de culture financière, et peuvent être plus réfractaires à l'endettement, ce qui entrave leur création d'entreprises.¹³

Mais les femmes sont également confrontées à des obstacles plus subtils. Les situations nécessitant des contacts sociaux et des canaux d'information pour accéder au financement les désavantagent par exemple, car dans de nombreux contextes, elles peuvent en manquer.

En outre, celles qui vivent dans certains endroits peuvent être moins mobiles que les hommes, et ne pas avoir autant accès à la technologie. Selon une étude de l'IFC, les femmes sont 25 % moins susceptibles que les hommes d'avoir accès à internet ou de posséder un téléphone mobile, un obstacle à l'entrepreneuriat dans un monde dépendant de la technologie.¹⁴

¹⁰ Pauktuutit Inuit Women in Business Network, "Opportunities in Mining Procurement," <http://pauktuutit.ca/opportunities/needs-assessment/>.

¹¹ EY, "Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy," 10. Voir aussi: Banque mondiale, "Women Business and the Law: Getting to Equal," Washington, DC : Banque mondiale, 2015.

¹² Banque mondiale, "The Global Findex Database 2014," Washington, DC : Banque mondiale, 2015, 15.

¹³ Niethammer, *Women, Entrepreneurship, and the Opportunity to Promote Development and Business*, 31.

¹⁴ IFC, "Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets," Washington, DC: IFC, 2017, 1.

ENCADRÉ 2-B WEConnect : Réseau mondial pour les entreprises appartenant à des femmes

WEConnect International est un réseau mondial qui met en rapport les entreprises appartenant à des femmes avec les opportunités de contrats. Grâce à ce réseau, les entreprises détenues majoritairement (au minimum 51 %) ou gérées et contrôlées par des femmes sont identifiées, formées, enregistrées et certifiées. La plateforme cible ces entreprises à l'extérieur des États-Unis, et les met en rapport avec des acheteurs institutionnels, y compris de grandes multinationales. Ces acteurs peuvent s'inscrire sur le site web de WEConnect pour devenir membres corporatifs, et les entreprises appartenant à des femmes peuvent s'y inscrire pour devenir des fournisseurs certifiés.

Pour avoir de plus amples informations : weconnectinternational.org

Autre écueil auquel se heurtent les femmes propriétaires d'entreprises : bien qu'elles puissent offrir des produits de qualité, elles n'ont peut-être pas autant d'expérience en affaires, ou l'expertise nécessaire pour saisir les opportunités de façon optimale. Cette inexpérience peut aggraver leurs difficultés à trouver des investisseurs.¹⁵

Initiatives visant à identifier et à favoriser les entreprises appartenant à des femmes

L'IFC appuie un certain nombre d'initiatives visant spécifiquement à soutenir la croissance et le renforcement des capacités des entreprises locales appartenant à des femmes.¹⁶ Parmi ces initiatives :

- **Programme « Miser sur les femmes »** : grâce à ce programme, l'IFC s'efforce d'améliorer l'accès au financement pour les entrepreneuses. Elle utilise ses investissements en capital pour aider les institutions financières à soutenir les entrepreneuses, travaille avec des mécanismes d'accès financier non traditionnels, soutient l'engagement des femmes dans les chaînes de valeur, et fournit des services de formation et de conseil pour soutenir les entreprises appartenant à des femmes. Par le biais d'intermédiaires financiers, le programme « Miser sur les femmes » a engagé 2,5 milliards de dollars pour ces petites et moyennes entreprises (PME).¹⁷
- **Facilité d'opportunités pour les entrepreneuses** : l'IFC s'est associée à Goldman Sachs pour ce programme améliorant l'accès des entrepreneuses au capital, assurant une formation en entrepreneuriat et organisant un forum mondial pour promouvoir les meilleures pratiques pour les PME appartenant à des femmes. La Facilité appuie également les programmes axés sur le climat d'investissement favorisant les partenariats entre gouvernements et secteur privé, afin de faciliter le démarrage et le développement des petites entreprises.¹⁸

¹⁵ IFC, "Women-Owned SMEs: A Business Opportunity for in Financial Institutions", Washington, DC : IFC, 2014, 1 et 6. et, Deloitte et BIAC, Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship, 3.

¹⁶ Pour de plus amples informations, consulter le site web du Secrétariat de l'IFC pour les questions basées sur le genre: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/priorities/entrepreneurship.

¹⁷ IFC, "Banking on Women: Changing the Face of the Global Economy," <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9be5a00041346745b077b8df0d0e71af/BOWfactsheet.pdf?MOD=AJPERES>.

¹⁸ Site Web sur l'entrepreneuriat, IFC; http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Gender+at+IFC/Priorities/Entrepreneurship/ (Dernière mise à jour : 13 Avril 2017).

- **Formation pour les entrepreneuses** : l'IFC a constaté que beaucoup de programme à destination des entrepreneuses, axés sur des aspects commerciaux, avaient des résultats limités à cause du manque de formation renforçant leur confiance en elle, leur leadership, et leur capacité de présentation. L'étude a aussi montré qu'il y avait rarement des options de mentorat, de sponsoring, de coaching ou de suivi. Beaucoup de femmes n'ont ainsi pas réussi à faire un lien concret entre ces programmes et l'obtention de produits financiers. Pour combler ces écarts, l'IFC a développé une formation spécifique, éprouvée avec succès en Turquie et en Palestine.¹⁹
- **Forum sur le financement des PME** : l'IFC gère le Forum sur le financement des PME du G20, une initiative de son Partenariat mondial pour l'inclusion financière. Le forum est une plateforme de partage des connaissances, afin d'aider à accroître l'accès au financement pour les PME.
- **Assurance** : Afin d'accroître l'accès des femmes aux produits d'assurance comme moyen d'améliorer leur stabilité financière et leur esprit d'entreprise, l'IFC est à la tête d'une initiative de partenariat avec des assureurs privés et des bailleurs de fonds du développement.



Outre l'IFC, d'autres organisations comme le Centre du commerce international, avec son initiative *SheTrades* (voir Encadré 2-A) et *WEConnect* (voir Encadré 2-B) s'efforcent de faciliter l'identification des entreprises appartenant à des femmes et répondant à certaines normes de capacité et d'évolutivité. En créant des plateformes et en développant des certifications, elles les aident nouer des liens avec de plus grandes sociétés.²⁰

Collaborer avec des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes

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

La présente Boîte à outils offre un ensemble de mesures efficaces, en commençant par une autoévaluation portant sur la diversité de la chaîne d'approvisionnement. Parmi les mesures supplémentaires :

- élaboration d'une politique d'acquisition inclusive pour le genre afin d'améliorer l'identification et la signature de contrats avec des entreprises appartenant à des femmes ;

¹⁹ IFC, "Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets," 3.

²⁰ Kara Valikai, "Why Bringing Women Owned Business into the Supply Chain Makes Business Sense," Devex, 2013, <https://www.devex.com/news/why-bringing-women-owned-business-into-the-supply-chain-makes-business-sense-82015>.

- organisation d'ateliers ou collaboration avec des partenaires comme l'IFC pour former les communautés locales à la création d'entreprises et à la sollicitation de contrats, ce qui aidera à développer davantage d'entreprises appartenant à des femmes ;
- création de programmes de mentorat et de perfectionnement pour aider les entreprises appartenant à des femmes à s'étendre, afin de répondre aux besoins des sociétés.

Les entreprises appartenant à des femmes et les employeurs de choix pour les femmes

Il serait inexact de suggérer que les femmes ne peuvent pas tirer profit de sociétés appartenant à des hommes, ou que les entreprises appartenant à des femmes profitent nécessairement davantage aux communautés que celles détenues par des hommes mais employant un nombre considérable de femmes. Néanmoins, l'objectif de cette Boîte à outils est de maximiser les avantages commerciaux de travailler avec des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes, et d'aider les sociétés à identifier et à développer de telles entreprises. Il convient de noter que ces efforts devraient viser à accroître l'engagement avec les entreprises locales appartenant à des femmes et non simplement les entreprises appartenant à des femmes mais ayant peu ou pas de liens avec les communautés d'accueil.

La présente Boîte à outils complète la Boîte à outils 1, dans laquelle il est démontré que les sociétés ayant un nombre important d'employés de sexe féminin peuvent être plus rentables et plus efficaces, même si elles ne sont pas détenues par des femmes. La Boîte à outils 1 comprend également des techniques permettant de s'assurer que les fournisseurs des sociétés sont suffisamment diversifiés du point de vue du genre. Ensemble, les deux Boîtes à outils fournissent ainsi une palette complète de conseils pour assurer une chaîne d'approvisionnement diversifiée, notamment grâce à des entreprises sous-traitantes détenues par des femmes ou comptant un nombre considérable d'employées.

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

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



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

La Boîte à outils 2 comprend six outils pour aider à identifier et à développer des entreprises fournisseuses locales appartenant à des femmes, et des entreprises fournisseuses locales comptant un nombre significatif d'employées. Ces outils fournissent des orientations détaillées pour évaluer l'état actuel de la diversité dans votre chaîne d'approvisionnement et les moyens de combler les lacunes, avec une approche soutenant également le développement des entreprises locales appartenant à des femmes.

Les outils vous aideront à :

- **évaluer et préparer** : évaluer la capacité de votre société à comprendre les disparités entre les sexes, à y faire face dans votre chaîne d'approvisionnement, à recruter du personnel, et à mettre en place des structures et des plans pour résoudre ces problèmes. L'Outil 2.1 comporte un exemple d'autoévaluation pour déterminer le degré actuel de collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes ;
- **apporter des réponses** : prendre des mesures pratiques spécifiques pour accroître la diversité des genres, la participation des femmes et l'égalité des chances dans votre chaîne d'approvisionnement. Les Outils 2.2 à 2.5 aident à concevoir ces approches ;
- **assurer le suivi et la pérennité** : assurer le suivi des progrès et institutionnaliser les mécanismes opérant une amélioration continue de votre collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes. L'Outil 2.6 propose des indicateurs qui aideront à surveiller, suivre et pérenniser les progrès réalisés par rapport à vos objectifs en matière de diversité de la chaîne d'approvisionnement.

Voir le Tableau 2-A pour une vue d'ensemble.

TABLEAU 2-A Aperçu de la Boîte à outils 2

OUTIL	UNITÉ CIBLE	OBJECTIF
ÉVALUER ET PRÉPARER		
OUTIL 2.1 : Autoévaluation de la diversité de la chaîne d’approvisionnement et de la participation des femmes	Approvisionnement	Assess current degree of engagement with women-owned businesses
APPORTER DES RÉPONSES		
OUTIL 2.2 : Élaboration d’un argumentaire en faveur de l’accroissement de la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes	Ressources humaines, haute direction	Identifier et présenter un argumentaire en faveur de la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes.
OUTIL 2.3 : Élaboration d’un code de conduite pour intensifier la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes	Approvisionnement	Établir un protocole et un ensemble de directives claires pour améliorer la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes.
OUTIL 2.4 : Élaboration d’un programme complet pour une diversité des sexes dans la chaîne d’approvisionnement	Approvisionnement	Créer un programme complet favorisant une plus grande diversité de la chaîne d’approvisionnement
OUTIL 2.5 : Appui au développement d’entreprises locales appartenant à des femmes	Approvisionnement, affaires communautaires	Développer des entreprises appartenant à des femmes et pouvant répondre aux besoins de la chaîne d’approvisionnement.
ASSURER LE SUIVI ET LA PÉRENNITÉ		
OUTIL 2.6 : Indicateurs pour le suivi de la diversification des genres dans la chaîne d’approvisionnement	Ressources humaines, approvisionnement, haute direction	Suivre, surveiller et pérenniser les progrès réalisés en ce qui concerne l’accroissement de la diversité des genres dans la chaîne d’approvisionnement.

OUTIL 2.1 : Évaluer et préparer

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

L'Outil 2.1 fournit, sous la forme d'une fiche de notation, un modèle d'autoévaluation pouvant être utilisé pour un premier inventaire interne et pour révéler les goulots d'étranglement dans l'identification et l'attraction d'entreprises fournisseuses appartenant à des femmes. Les résultats peuvent également déclencher un réexamen des critères de vos fournisseurs, afin de s'assurer qu'ils n'excluent pas injustement ou inutilement des entreprises appartenant à des femmes. L'utilisation de la fiche de notation suppose que :

- la société dispose déjà d'un plan d'acquisition ;
- la société recueille des données sur la diversité de ses fournisseurs ;
- la société a un champion de l'équité entre les sexes pouvant soutenir l'intégration du genre dans ses activités d'acquisition.

Si vous ne disposez pas d'un plan d'acquisition local ou d'un bureau des acquisitions, le Guide pour bien démarrer dans les acquisitions locales de l'IFC en présente les éléments fondamentaux.²¹ Les Outils fournis ici complètent ce guide, avec une approche y intégrant la dimension genre.

²¹ Les directives utilisées pour élaborer cet outil émanent de : WEConnect International, "Global Supplier Diversity & Inclusion: Reaching the Gold Standard," 2015 ; ONU Femmes, The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses; et les outils de la Royal Bank of Scotland.

OUTIL 2.1 :

Autoévaluation de la diversité de la chaîne d'approvisionnement et de la participation des femmes

► **OBJECTIF** : Assess current degree of engagement with women-owned businesses

► **UNITÉ CIBLE** : Approvisionnement

Cette fiche de notation aide les sociétés à évaluer dans quelle mesure elles collaborent actuellement avec des entreprises appartenant à des femmes dans leur chaîne d'approvisionnement. Elle examine également l'état actuel du soutien en faveur d'une collaboration accrue, y compris au niveau de la haute direction, et quels types de procédés ont été mis en place. Cette autoévaluation s'appuie sur les directives de l'IFC et d'autres organisations.²²

La fiche de notation vous permet de mesurer votre collaboration actuelle avec des entreprises appartenant à des femmes, vos politiques d'acquisition existantes et la mesure dans laquelle vous soutenez actuellement le développement d'entreprises fournisseuses locales appartenant à des femmes.

UTILISATION DE LA FICHE DE NOTATION

La fiche de notation examine plusieurs aspects de l'environnement d'acquisition actuel.

- **Collaboration actuelle avec des entreprises appartenant à des femmes en tant qu'entrepreneuses et fournisseuses** : Combien d'entreprises appartenant à des femmes sont actuellement engagées comme fournisseuses de niveau 1 et de niveau 2 ? Les fournisseurs et sous-traitants sont-ils tenus de faire appel à des entreprises appartenant à des femmes en tant que sous-traitants ? Leur demande-t-on des comptes sur ce point ?
- **Sensibilisation et mobilisation des entreprises appartenant à des femmes** : Dans quelle mesure la société a-t-elle connaissance de l'existence d'entreprises locales appartenant à des femmes ? Comment pourraient-elles s'intégrer dans la chaîne d'approvisionnement ? Dans quelle mesure la société travaille-t-elle à développer ces opportunités ?
- **Pratiques et critères actuels en matière d'acquisition** : La société facilite-t-elle et motive-t-elle la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes ? Dans quelle mesure le plan d'acquisition accorde-t-il la priorité à la collaboration avec celles-ci ? Dans quelle mesure la société surveille-t-elle et encourage-t-elle cette collaboration ?
- **Climat pour accorder la priorité à la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes** : Comment la direction fait-elle preuve de leadership dans ce domaine ? Quels éléments de base ont été mis en place pour soutenir de manière proactive la stratégie ?
- **Suivi et évaluation** : La société assure-t-elle le suivi de la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes ? Si oui, dans quelle mesure ?

²² Télécharger le guide à l'adresse suivante : http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/03e40880488553ccb09cf26a6515bb18/IFC_LPPGuide_PDF20110708.pdf?MOD=AJPERES.

Notation

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

- **1 à 2 point(s)** : de pas à peu d'activité ;
- **3 à 4 points** : d'une activité principalement en réponse à une crise à une activité non régulière ;
- **5 à 6 points** : d'une activité régulière mais non exhaustive à une activité régulière et exhaustive ;
- **7 à 8 points** : d'une excellente mise en œuvre à une mise en œuvre exceptionnelle, en tenant compte des retours d'expérience et de l'amélioration continue.

Répétez cette évaluation chaque année pour suivre les progrès. Utilisez les résultats pour identifier les moyens d'améliorer la collaboration, soit par l'actualisation des critères d'acquisition, soit par la sensibilisation des entreprises locales appartenant à des femmes.

Voir les Outils 2.2 à 2.5 pour des orientations spécifiques quant à la façon de traiter les goulots d'étranglement identifiés dans la fiche de notation.

TABLEAU 2-B Niveau de l'équité entre les sexes dans les acquisitions : Évaluation de la chaîne d'approvisionnement, des politiques et des activités

COLLABORATION ACTUELLE AVEC DES ENTREPRISES APPARTENANT À DES FEMMES EN TANT QUE SOUS-TRAITANTES ET FOURNISSEUSES

▼ NOTE sur **UNE ÉCHELLE DE 1 À 8** (1 équivaut à faible ; 8 équivaut à élevé)

	Ratio d'entreprises fournisseuses/sous-traitantes de niveau 1 appartenant à des femmes par rapport à toutes les entreprises fournisseuses/sous-traitantes de niveau 1.
	Ratio des dépenses au profit d'entreprises appartenant à des femmes par rapport aux dépenses totales d'approvisionnement et de passation de marchés.

ASTUCE : Pour une évaluation supplémentaire et une compréhension plus approfondie :

- détailler le ratio des dépenses des entreprises appartenant à des femmes par département ;
- identifier les départements ayant le ratio de dépenses avec des entreprises appartenant à des femmes le plus élevé et le plus faible ;
- déterminer les raisons des disparités entre départements

SENSIBILISATION ET MOBILISATION DES ENTREPRISES APPARTENANT À DES FEMMES

▼ NOTE sur **UNE ÉCHELLE DE 1 À 8** (1 équivaut à faible ; 8 équivaut à élevé)

	Est-ce que la société PGM maintient (ou a accès, par l'intermédiaire d'une chambre de commerce ou d'une autre entité) une base de données à jour sur les entreprises locales, régionales et nationales, appartenant à des femmes et répondant aux critères des fournisseurs ?
	La base de données est-elle mise à jour régulièrement ? Serait-elle mise à jour si les critères des fournisseurs étaient mis à jour ?
	La base de données identifie-t-elle des services ou secteurs clés où les entreprises appartenant à des femmes sont regroupées ?
	Dans un appel d'offres standard, la société PMG inclut-elle actuellement un langage encourageant les entreprises appartenant à des femmes à soumissionner ?
	Dans les activités de sensibilisation des fournisseurs, la société prend-elle des mesures pour inclure les entreprises appartenant à des femmes ou pour cibler les secteurs où il y a un groupe d'entreprises appartenant à des femmes ?

	La société a-t-elle effectué une évaluation, un inventaire ou une analyse pour identifier les entreprises locales viables en tant que fournisseurs ou sous-traitants et appartenant à des femmes ?
	La société fait-elle des efforts spécifiques de sensibilisation auprès des entreprises appartenant à des femmes, par exemple par le biais d'ateliers communautaires, de séminaires ou de foires commerciales ?
	Le site web encourage-t-il spécifiquement les entreprises appartenant à des femmes à répondre aux appels d'offres ?
	Les appels d'offres comportent-ils un langage inclusif pour le genre et/ou encouragent-ils spécifiquement les entreprises appartenant à des femmes à soumissionner ?
	Des partenariats locaux sont-ils en place pour appuyer l'acquisition auprès d'entreprises sous-traitantes et fournisseuses appartenant à des femmes ?
	La société PGM soutient-elle des événements visant à informer les entreprises locales appartenant à des femmes sur les possibilités d'acquisition ?
	La société organise-t-elle ou soutient-elle des activités de renforcement des capacités pour développer des entreprises fournisseuses locales appartenant à des femmes ?
	La société a-t-elle mis en place des activités de mentorat ou de formation pour aider à développer des entreprises locales appartenant à des femmes ?
	La formation comprend-elle des notions commerciales et des compétences techniques de base ?
	La société PGM soutient-elle les initiatives visant à faciliter l'accès au financement pour les entrepreneuses locales, par exemple par le biais de partenariats avec des institutions financières locales ?

PRATIQUES ET CRITÈRES ACTUELS EN MATIÈRE D'ACQUISITION

▼ NOTE sur UNE ÉCHELLE DE 1 À 8 (1 équivaut à faible ; 8 équivaut à élevé)

	Existe-t-il une politique ou un engagement en matière d'acquisition locale mentionnant spécifiquement l'augmentation du nombre d'entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d'approvisionnement ?
	La société a-t-elle une politique claire définissant ce que l'on entend par « entreprise appartenant à des femmes » : propriété féminine ou nombre/ratio d'employées ?
	S'il existe une politique relative à la collaboration avec des entreprises sous-traitantes appartenant à des femmes pour les fournisseurs de niveau 1, s'applique-t-elle aux fournisseurs de niveaux 2 ou 3 ?
	La société a-t-elle un processus de vérification de l'acquisition évaluant spécifiquement le degré de collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes ?
	Les critères d'acquisition désavantagent-ils inutilement les entreprises appartenant à des femmes ? (Par exemple, les fournisseurs doivent-ils être en activité depuis un certain nombre d'années, avoir un certain revenu, avoir un compte bancaire officiel ou avoir accès à internet ?) <i>CONSEIL : Déterminez si ces critères sont absolument nécessaires ou s'ils pourraient être modifiés de manière à ne pas exclure les fournisseurs plus récents et de plus petites tailles.</i>
	La collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes est-elle mise en évidence lors de l'orientation et de la formation du personnel chargé des acquisitions ?
	Le personnel chargé des acquisitions bénéficie-t-il d'une formation continue et d'un renforcement de capacités sur les moyens de collaborer avec des entreprises appartenant à des femmes et de les soutenir ?
	A-t-on examiné les plans, cibles et possibilités d'acquisition locale afin d'identifier les domaines dans lesquels des entreprises appartenant à des femmes pourraient être encouragées à collaborer ?
	Les plans et objectifs d'acquisition locale ont-ils été examinés afin d'identifier les domaines dans lesquels des initiatives de renforcement des capacités permettraient à des entreprises locales appartenant à des femmes de répondre à la demande d'approvisionnement/d'acquisition ?

suite à la page suivante

CLIMAT DE LA SOCIÉTÉ POUR ACCORDER LA PRIORITÉ À LA COLLABORATION AVEC DES ENTREPRISES APPARTENANT À DES FEMMES

▼ NOTE sur UNE ÉCHELLE DE 1 À 8 (1 équivaut à faible ; 8 équivaut à élevé)

	Le champion de l'équité entre les sexes (ou une autre personne) a-t-il élaboré un argumentaire pour l'incorporation d'entreprises appartenant à des femmes dans les acquisitions ?
	Le PDG et l'équipe de la haute direction ont-ils communiqué leur engagement en faveur de l'accroissement du nombre d'entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d'approvisionnement ?
	La société dispose-t-elle d'une équipe d'acquisition locale spécialisée dont le mandat comprend un objectif précis d'accroître la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes ?
	La société a-t-elle alloué un poste budgétaire spécifique pour soutenir une collaboration accrue avec des entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d'approvisionnement ? CONSEIL : Les exemples incluent la collaboration avec WEConnect, ou l'organisation d'une évaluation et d'une formation pour le personnel chargée des acquisitions sur les questions de genre.
	Les rapports annuels contiennent-ils des informations sur la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes et les progrès dans le sens d'une diversité accrue des genres dans la chaîne d'approvisionnement ?

SUIVI ET ÉVALUATION

▼ NOTE sur UNE ÉCHELLE DE 1 À 8 (1 équivaut à faible ; 8 équivaut à élevé)

	Y a-t-il des objectifs clairement énoncés sur le nombre (ou le pourcentage) d'entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d'approvisionnement à laquelle la société aspire ?
	Le système de suivi et évaluation comprend-il un suivi du nombre d'entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d'approvisionnement et du montant des dépenses acquisition auprès de ces entreprises ? CONSEIL : Inclure le total des dépenses ainsi que les données par département.
	Les chiffres ci-dessus font-ils l'objet de suivi et de rapport trimestriel ?
	Le système de suivi et évaluation comprend-il un indicateur lié aux contrats avec des entreprises appartenant à des femmes ?
	Les évaluations de la performance des dirigeants du service des acquisitions comportent-elles des objectifs de recrutement pour augmenter le nombre de contrats avec des entreprises appartenant à des femmes ?
	Les améliorations de la collaboration avec les entreprises appartenant à des femmes sont-elles incluses dans l'établissement de rapport annuel ?

OUTILS 2.2-2.5 : Apporter des réponses

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

- 1. Élaborer un argumentaire :** Si l'adhésion est faible, un argumentaire bien élaboré fournit la base pour renforcer le leadership de la haute direction et développer une culture d'entreprise favorable. L'argumentaire doit inclure des évaluations quantitatives et qualitatives sur la façon dont une collaboration accrue avec des entreprises appartenant à des femmes augmentera la rentabilité et/ou améliorera les relations avec la communauté. Le champion de l'équité entre les sexes peut diriger cet effort, qui ciblera la haute direction et les départements ayant des besoins en matière d'achats et/ou de sous-traitance. Utilisez l'argumentaire pour obtenir l'adhésion de la haute direction mais aussi pour identifier les champions opérationnels au sein des équipes d'achat des départements. (Pour avoir de plus amples informations, voir l'Outil 2.2)
- 2. Mettre à jour la politique d'acquisition locale afin de favoriser une collaboration accrue avec des entreprises appartenant à des femmes :** En fonction des résultats de l'évaluation, modifiez votre politique d'acquisition locale afin de réduire les obstacles à l'entrée des entreprises appartenant à des femmes et, en fin de compte, d'accroître la collaboration avec elles. Cela comprend la modification des politiques et des critères d'acquisition désavantageant inutilement les entreprises appartenant à des femmes, et l'actualisation des stratégies d'annonce et d'engagement communautaire en vue d'une meilleure sensibilisation. (Pour avoir de plus amples informations, voir les Outils 2.3 et 2.4.)
- 3. Élaborer des programmes pour soutenir la mise en œuvre de la politique actualisée :** Cela implique la révision des communications, l'organisation de la formation du personnel chargé des acquisitions, l'établissement de partenariats locaux et l'identification des responsabilités et des incitations. (Pour en savoir plus, voir l'Outil 2.4.)
- 4. Identifier et obtenir les ressources et les outils supplémentaires nécessaires à la mise en œuvre de ces plans :** La mise en œuvre du plan actualisé peut nécessiter du personnel, des consultants et un budget de formation supplémentaires.
- 5. Soutenir le développement d'entreprises fournisseuses locales pour répondre aux besoins de la chaîne d'approvisionnement :** Selon les résultats de l'évaluation, les sociétés peuvent avoir besoin d'actualiser leurs programmes de formation et/ou de développer de nouveaux partenariats communautaires pour favoriser le développement d'entreprises appartenant à des femmes qui pourraient remplir les conditions pour être des fournisseurs locaux.

OUTIL 2.2 :

Élaboration d'un argumentaire en faveur de l'accroissement de la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes

- ▶ **OBJECTIF :** Identifier et présenter un argumentaire en faveur de la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes.
- ▶ **UNITÉ CIBLE :** Ressources humaines, haute direction

UN SOLIDE ARGUMENTAIRE POUR DÉMONTRER L'INTÉRÊT

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

L'argumentaire aidera à obtenir l'adhésion de la haute direction pour la révision du plan d'acquisition locale et la création d'incitations et de responsabilités pour accroître la collaboration avec les entreprises fournisseuses appartenant à des femmes. Les champions opérationnels de chaque équipe d'acquisition de département peuvent être des points de contact utiles pour la mise en œuvre de ces politiques actualisées et le suivi des cas de réussite, des goulots d'étranglement et des défis.

Le champion de l'équité entre les sexes de la société PGM et le groupe de travail sur l'équité entre les sexes peuvent assumer le rôle de chef de file de l'élaboration de l'argumentaire, qui devra mettre en lumière à la fois les avantages potentiels d'une chaîne d'approvisionnement diversifiée du point de vue du genre et les mesures que la société pourrait prendre pour combler les lacunes. Il complètera l'évaluation de l'environnement local des entreprises appartenant à des femmes, comme indiqué dans l'Outil 2.1.

Dans l'élaboration de l'argumentaire en faveur de fournisseurs qui seraient des entreprises appartenant à des femmes, n'oubliez pas de tenir compte des avantages non financiers pour la société déjà mentionnés ci-dessus, ainsi que des perspectives à plus long terme. Ce sont des informations essentielles dans le cas où les coûts de diversification des fournisseurs ne seraient pas compensés immédiatement. Par exemple, dans les situations où une petite entreprise appartenant à des femmes n'a pas l'envergure nécessaire pour répondre aux besoins des grandes sociétés internationales, un investissement initial en matière de renforcement des capacités ou de formation sera nécessaire avant que l'entreprise ne soit en mesure de répondre aux besoins. Des détails exhaustifs sur les avantages financiers et non financiers à court et à long terme du soutien aux entreprises appartenant à des femmes fourniront une indication claire de la valeur de ces efforts, tant pour l'entreprise que pour la communauté au sens large.

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

TABEAU 2-C Etude de cas : collaborer avec des entreprises appartenant à des femmes

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

- ▶ Identifier les fournisseurs potentiels « conventionnels » et les entreprises fournisseuses appartenant à des femmes : dans quelle mesure ces dernières peuvent-elles fournir des services équivalents ? Par exemple, y a-t-il des raisons pour lesquelles elles ne seraient pas en mesure de répondre de façon égale aux besoins en matière d'acquisition ? Quels sont les obstacles à l'entrée spécifiques pour les entreprises fournisseuses appartenant à des femmes, en fonction de leur statut sur le marché – comme l'entrée récente sur le marché, l'échelle des contrats en cours et/ou vos critères d'acquisition ?
- ▶ Comparer les prix entre les fournisseurs conventionnels et ceux des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes délivrant des produits et services équivalents : les prix sont-ils compétitifs ? Les entreprises fournisseuses appartenant à des femmes pourraient-elles permettre des économies potentielles ? Si celles-ci ne sont pas les moins chères, y a-t-il d'autres avantages qui pourraient découler d'un contrat avec elles, tels qu'une meilleure qualité ?
- ▶ Comparer la qualité des produits entre les fournisseurs conventionnels et les entreprises fournisseuses appartenant à des femmes délivrant des services équivalents : le fait de travailler avec ces dernières permettrait-il d'améliorer la qualité des produits ?
- ▶ Identifier les occasions de renforcer les capacités des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes ne pouvant pas délivrer des produits/services comparables : une formation permettrait-elle à ces dernières d'accéder à un niveau équivalent ?
- ▶ Déterminer les économies globales découlant de la passation de marchés avec des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes.

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

- ▶ Les entreprises locales appartenant à des femmes fonctionnent-elles actuellement selon les normes requises ou une formation supplémentaire est-elle nécessaire afin qu'elles répondent aux besoins de qualité et de volume ?
- ▶ Déterminer le type, la portée et la durée de la formation nécessaire pour qu'une fournisseuse puisse devenir viables : combien de formations sont nécessaires ? Sur quelle période de temps ? À quelle fréquence ? Élaborer des estimations du coût de ces formations et les comparer aux avantages financiers prévus pour la collaboration avec cette fournisseuse en particulier.
- ▶ Effectuer une analyse coûts-avantages globale de la formation : calculer d'abord le nombre de nouvelles fournisseuses qui pourraient être considérées grâce à cette formation ; puis comparer la valeur de leurs qualifications avec les coûts de formation. La valeur compense-t-elle le coût ?

3. BUDGET: Envisager des moyens de financer la formation et la sensibilisation en tirant parti des activités de collaboration communautaire.

- ▶ Établir des liens avec les équipes de responsabilité sociale et d'engagement communautaire de l'entreprise : déterminer les possibilités d'interfinancement de la formation et de la sensibilisation des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes par l'entremise de programmes gérés par ces départements.

4. AVANTAGES NON FINANCIERS : Détailler les avantages plus larges de la collaboration avec des fournisseurs locaux appartenant à des femmes.

- ▶ Examiner et évaluer les avantages non financiers : il s'agit notamment d'améliorer les relations avec les communautés, d'améliorer le développement économique local en autonomisant les femmes, de satisfaire aux exigences en matière d'investissement communautaire et d'approvisionnement local, et de se conformer aux exigences gouvernementales en matière de diversité des genres dans les chaînes d'approvisionnement.
- ▶ Détailler les dividendes de l'engagement résultant du développement et de la passation de contrat avec des entreprises fournisseuses appartenant à des femmes.
- ▶ Quantifier ou démontrer autrement comment ces dividendes aideraient à compenser – et peut-être davantage – les coûts financiers.

OUTIL 2.3 :

Élaboration d'un code de conduite pour intensifier la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes.

- ▶ **OBJECTIF** : Élaborer un protocole et un ensemble clair de directives pour intensifier la collaboration avec des entreprises appartenant à des femmes
- ▶ **UNITÉ CIBLE** : Acquisition

RÔLE DES CODES DE CONDUITE

Bien avant que votre société ait pleinement élaboré sa politique d'équité entre les sexes, un code de conduite formel peut aider à définir un engagement en faveur de la diversité des genres dans la chaîne d'approvisionnement. Également connu sous le nom de code d'éthique, il représente une politique guidant les comportements à adopter par les employés, au-delà des processus et procédures. Il détaille les valeurs de la société PGM induites dans l'ensemble de ses activités. La mise en place d'un code de conduite sur la diversité des fournisseurs envoie un signal à tout le personnel, indiquant qu'il s'agit d'une valeur fondamentale de la société et d'un principe commercial auquel priorité est accordée. Il prodigue également des conseils sur l'intégration de cette valeur aux opérations d'acquisition.

Assurez-vous de collaborer avec les diverses unités pertinentes dans le cadre de l'élaboration d'un tel code, notamment le groupe de travail sur l'équité entre les sexes, les services des acquisitions, les services juridiques, les services aux entreprises et ceux de la conformité. La représentation de la haute direction est tout aussi importante.

Vous pouvez décider d'adopter un code de conduite existant, tel que celui élaboré par WEConnect International et la Banque royale écossaise (voir Encadré 2-C), ou bien vouloir élaborer votre propre code comme point de départ pour parvenir à un programme plus complet sur la diversité des sexes.

ÉLABORATION EN 5 ÉTAPES D'UN CODE DE CONDUITE SUR LA DIVERSITÉ DES FOURNISSEURS

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

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

Ces objectifs pourraient induire de :

- créer un marché plus innovant et compétitif pour les fournisseurs ;
- créer plus d'opportunités économiques pour les divers fournisseurs au sein de la communauté environnante ;
- créer des opportunités d'acquisition reflétant la diversité de la collectivité locale ;
- élaborer un plan d'acquisition s'alignant sur les valeurs de la société et la politique générale d'acquisition.

ENCADRÉ 2-C WEConnect et la Banque royale écossaise : Code de conduite pour une diversité des fournisseurs

WEConnect International et la Banque royale écossaise ont élaboré un modèle de code de conduite sur la diversité des fournisseurs. Les sociétés peuvent y adhérer, envoyant ainsi un signal fort aux parties prenantes internes et externes sur leur intention d'actualiser leurs politiques d'acquisition, leur engagement communautaire et leurs paramètres de suivi et évaluation à l'appui d'une collaboration renforcée avec des entreprises locales détenues par des femmes. L'objectif du code est de définir les engagements des entreprises et de jeter les bases d'un plan d'action plus spécifique et plus détaillé, afin d'accroître la diversité des sexes dans la chaîne d'approvisionnement.

Pour de plus amples informations : weconnectinternational.org

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

- Que signifie une chaîne d'approvisionnement intégrant la diversité des genres ? Par exemple, comment votre société définira-t-elle les entreprises appartenant à des femmes ? Les entreprises détenues, exploitées et contrôlées à au moins 51 % par des femmes sont généralement considérées comme détenues par des femmes.
- Quel pourcentage d'entreprises fournisseuses détenues par des femmes constitue la cible de votre société ?

Étape 3 de l'élaboration du code : Identifier sa portée.

- S'appliquera-t-il à tous les employés assumant des responsabilités en matière d'acquisition ?
- Qu'en est-il des fournisseurs de Niveaux 1 et 2 ? Doit-on s'attendre à ce qu'ils se conforment au code dans leurs propres transactions avec leurs fournisseurs et sous-traitants ?

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

Cette tâche implique de définir les principes directeurs en faveur desquels les signataires du code s'engagent, tels que :

- Examiner les exigences imposées aux fournisseurs, afin de s'assurer qu'elles ne suscitent pas un fardeau indu et non nécessaire pour les entreprises nouvelles ou de plus petites tailles.
- Communiquer de manière plus efficace avec les fournisseurs potentiels, afin de s'assurer que l'appel d'offre atteint un éventail plus large d'entreprises : il existe plusieurs façons d'y parvenir, telles que l'organisation/la participation à des conférences de fournisseurs, et le fait de rendre les politiques d'acquisition plus accessibles et plus faciles à comprendre.
- Explorer des options visant à réduire la taille des contrats : par exemple, découpler les activités multiples de sorte qu'elles ne soient pas regroupées dans le cadre d'un contrat plus important. Ce travail permettra de s'assurer que les entreprises de plus petites tailles détenues par des femmes ne sont pas exclues.
- Simplifier et rationaliser les processus de demande et d'acquisition, afin de réduire les problèmes d'agenda pesant sur les fournisseurs de plus petites tailles.

- Examiner les critères d’attribution des contrats pour mettre l’accent sur l’optimisation des ressources plutôt que sur les options les moins coûteuses.
- Examiner les procédures de paiement pour s’assurer que les paiements sont effectués rapidement et dans de brefs délais, afin de réduire la pression sur les entreprises de petites taille.
- Fournir un retour d’expérience aux entreprises sur les soumissions non retenues dans le cadre des programmes de renforcement des capacités des fournisseurs.
- S’assurer que les initiatives de développement des petites entreprises soutiennent les entreprises de toutes tailles : il s’agit d’explorer les possibilités de travailler avec les microentreprises, et de s’assurer que les programmes de renforcement des capacités des petites entreprises ont un lien avec les mécanismes de financement, afin de créer des opportunités plus significatives.
- Nouer un partenariat avec les fournisseurs, afin d’explorer les options d’innovation à faible coût.²³

« L’entrepreneuriat féminin occupe une part de plus en plus importante dans le tissu économique de bon nombre de pays et contribue de manière significative à l’essor économique dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire. »

—Erkko Autio

Source: Rapport de suivi de l’entrepreneuriat à l’échelle mondiale de 2007.

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

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

- le nombre et le type de fournisseurs ;
- l’efficacité des activités de formation ;
- le rapport coût-efficacité des fournisseurs.²⁴

ADOPTION EN 4 ÉTAPES D’UN CODE DE CONDUITE SUR LA DIVERSITÉ DES FOURNISSEURS²⁵

L’élaboration du code ne constitue qu’une première phase. La suivante implique son déploiement à l’échelle de la société, de faire en sorte qu’il soit adopté et que le personnel y adhère. Voici les étapes à suivre pour aider votre société à adopter un code de conduite fraîchement élaboré :

²³ L’information de l’étape 4 s’inspire de : ONU Femmes, *The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses*; et Connaughton et Gibbons, “Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition,” Atlanta: Groupe Hackett, 2016.

²⁴ WEConnect International et Royal Bank of Scotland, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct*, <http://www.weconnecteurope.org/sites/default/files/documents/SDICCAadopters.pdf>.

²⁵ Ce code s’inspire librement de “Code de conduite sur la diversité et l’inclusion des fournisseurs” de la Royal Bank of Scotland, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct: Adopting the Code*, <https://weconnectinternational.org/images/supplier-inclusion/supplier-inclusion-code-of-conduct-adopting-the-code.pdf>.

Étape 1 de l'adoption du code : Partager les détails avec les responsables clés et obtenir leur adhésion en les impliquant.

- Échanger avec les chefs des départements clés, notamment les services des acquisitions, des affaires juridiques, de la conformité, et du développement durable et ceux aux entreprises, ainsi qu'avec la haute direction, afin d'examiner, d'amender et de finaliser le code. L'approbation par les échelons les plus élevés est essentielle à une mise en œuvre couronnée de succès.

Étape 2 de l'adoption du code : Fixer un délai pour l'élaboration d'une politique locale d'acquisition respectueuse du genre plus complète.

- Cette étape devrait intégrer les actualisations de critères et procédures d'acquisition, et des plans de communication et de formation.

Étape 3 de l'adoption du code : Concevoir un plan de communication à déployer.

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

Étape 4 de l'adoption du code : Élaborer un plan du suivi et évaluation.²⁶

Comment sera assuré le suivi de la mise en œuvre du plan ? Parmi les indicateurs potentiels :

- Pourcentage des dépenses avec les divers fournisseurs
- Nombre ou pourcentage de fournisseurs classés comme « diversifiés »
- Pourcentage des fournisseurs satisfaisants ou dépassant les attentes
- Nombre ou pourcentage des fournisseurs « diversifiés » étant des partenaires stratégiques

²⁶ D'après Connaughton et Gibbons, "Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition," 3.

OUTIL 2.4 :

Élaboration d'un programme complet pour une diversité des sexes dans la chaîne d'approvisionnement

- ▶ **OBJECTIF :** Élaborer un programme complet pour accroître la diversité dans la chaîne d'approvisionnement
- ▶ **UNITÉ CIBLE :** Approvisionnement

Après avoir signalé l'intention d'améliorer la diversité des genres dans la chaîne d'approvisionnement au moyen d'un code de conduite, il faut mettre l'accent sur la création d'un programme complet. Ce processus repose sur l'évaluation de la chaîne de valeurs et est détaillé ci-dessous.

Point d'action 1. Examiner et actualiser la politique locale d'acquisition.

Examiner cette politique dans la perspective de faciliter les conditions à remplir et l'enregistrement en tant que fournisseurs pour les entreprises appartenant à des femmes, et s'attaquer aux goulots d'étranglement identifiés dans l'évaluation.

- Définir les entreprises appartenant à des femmes et clarifier les critères pour être qualifiées comme telles, conformément au code de conduite.²⁷
- Outre la propriété et la structure de contrôle, identifier les critères d'admissibilité et les façons dont ces critères seront évalués : à titre d'exemple, la participation active de femmes propriétaires d'entreprise aux opérations de leur entreprise sera-t-elle prise en compte ?
- Mettre en évidence les domaines de la politique locale d'acquisition, ou les directives actuelles d'acquisition, contribuant aux goulots d'étranglement et aux défis identifiés dans l'évaluation :
 - » Comment les appels d'offres sont-ils annoncés ? La diffusion des opportunités repose-t-elle généralement sur le bouche-à-oreille, les réseaux d'entreprises ou d'autres types de communication qui pourraient désavantager les entreprises de plus petites tailles, les plus récentes ou celles qui n'ont pas accès à des réseaux bien établis ?
 - » Examiner les critères pour les fournisseurs autorisés afin de déterminer si les exigences financières ou juridiques empêchent inutilement, ou entravent excessivement, les perspectives d'entreprises locales détenues par des femmes. Ces exigences - telles que l'âge de l'entreprise ou le montant minimum des revenus engrangés au cours de l'année précédente - freinent-elles les entreprises fournisseuses détenues par les femmes disposant par ailleurs des qualifications et de la capacité nécessaire pour soumissionner pour le travail à accomplir ?
 - » Les contrats sont-ils généralement regroupés - en comprenant des types de tâches multiples - d'une manière excluant les entreprises appartenant à des femmes ? Ces dernières sont

²⁷ Le Guide à l'intention des entreprises de l'ONU Femmes pour des achats tenant compte des questions basées sur le genre propose les critères minimums suivants pour être considéré comme étant une entreprise détenue par une femme : « 1) au moins 51 pour cent de propriété inconditionnelle par une ou plusieurs femmes ; 2) contrôle inconditionnel par une ou plusieurs femmes à la fois sur la prise de décision à long terme et sur la gestion et la direction quotidiennes des opérations commerciales ; 3) indépendance vis-à-vis des entreprises non détenues par les femmes. » ONU Femmes, *Corporate Guide to Gender Responsive Procurement*, New York : ONU Femmes, 2017, xiii.

ENCADRÉ 2-D Anglo American joint l'acte à la parole pour ses acquisitions locales

La politique d'acquisition d'Anglo American reconnaît que les petites et moyennes entreprises sont confrontées à des défis uniques pour l'accès aux opportunités de la chaîne d'approvisionnement, notamment dans des situations où les exigences ou procédures d'acquisition sont très complexes, ou qu'elles pourraient exclure les plus petits fournisseurs. Voici comment cette politique s'attaque à ces problèmes.

« Nous nous efforcerons de réduire au strict minimum les obstacles à la participation en simplifiant nos processus et en communiquant sur nos exigences et normes de manière claire et transparente. Nous nous appuierons sur un éventail de méthodes d'approvisionnement adaptés spécifiquement au marché local et aux caractéristiques des PME... »

«Nos conditions de paiement s'adapteront aux besoins des PME... »

«Nous soutiendrons le développement d'entreprises locales viables du point de vue commercial et répondant aux exigences d'Anglo American.»

Source: Anglo American

souvent plus petites et pourraient éprouver des difficultés à répondre à des soumissions plus importantes, plus complexes, ou impliquant plusieurs tâches.

- » Quelle est la structure de paiement type pour les contrats ? Les entreprises sont-elles amenées à consacrer du temps à la planification ou au démarrage de la commande avant le premier paiement ? Ces attentes pourraient constituer une contrainte induite pour les petites entreprises.
- Identifier les façons de modifier les normes actuelles sans toutefois altérer les qualifications essentielles : cette évolution s'appliquera à tous les soumissionnaires, et pas seulement aux entreprises fournisseuses détenues par des femmes. Il existe plusieurs options à ce niveau, notamment la possibilité de substituer d'autres critères d'évaluation ou la possibilité de fournir davantage de soutien aux soumissionnaires de sorte qu'ils puissent satisfaire aux normes.

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

Tenir les départements responsables de l'atteinte des cibles en matière d'échange avec des entreprises appartenant à des femmes. Ils devront justifier les raisons pour lesquelles ils ont réussi ou échoué à atteindre ces objectifs. Ce retour d'expérience contribuera à accroître le soutien à la diversification des fournisseurs.

- **Créer des incitations** : cet effort encouragera les départements à atteindre les cibles en matière d'échange avec des entreprises appartenant à des femmes. En intégrant les progrès accomplis à leur évaluation de performance, ces incitations devraient s'appliquer également aux responsables. Les performances devraient être mesurées par des indicateurs quantitatifs, tels que le nombre d'entreprises impliquées appartenant à des femmes, ainsi que par des indicateurs qualitatifs, tels que le niveau d'effort visant à les identifier, à les inclure et à les impliquer.

- **Créer un programme de mentorat volontaire ou rémunéré** : ces programmes devraient en particulier prévoir des opportunités visant à mettre le personnel féminin en rapport avec des entrepreneuses. Si ces programmes sont volontaires, envisagez d'autres types de reconnaissance, comme des distinctions honorant les équipes qui contribuent le plus au mentorat communautaire.

Point d'action 3. Dispenser des formations et fournir un soutien afin d'aider à développer des entreprises locales détenues par des femmes.

Outre la mise en place de politiques exigeant des contributions locales, de nombreuses sociétés pétrolières, gazières et minières investissent dans le renforcement des capacités des fournisseurs locaux de leurs communautés d'accueil. (Pour en savoir davantage sur le soutien aux entreprises locales détenues par des femmes par le biais d'activités d'échange communautaire, consulter la Boîte à outils 3)

- S'assurer que les programmes répondent aux besoins spécifiques des entreprises appartenant à des femmes : rappelez-vous que ces entreprises ne bénéficient pas forcément d'un accès égal aux réseaux, aux capitaux et au financement.
- Envisager de soutenir les microentreprises : en général, les entreprises appartenant à des femmes sont de plus petites tailles que celles dirigées par des hommes, en partie à cause de l'inégalité d'accès au capital. Si elles bénéficient d'un soutien approprié, certaines d'entre elles pourraient devenir des fournisseurs robustes et efficaces.
- Travailler en collaboration avec les institutions financières en vue de fournir un financement aux participants à la formation : encourager les institutions financières à fournir un tel financement de leur propre chef ou nouer un partenariat avec elles pour soutenir ces nouvelles entreprises. Selon Deloitte, certaines sociétés travaillent avec des bailleurs pour obtenir spécifiquement des « fonds destinés aux femmes » afin de soutenir les entreprises appartenant à des femmes ; d'autres accélérateurs et incubateurs d'entreprises fournissent un financement par capitaux propres aux PME détenues par des femmes, afin de promouvoir leur croissance.²⁸
- Utiliser des ressources locales dans les programmes pour soutenir l'encadrement et le réseautage pour les entreprises appartenant à des femmes : ces dernières ne disposent pas des mêmes connexions que celles détenues par des hommes, et les programmes peuvent les aider à construire de nouveaux réseaux et procurer des avantages à plus long terme.
- Examiner les programmes de formation pour s'assurer qu'ils sont ciblés et inclusifs. (Voir l'Encadré 2-E pour de plus amples informations.)

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

Tenir informées les entreprises fournisseuses appartenant à des femmes des possibilités de marchés à venir est un élément essentiel du dispositif. Utilisez ce que vous avez appris sur ces entreprises au cours de votre évaluation pour guider cette sensibilisation. Voici quelques directives pour vous aider à réviser et mettre à jour les stratégies de communication visant à diversifier votre marché :

²⁸ Deloitte et BIAC, "Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship," 4.

ENCADRÉ 2-E Pour une formation ciblée et inclusive

Voici quelques façons pour les sociétés de tirer le meilleur parti de leur investissement dans la formation des entreprises fournisseuses potentiels détenues par des femmes.

- Veiller à ce que l'éligibilité et l'inscription des fournisseurs locaux soit non-sexiste et inclusive.
- Rendre la formation accessible aussi bien aux hommes qu'aux femmes en offrant des services de garde d'enfants et des activités à différents moments de la journée.
- Fournir des services de mentorat et d'encadrement des femmes à l'intention des entreprises appartenant à des femmes.
- Créer des programmes spécifiques de mentorat, de formation et d'incubateur pour les entreprises appartenant à des femmes.
- Dispenser une formation ciblée.
- Dispenser une formation non cognitive pour renforcer la confiance en soi des femmes, en mettant l'accent sur le développement personnel et le leadership.
- Identifier les secteurs clés où des entreprises appartenant à des femmes pourraient prospérer, et mettre en place des programmes axés sur ces secteurs.
- Nouer des partenariats avec des acteurs locaux pour développer des entreprises appartenant à des femmes : à titre d'exemple, travailler avec les banques locales pour former les femmes aux principes fondamentaux de la finance et de l'ouverture de comptes d'entreprise ; encourager les banques à envisager d'offrir du crédit ou des avances sur les contrats d'entreprise.
- Nouer des partenariats avec des établissements spécialisés afin d'offrir une formation ciblée assortie de sensibilisations spécifiques envers les femmes : les programmes devraient fournir des services de garde d'enfants et déboucher sur des possibilités précises dans la chaîne d'approvisionnement.
- Élaborer un mécanisme de partage des connaissances et de retour d'expérience à l'intention des candidats et des entreprises fournisseuses détenues par des minorités pour permettre à chacun d'apprendre les uns des autres.

- Examiner comment les opportunités sont communiquées : le langage est-il inclusif vis-à-vis des femmes - par exemple en parlant de « contremaître et contremaîtresse » plutôt qu'en utilisant le seul terme « contremaître » ? Les entreprises appartenant à des femmes et celles comptant un nombre important d'employées sont-elles spécifiquement encouragées à soumissionner ?
- Désigner des membres du personnel des deux sexes pour représenter la société PGM lors de foires commerciales locales : cette démarche enverra un message fort démontrant que la société est intéressée à conclure des contrats avec des entreprises détenues par des hommes aussi bien que par des femmes. Organiser des ateliers locaux pour apprendre aux femmes comment répondre aux appels d'offres. Les problématiques de l'inscription en tant que fournisseur et de la compréhension des qualifications et exigences devraient être abordées.
- Installer un centre ou un kiosque pour les entreprises locales, et y dispenser une formation sur la façon de s'inscrire en ligne : cette démarche sera utile aux fournisseurs potentiels ayant un accès limité à internet. (Voir l'Outil 2.5 pour de plus amples d'informations sur le renforcement des capacités.)
- Encourager les entreprises à s'inscrire en ligne en tant que fournisseurs, et les encourager à inciter leurs collègues d'autres secteurs.

- Informer les fournisseurs et sous-traitants de niveaux 1 et 2 qu'ils sont responsables de la mise en œuvre du code de conduite et des objectifs de diversité et d'inclusion dans leurs contrats.
- Examiner et réviser les communications internes de la société sur le plan actualisé d'approvisionnement local :
 - » Envisager d'ajouter des mesures incitatives et de responsabilisation pour la mise en œuvre du plan actualisé.
 - » S'assurer que tout le personnel connaît bien le plan.
 - » Identifier des stratégies de communication pour informer le personnel des changements et des mises à jour.
 - » Offrir à tout le personnel ayant des responsabilités en matière d'acquisition une formation sur la mise à jour de la politique.
- Examiner et réviser la façon dont la société communique avec le public au sujet des appels d'offres.

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

Actualiser le budget pour intégrer les dépenses liées à la diversification des genres. Les coûts supplémentaires sont multiples :

- **Personnel** : des employés ou consultants supplémentaires seront-ils nécessaires pour les activités de formation ou de mentorat ?
- **Rémunération** : les membres du personnel offrant des services de mentorat seront-ils rémunérés et/ou y aura-t-il une récompense pour le membre du personnel s'engageant le plus dans le mentorat volontaire ?²⁹
- **Services** : combien d'activités de formation ou de mentorat seront mises en œuvre et à quel coût par événement ?
- **Contrats** : si la société prévoit d'accorder des prêts aux PME et/ou des avances sur contrat pour soutenir le développement, déterminer la source de financement, la structure des prêts et le barème des taux d'intérêt.
- **Communication** : Déterminer les coûts supplémentaires associés aux communications ciblées visant à établir des liens avec la collectivité et des entreprises appartenant à des femmes. Il pourrait être possible de partager les coûts avec d'autres départements, comme l'engagement communautaire, ou avec des partenaires externes, telle que la chambre de commerce locale. Mesurez bien les économies permises par ce partage des coûts.



²⁹ IFC, *Guide to Getting Started in Local Procurement*, Washington, DC: IFC, 2011, 53.

OUTIL 2.5 :

Appui au développement d'entreprises locales détenues par des femmes.

- ▶ **OBJECTIF :** Faire la promotion des entreprises appartenant à des femmes de sorte qu'elles puissent répondre aux besoins de la chaîne d'approvisionnement.
- ▶ **UNITÉ CIBLES:** Approvisionnement, engagement communautaire

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

Cet outil fournit des orientations sur le processus pour favoriser le développement des entreprises appartenant à des femmes :

- Évaluer et identifier les contraintes entravant l'entrepreneuriat féminin.
- Identifier les partenaires potentiels existants tels que les incubateurs d'entreprises et les institutions financières locales.
- Créer des activités pour renforcer les capacités des entreprises locales détenues par des femmes, dans le cadre d'une collaboration entre les équipes chargées des acquisitions et celles chargées du dialogue avec les communautés.
- Suivre l'impact sur les achats locaux, le développement économique local et l'autonomisation économique des femmes.

ÉVALUATION DES BESOINS

Pour s'attaquer efficacement aux obstacles et soutenir le développement des entreprises appartenant à des femmes, les sociétés doivent identifier les problèmes et les opportunités doivent effectuer une évaluation au sein de la communauté concernée. Un consultant sur les questions basées sur le genre embauché dans le cadre de la stratégie d'engagement communautaire de votre société serait bien placé pour entreprendre un tel examen.

Contraintes communes pour les entreprises appartenant à des femmes

Les femmes sont confrontées à une série de contraintes entravant leur esprit d'entreprise :

- **Obstacles à l'accès au financement :** les entrepreneuses éprouvent souvent davantage de difficultés à obtenir du financement que les hommes. Il leur est plus difficile d'accéder à des prêts intéressants : les taux d'intérêt peuvent être plus élevés, ou la valeur des prêts plus faible. En outre, les femmes sont plus susceptibles d'utiliser des sources de financement informelles

ENCADRÉ 2-F Femmes d'affaires : Un partenariat entre ExxonMobil et la Fondation Cherie Blair

L'application mobile Business Women fournit des conseils sur le démarrage et la gestion d'entreprises, en ciblant spécifiquement les femmes. Elle résulte d'un partenariat innovant entre ExxonMobil et la Fondation Cherie Blair pour soutenir les entrepreneuses.

Basée sur des recherches montrant la prévalence de la téléphonie mobile dans les marchés émergents à travers le monde, l'application a été conçue pour permettre un accès facile pour les femmes chefs d'entreprise.

Lancée au Nigeria, en Tanzanie et en Indonésie, l'application a atteint plus de 100.000 femmes en une seule année, entre 2012 et 2013. Dans un sondage, 90 % des abonnées ont affirmé que l'application les avait aidées à devenir de meilleures femmes d'affaires.

Source: ExxonMobil, "Opportunité économique pour les femmes : un service mobile primé pour les entrepreneuses."

telles que la famille ou l'église. Bien que les institutions de microfinance se soient avérées une source de crédit populaire pour les entrepreneuses, elles imposent toutefois des limites sur la taille de l'organisation, créant ainsi un défi pour celles voulant développer leurs entreprises afin de répondre aux exigences liées à l'octroi de contrats.

- **Contrôle limité des finances** : dans certains pays, les femmes sont confrontées à des restrictions juridiques et culturelles sur le contrôle de leurs propres finances. Certaines ne disposent ni d'un compte bancaire propre, ni d'un pouvoir de décision sur la façon de dépenser ou d'investir les revenus familiaux, ce qui handicape lourdement celles qui souhaitent démarrer une entreprise. Leur épargne peut être menacée si elles doivent compter sur un parent masculin pour avoir accès à leur compte.
- **Contraintes juridiques sur d'autres aspects de l'esprit d'entreprise** : au-delà de l'accès limité et du contrôle sur les finances, les femmes peuvent être confrontées à d'autres obstacles, comme la capacité limitée de posséder des biens, ou d'inscrire des biens à leur nom. Certaines peuvent aussi être empêchées d'avoir leur propre passeport ou d'autres formes des documents d'identification essentiels au démarrage d'une entreprise.
- **Les normes culturelles limitant le temps, la mobilité et l'indépendance des femmes** : les obligations familiales et culturelles peuvent entraver le fonctionnement d'une entreprise. Des restrictions sur le fait d'interagir avec des étrangers ou de les rencontrer, la mobilité limitée et les responsabilités primaires en matière de garde d'enfants sont autant de situations compliquant la poursuite d'un rêve entrepreneurial.
- **Manque de compétences clés** : dans de nombreuses communautés, les femmes peuvent avoir reçu moins d'éducation commerciale, notamment de formation en finance et en gestion.
- **Tolérance au risque plus faible** : des études indiquent que les femmes peuvent aborder le risque et l'investissement différemment des hommes, avec une tolérance au risque plus faible.

- **Infrastructure limitée** : de meilleures infrastructures routières et de transport peuvent faciliter l'accès des femmes au financement et aux marchés, avec un fort impact positif sur leur engagement économique et leur esprit d'entreprise.

IDENTIFICATION DE PARTENAIRES POTENTIELS

L'ajout de partenaires capables de collaborer avec vous et de soutenir le développement, le financement et la viabilité d'entreprises locales détenues par des femmes permettra d'élargir la portée de vos efforts. Parmi les pistes à explorer :

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

Partenariat en matière de formation

La formation développée avec des partenaires locaux devrait cibler spécifiquement les entreprises pouvant contribuer directement à la chaîne d'approvisionnement de la société. Cette dernière devrait également envisager, dans le cadre d'un plan d'engagement communautaire, une formation soutenant le développement d'un plus grand nombre d'entreprises.

ENCADRÉ 2-G Boyner Group renforce sa base de fournisseurs grâce à un programme de renforcement des capacités.

Le Group Boyner est le plus grand détaillant de produits non-électroniques cotés en Turquie. Les entreprises détenues par des femmes représentent 17% de sa base de fournisseurs, soit le double de la moyenne turque. Pourtant, la société a reconnu que ces entreprises se heurtent à des obstacles uniques lorsqu'il s'agit de devenir des fournisseurs d'acheteurs importants.

En partenariat avec l'IFC, la société a conçu un programme de douze semaines pour renforcer les capacités des petites entreprises dirigées par des femmes ayant le potentiel pour faire partie d'une chaîne d'approvisionnement. Le programme intitulé « Good for Business » forme des entrepreneuses et les met en contact avec des mentors, des institutions financières et des marques qui pourraient les aider à faire progresser leur entreprise.

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

Source : Groupe Boyner et IFC, "Étude de cas : la chaîne d'approvisionnement du Groupe Boyner renforce les femmes dans le monde des affaires."

Un programme de renforcement des capacités des entreprises devrait comprendre des modules sur les compétences en affaires, l'enregistrement et la délivrance de permis, le financement, les affaires et la gestion financière. Envisager, en collaboration avec les institutions financières sur la banque et le crédit, l'utilisation d'incubateurs ou de centres de formation (voir ci-dessous).

Outre le renforcement des compétences, les programmes de formation devraient comprendre un soutien continu au cours des premières années suivant le démarrage de l'entreprise. Cette formation est particulièrement importante pour les entreprises appartenant à des femmes, étant donné le nombre disproportionné de faillites parmi elles.³⁰

Il a été démontré que de tels partenariats de formation donnent des résultats. Par exemple, un centre de développement commercial sud-africain associé au projet Richard's Bay Minerals de Rio Tinto a contribué au développement de plus de soixante entreprises locales. Le centre a créé des liens avec les banques, et s'est associé à l'Université Monash dans le cadre d'un programme de certification en gestion d'entreprise des entrepreneurs locaux. La plupart des participants au programme étaient des femmes et des jeunes.³¹

Programmes de soutien adaptés

Pour renforcer les capacités des entreprises appartenant à des femmes et soutenir un engagement accru, les activités doivent être adaptées aux circonstances locales particulières et aux contraintes propres à la communauté. Voici quelques suggestions :

- Réfléchir de façon créative pour concevoir de nouveaux programmes et soutenir l'innovation : lancer des défis locaux en matière d'innovation pour les entreprises appartenant à des femmes, et fournir un soutien pour la mise à niveau et la croissance (par exemple, par l'intermédiaire d'un centre de formation local). L'application ExxonMobil Business Women (Encadré 2-F) est un exemple de soutien novateur aux entrepreneuses. Le programme intitulé « Good for Business », développé par le Groupe Boyner en partenariat avec l'IFC (Encadré 2-G), est un autre exemple. Ce nouveau programme de formation aide à renforcer les capacités des entrepreneuses tout en diversifiant et en renforçant la chaîne d'approvisionnement de la société.
- Examiner les politiques d'approvisionnement interne : veillez à ce qu'elles soutiennent les petites entreprises appartenant à des femmes. Examinez la façon dont les contrats sont regroupés et les conditions de financement des fournisseurs pour vous assurer que les approches actuelles ne désavantagent pas injustement les petites entreprises.
- Soutenir le financement des entreprises : travailler avec les institutions financières locales pour faire pression en faveur de l'accès des femmes au financement. Parmi les efforts à entreprendre :
 - » Former les institutions financières locales sur les avantages de l'engagement financier des femmes. Dans de nombreuses communautés, les normes culturelles peuvent rendre les institutions financières partiales à l'égard des entreprises appartenant à des femmes.

³⁰ IFC et GPFI, *Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs in Developing Countries*, Washington, DC: IFC, 2011, 17.

³¹ "Strong Links in the Chain," Rio Tinto, http://www.riotinto.com/ourcommitment/spotlight-18130_20288.aspx.

Travailler avec les banques pour s'attaquer à ces pratiques injustes dans le cadre d'un programme complet visant à soutenir un meilleur accès au financement pour les entreprises appartenant à des femmes peut ainsi être une première étape importante.³²

- » Soutenir les efforts des institutions financières locales pour éduquer les entrepreneuses sur les principes fondamentaux de la banque et du crédit, notamment sur la façon d'obtenir un crédit et de développer son entreprise.
- » Collaborer avec les institutions financières locales pour octroyer des prêts à faible taux d'intérêt aux femmes, notamment pour les participantes à l'incubateur d'entreprises, et pour faciliter la constitution de garanties de prêts pour les entreprises appartenant à des femmes.
- Mettre en place des mentorats : mettre en relation des entreprises à succès détenues par des femmes avec de jeunes entreprises appartenant à des femmes, ainsi que des femmes cadres d'entreprises avec des entrepreneuses locales.
- Envisager des approches complémentaires pour accroître la durabilité : les données indiquent que les approches isolées - l'offre de financement sans formation en gestion des affaires par exemple - sont moins susceptibles d'assurer la viabilité à long terme de l'entreprise.³³



Suivre les progrès

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

³² IFC et GPFI, *Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs in Developing Countries*, 6.

³³ Urban Institute, "Six Lessons on What Works in Supporting Women-Owned Businesses," Washington, DC : Urban Institute, 2016.

OUTIL 2.6 : Assurer le suivi et la pérennité

La seule façon de savoir avec certitude que vous avez fait des progrès sur les objectifs de diversité des genres dans la chaîne d'approvisionnement est de suivre les évolutions. À l'échelle mondiale, dans le cadre d'une communication plus large pour donner de la visibilité aux aspects non financiers de leurs opérations, les sociétés de tous les secteurs s'efforcent de divulguer davantage d'informations sur leur engagement auprès des entreprises appartenant à des femmes. L'Encadré 2-H met en lumière l'une de ces initiatives pour les sociétés américaines.

ENCADRÉ 2-H ExxonMobil et d'autres sociétés américaines s'engagent à communiquer sur la diversité de leurs chaînes d'approvisionnement

En mars 2017, ExxonMobil s'est joint à huit autres sociétés américaines dans le cadre d'une coalition qui s'est engagée à suivre et à signaler leurs sources d'approvisionnement auprès d'entreprises appartenant à des femmes. Walmart, Campbell Soup Company, The Coca-Cola Company, General Mills, Johnson & Johnson, Mondelēz International, PepsiCo et Procter & Gamble sont les autres membre de la coalition.

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

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

Source : Walmart, "Les principales entreprises de consommation du WBENC s'unissent pour la première fois dans le cadre d'une initiative collective pour s'approvisionner auprès d'entreprises appartenant à des femmes."

OUTIL 2.6 :

Indicateurs pour le suivi de la diversification des genres dans la chaîne d'approvisionnement

- ▶ **OBJECTIF :** Suivre et soutenir les progrès réalisés dans la mise en place d'une chaîne d'approvisionnement plus diversifiée du point de vue du genre.
- ▶ **UNITÉ CIBLES:** Engagement communautaire, ressources humaines, approvisionnement.

Voici quelques indicateurs clés pour assurer le suivi et évaluation des progrès réalisés en vue d'accroître l'engagement d'entreprises appartenant à des femmes dans votre chaîne d'approvisionnement.

CRITÈRE DE MESURE DES PERFORMANCES

Mesurer la performance à la suite de la diversification des fournisseurs :

- Pourcentage des dépenses auprès de fournisseurs étant des entreprises appartenant à des femmes
- Pourcentage de tous les fournisseurs qui peuvent être qualifiés d'entreprises appartenant à des femmes
- Pourcentage de fournisseurs répondant aux attentes ou les dépassant³⁴
- Variation des dépenses d'approvisionnement par rapport à l'époque précédant les initiatives de diversification des fournisseurs
- Variation de la taille moyenne des contrats
- Taille moyenne des contrats pour les entreprises appartenant à des femmes

IMPACT SUR LES FOURNISSEURS

Mesurer les progrès des participants aux programmes de diversification des fournisseurs :

- Nombre d'entreprises détenues par des femmes signalant des changements ou des améliorations dans les processus d'affaires à la suite du programme, tels que de nouvelles pratiques de gestion, de meilleures conditions de travail, des produits améliorés, des canaux de distribution accrus et de nouveaux marchés
- Nombre/pourcentage d'entreprises fournisseuses détenues par des femmes ayant indiqué qu'elles étaient satisfaites ou très satisfaites du programme
- Nombre d'entreprises appartenant à des femmes formées
- Évolution du nombre de femmes employées par les PME/fournisseurs
- Évolution du nombre de travailleurs employés par les entreprises fournisseuses, vendeuses et sous-traitantes détenues par des femmes.

³⁴ Connaughton et Gibbons, "Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition," 2.

Ressources sélectionnées pour une lecture approfondie

Identifier des entreprises appartenant à des femmes et s'y approvisionner

- SheTrades, une initiative du Centre du commerce international, www.shetrades.com.
- ONU Femmes, *The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses*, New York : ONU Femmes, 2017.

Améliorer la diversité des fournisseurs

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

Rapports sur les achats locaux

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

Code de conduite sur la diversité des fournisseurs

- Royal Bank of Scotland, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct: Adopting the Code*. <https://weconnectinternational.org/images/supplier-inclusion/supplier-inclusion-code-of-conduct-adopting-the-code.pdf>.
- WEConnect International et Royal Bank of Scotland, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct*. <http://www.weconnecteurope.org/sites/default/files/documents/SDICCAadopters.pdf>.
- WEConnect International, *Global Supplier Diversity & Inclusion: Reaching the Gold Standard*, Washington, DC: WEConnect International, 2015.

BIBLIOGRAPHIE

- Autio, Erkkö, Global Entrepreneurship Monitor Report 2007, Babson: Babson College, 2007.
- Banque mondiale, “The Global Findex Database 2014,” Washington, DC : Banque mondiale, 2015.
- Banque mondiale, “Women Business and the Law: Getting to Equal,” Washington, DC : Banque mondiale, 2015.
- Boyner Group et IFC, “Case Study: Boyner Group’s Supply Chain Strengthens Women in Business,” Washington, DC: IFC, 2016.
- Connaughton et Gibbons, “Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition,” Atlanta: The Hackett Group, 2016.
- Deloitte et BIAC, *Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship*, Paris: BIAC, 2015.
- ExxonMobil. “Women’s Economic Opportunity: An Award-Winning Mobile Service for Women Entrepreneurs.” 2018. <http://corporate.exxonmobil.com/en/community/womens-economic-opportunity/award-winning-mobile-service/overview>.
- EY, “Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy,” New York: EY, 2009.
- IFC, “Banking on Women: Changing the Face of the Global Economy,” <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9be5a00041346745b077b8df0d0e71af/BOWfactsheet.pdf?MOD=AJPERES>.
- IFC, Site Web sur l’entrepreneuriat, IFC ; IFC, Entrepreneurship website, IFC; http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Gender+at+IFC/Priorities/Entrepreneurship/.
- IFC, “Guidance Note 2: Labor and Working Conditions,” Washington, DC: IFC, 2012.
- IFC, “Guide to Getting Started in Local Procurement,” Washington, DC: IFC, 2011.
- IFC, “Performance Standards on Environmental and Social Sustainability,” Washington, DC: IFC, 2012.

- IFC, “Putting Gender Smart Commitments into Practice: SheWorks One Year Progress Report,” Washington, DC: IFC, 2015.
- IFC, “Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets,” Washington, DC: IFC, 2015.
- IFC, “Women-Owned SMEs: A Business Opportunity for in Financial Institutions,” Washington, DC: IFC, 2014.
- IFC et GPFI, *Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs in Developing Countries*, Washington, DC: IFC, 2011.
- Niethammer, Carmen, “Women, Entrepreneurship, and the Opportunity to Promote Development and Business,” Washington, DC: Brookings, 2013.
- ONU Femmes, *Corporate Guide to Gender Responsive Procurement*, New York: ONU Femmes, 2017.
- ONU Femmes, *The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses*, New York : ONU Femmes 2017, 29, <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2017/3/the-power-of-procurement#view>.
- Pauktuutit Inuit Women in Business Network, “Opportunities in Mining Procurement,” <http://pauktuutit.ca/opportunities/needs-assessment/>.
- Rio Tinto. “Strong Links in the Chain,” http://www.riotinto.com/ourcommitment/spotlight-18130_20288.aspx.
- Royal Bank of Scotland, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct: Adopting the Code*, Edinburgh: RBS, <https://weconnectinternational.org/images/supplier-inclusion/supplier-inclusion-code-of-conduct-adopting-the-code.pdf>.
- Urban Institute, “Six Lessons on What Works in Supporting Women-Owned Businesses,” Washington, DC: Urban Institute, 2016.
- VanderBrug, Jackie,. “The Global Rise of Female Entrepreneurs,” *Harvard Business Review*, 4 Septembre, 2013, <https://hbr.org/2013/09/global-rise-of-female-entrepreneurs>.
- Valikai, Kara, “Why Bringing Women Owned Business into the Supply Chain Makes Business Sense,” Devex, 2013, <https://www.devex.com/news/why-bringing-women-owned-business-into-the-supply-chain-makes-business-sense-82015..>
- Walmart, “Top WBENC Consumer Companies Join Together for the First Time in Collective Initiative to Source from Women-Owned Businesses,” 29 Mars, 2017.
- WEConnect International, “Global Supplier Diversity & Inclusion: Reaching the Gold Standard,” Washington, DC: WEConnect, 2015, https://weconnectinternational.org/images/supplier-inclusion/GoldStandard_Checklist_v1.pdf.
- WEConnect International et Royal Bank of Scotland, *Supplier Diversity and Inclusion Code*, Edinbourg: RBS, documents/SDICCAadopters.pdf.

CRÉDITS PHOTOS

La Couverture: Stephanie Sines / IFC; Page 2: Arne Hoel / La Banque Mondiale; Page. 15: Tania Risco Ruiz / IFC

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

ifc.org
commdev.org

Contacts

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

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



Créer des marchés, créer des opportunités



**BOÎTE À
OUTILS 3:**

CRÉER DES OPPORTUNITÉS POUR LES FEMMES ET LE SECTEUR PRIVÉ

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

LES FEMMES ET L'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE



UMBRELLA FACILITY
FOR GENDER EQUALITY



ADMINISTERED BY
WORLD BANK GROUP

Canada



CommDev
Enhancing benefits to communities



IFC

**Société Financière
Internationale**

GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE

Créer des marchés, créer des opportunités

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

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

Tous droits réservés

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

Première impression: Mai 2018.

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

Droits et autorisations

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

CRÉER DES OPPORTUNITÉS POUR LES FEMMES ET LE SECTEUR PRIVÉ

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

LES FEMMES ET L'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE

Outils visant à aider les sociétés PGM à améliorer leurs stratégies d'engagement communautaire et leur permis social d'exploitation en répondant aux divers besoins des hommes et des femmes de la communauté.



Créer des marchés, créer des opportunités



TABLE DES MATIÈRES

APERÇU : Les femmes et l'engagement communautaire dans les opérations PGM locales	7
Dimension du genre dans l'évaluation des impacts d'un projet PGM	8
Argumentaire en faveur de consultations communautaires fondées sur l'équité entre les sexes	10
BOÎTE À OUTILS 3: Outils pour un engagement communautaire encourageant l'égalité des sexes	16
OUTILS 3.1-3.4: ÉVALUER ET PRÉPARER	18
Outil 3.1 : Questionnaire d'évaluation de l'engagement communautaire	21
Outil 3.2 : Termes de référence pour le recrutement d'un expert en genre indépendant	23
Outil 3.3 : Intégration des préoccupations relatives au genre dans les évaluations communautaires de référence	25
Outil 3.4 : Intégration des préoccupations relatives au genre dans les évaluations d'impact social	37
OUTILS 3.5-3.9: APPORTER DES RÉPONSES	42
Outil 3.5 : Participation fondée sur l'équité entre les sexes lors des consultations sur les opérations PGM	44
Outil 3.6 : Sensibilité au genre dans le suivi et évaluation participatif et les mécanismes de règlements des griefs	47
Outil 3.7 : Conception d'un processus de réinstallation sensible au genre	52
Outil 3.8 : Initiatives de développement communautaire profitant à la fois aux hommes et aux femmes	63
Outil 3.9 : Opportunités de développement économique local et d'autonomisation pour les femmes	67
OUTIL 3.10: ASSURER LE SUIVI ET LA PÉRENNITÉ	70
Outil 3.10: Exemples d'indicateurs de suivi et évaluation de l'intégration du genre dans l'engagement communautaire et dans les initiatives communautaires des sociétés PGM	72
RESSOURCES SÉLECTIONNÉES POUR UNE LECTURE APPROFONDIE	76

TABLEAUX, ENCADRÉS, ET FIGURES

TABLEAU 3-A Aperçu de la Boîte à outils 3	17
TABLEAU 3-B État des lieux de la dimension genre dans les évaluations communautaires	21
TABLEAU 3-C Préparatifs pour une évaluation communautaire	26
TABLEAU 3-D Questionnaire pour une évaluation de la dimension genre dans l'engagement communautaire	
TABLEAU 3-E Exemples de questions de base pour rechercher les différences entre les sexes	27
TABLEAU 3-F Profil d'activité	31
TABLEAU 3-G Profil d'accès et de contrôle	35
TABLEAU 3-H Questions à inclure dans une évaluation d'impact social sensible au genre	40
TABLEAU 3-I Degrés d'autonomisation des femmes	69
TABLEAU 3-J Exemples d'indicateurs pour mesurer les impacts sur le genre des initiatives d'engagement communautaire des entreprises PGM	72
ENCADRÉ 3-A Mine de Panguna : l'absence de dialogue avec les femmes de la communauté a provoqué des remous	10
ENCADRÉ 3-B En Thaïlande, des groupes de femmes protestent contre l'absence de consultation sur une mine d'or à ciel ouvert	12
ENCADRÉ 3-C Au Pérou, le manque de connaissances sur le statut des locataires femmes a provoqué une manifestation contre un projet de mine	34
ENCADRÉ 3-D Impacts négatifs fréquents des projets PGM sur les questions	38
ENCADRÉ 3-E Bénéficiant d'un soutien, les femmes de Papouasie-Nouvelle-Guinée élargissent leurs horizons économiques	64
ENCADRÉ 3-F Exemples d'initiatives communautaires ayant un avantage spécifique pour les femmes	66
ENCADRÉ 3-G Programmes encourageant l'indépendance et l'autonomisation économiques des femmes	69
ENCADRÉ 3-H : Coût économique pour un projet de la violence basée sur le genre dans la communauté : enseignements tirés de l'expérience de la Banque mondiale en Ouganda	75
FIGURE 3-A Comment les Disparités Entre les Sexes Affectent les Impacts de la Réinstallation	53

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

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

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

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

CCEI Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE

EAS L'exploitation et les abus sexuels

HQ Siège

HS Harcèlement sexuel

IE Industries extractives

IFC Société financière internationale

KPI Indicateurs de performance clés

KRBKG Groupe Khon Rak Ban Kerd

MEE La maltraitance/exploitation des enfants

MRC Mécanisme de règlement des griefs

OCDE Organisation de coopération et de développement économiques

ONG Organisations non gouvernementales

PDG Président-directeur général

PGM Pétrolier, gazier et minier

PIB Produit intérieur brut

PNG Papouasie-Nouvelle-Guinée

PMNU Pacte mondial des Nations Unies

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

RH Ressources humaines

RSI Retour sur investissement

SEC Commission boursière des États-Unis

STIM Science, technologie, ingénierie et mathématique

TDR Termes de référence

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

VBC Violence basée sur le genre

VFS Violence familiale et sexuelle

VIH Virus de l'immunodéficience humaine

VPI Violence exercée par un partenaire intime

NORME DE PERFORMANCE EN VIGUEUR DE LA SOCIÉTÉ FINANCIÈRE INTERNATIONALE

Norme de performance 1. Évaluation et gestion des risques et des impacts environnementaux et sociaux

Cette norme établit l'importance : (i) d'une évaluation intégrée permettant d'identifier les impacts, risques et opportunités associés à un projet sur le plan environnemental et social ; (ii) de la participation réelle des communautés grâce à la diffusion d'informations concernant le projet et à leur consultation sur les questions les touchant directement ; et (iii) de la gestion par l'entreprise de sa performance environnementale et sociale pendant toute la durée de vie du projet. La norme souligne l'importance de l'engagement des parties prenantes, des consultations, et des mécanismes de règlement des griefs pour les collectivités affectées. Elle souligne également l'importance d'une approche favorable à l'égalité des sexes lors de l'analyse des risques du projet, de ses impacts et de ses opportunités, notamment lors des étapes telles que le diagnostic, la gestion des risques environnementaux et sociaux, les processus participatifs et l'analyse des parties prenantes.

Norme de performance 4. Santé, sécurité et sûreté des communautés

Cette norme reconnaît le fait que les activités, équipements et infrastructures associés à un projet peuvent accroître les risques et les impacts auxquels sont exposées les communautés, que ce soit en terme d'accidents sur le lieu de travail, de matières dangereuses, de propagation de maladies, ou d'interactions avec le personnel de sécurité privée. Cette norme aide les sociétés à adopter des pratiques responsables pour réduire ces risques, notamment à travers la préparation et la riposte face aux situations d'urgence, pour la gestion des forces de sécurité, ou pour la conception de mesure de sûreté. En tant que sous-ensemble de la collectivité affectée, les femmes peuvent être confrontées à différents risques découlant, par exemple, de problèmes de santé ou de violence sexiste. Les risques pour les communautés doivent être évalués pour atténuer les impacts sur le genre au cours de la conception et de la mise en œuvre du projet.

Norme de performance 5. Acquisition de terres et réinstallation involontaire

Cette norme reconnaît que lorsque des sociétés cherchent à acquérir des terres pour mener des activités, cela peut entraîner des réinstallations, ou des pertes de domiciles ou de moyens de subsistance pour les communautés et individus.¹ La réinstallation involontaire est invoquée lorsque les personnes ou les communautés affectées n'ont pas le droit de s'opposer à l'acquisition de leurs terres² et sont déplacées, ce qui peut entraîner à long terme de l'appauvrissement ou des tensions sociales. La norme conseille aux sociétés d'éviter chaque fois que possible la réinstallation involontaire, et de minimiser les impacts sur les personnes déplacées à travers des mesures d'atténuation comme une compensation équitable et des améliorations des conditions de vie. Un engagement communautaire actif tout au long du processus est essentiel. La norme explique comment des mesures ciblées sont généralement exigées pour garantir que les points de vue des femmes sont sollicités, et que leurs intérêts sont pris en compte dans tous les aspects de la planification et de la mise en œuvre de la réimplantation, particulièrement en concernant la compensation et les profits.

Norme de performance 7. Peuples autochtones

Cette norme vise à garantir que les activités limitent les impacts négatifs et favorisent le respect des droits de l'homme, de la dignité et de la culture des peuples autochtones. Elle vise aussi à promouvoir la mise en place de bénéfices appropriés sur le plan culturel. Des consultations et la participation des peuples autochtones sont une exigence clé du processus qui devrait, dans certaines circonstances, se baser sur un consentement libre, préalable et éclairé. Cette norme exige également que l'appréciation de la terre et des ressources naturelles soit inclusive pour le genre et examine, en particulier, le rôle des femmes dans la gestion et l'utilisation de ces ressources.

¹ Le terme « moyens de subsistance » désigne l'ensemble des moyens que les individus, familles et communautés utilisent pour gagner leur vie, tels que le revenu salarial, l'agriculture, la pêche, la cueillette de nourriture et autres moyens de subsistance basés sur les ressources naturelles, le petit commerce et le troc. (IFC Performance Standard 5)

² L'acquisition de terres comprend aussi bien l'achat pur et simple de biens que l'acquisition de droits d'accès tels que des servitudes ou des droits de passage. (IFC Performance Standard 5)

APERÇU: Les femmes et l'engagement communautaire dans les opérations PGM locales

Étant donné que les opérations pétrolières, gazières et minières peuvent provoquer de grands changements, à la fois positifs et négatifs, dans les communautés locales directement affectées par un projet, une relation de travail constructive sera profitable à la société PGM et à la communauté. Ce « permis social d'exploitation » - les perceptions communautaires de l'acceptabilité d'une société et de ses opérations locales³ - est essentiel au bon fonctionnement des opérations.⁴ En 2016, le cabinet multinational d'experts-conseil EY a classé le permis social d'exploitation comme le plus grand risque d'exploitation pour les industries minières et métallurgiques.⁵

Lorsqu'une société PGM n'obtient pas de permis social, une opposition communautaire risque d'émerger. Cela peut mener à des protestations ou à des retards, d'une consultation populaire par exemple, accroître les délais et coûts du projet, et affecter la réputation de la société PGM ainsi que son cours boursier. À l'inverse, la consultation et la collaboration requises pour obtenir, puis maintenir un permis social peuvent créer des opportunités de travail en commun pour les sociétés et les communautés, et ainsi stimuler les profits des deux entités. Un engagement communautaire et l'élaboration de programmes efficaces sont ainsi des éléments décisifs pour encourager ce permis social. Les sociétés investissent donc de plus en plus souvent des ressources considérables dans des enquêtes approfondies sur la communauté, ainsi que dans l'élaboration de stratégies et d'activités communautaires.

Le permis social implique l'acceptation de l'ensemble de la communauté. Toutefois, il arrive qu'hommes et femmes aient des expériences et des perceptions différentes par rapport aux projets pétroliers, gaziers et miniers. Souvent, les profits et risques de ces projets sont inégalement distribués entre hommes et femmes dans les collectivités affectées. à cause de leur accès limité aux profits, consultations, et compensations, il est fréquent que les femmes souffrent davantage des impacts environnementaux, économiques et sociaux négatifs.

Elles jouent pourtant des rôles importants dans chaque communauté. Leur adhésion au projet et leur soutien sont donc essentiels à l'obtention d'un permis social d'exploitation durable. Pour s'assurer que les profits de la communauté sont distribués de façon équitable, il importe donc de travailler de façon constructive avec elles tout au long du processus d'engagement communautaire. Une telle initiative contribuera à l'obtention d'un permis social d'exploitation durable, mais aussi à engendrer des

³ Thomas Boutilier et Ian Thomson, "Modelling and Measuring the Social License to Operate: Fruits of a Dialogue between Theory and Practice," *Social License*, 2011. 2.

⁴ Rory Pike, *Social License to Operate: The Relevance of Social License to Operate for Mining Companies*, New York: Schroders, 2012.

⁵ EY, "License to Operate is Top mining Risk as Stakeholder Landscape Shifts," consulté le 12 Avril 2019, https://www.ey.com/en_gl/news/2018/12/license-to-operate-is-top-mining-risk-as-stakeholder-landscape-shifts

profits communautaires élargis, et en fin de compte, à produire des impacts positifs sur les résultats financiers de la société.

Néanmoins, le permis social peut demeurer fragile. Les risques, les perceptions, et la confiance doivent ainsi être gérés et maintenus au fil du temps. Une communication et un engagement continus avec les hommes et les femmes des collectivités affectées sont la clé, et les sociétés devraient toujours surveiller les évolutions potentielles dans les attitudes et ressentis envers un projet.

La Boîte à outils 3 identifie les façons dont hommes et femmes peuvent être différemment affectés par des projets PGM. Elle explique comment les initiatives pour comprendre les besoins de chacun, et y répondre, peuvent aider à valoriser les investissements envers la communauté, et ainsi permettre un permis social plus long et plus solide.

Impliquer de façon égale hommes et femmes dans les consultations et négociations communautaires, ainsi que dans le partage des profits, est si important que cette démarche constitue l'un des éléments clés des Normes de performance environnementales et sociales de la Société financière internationale (IFC). Ces normes définissent les responsabilités des clients de la Société financière internationale en matière de gestion de leurs risques environnementaux et sociaux. Elles aident à garantir que tous les projets soutenus évaluent et minimisent les risques encourus par les communautés, et créent un permis social efficace. Conçus autour des Normes de performance de la Société financière internationale et utilisés par de nombreuses institutions financières dans le monde, les Principes de l'Équateur les appliquent dans le cadre de financements de projet. L'importance de stratégies d'engagement communautaire fondées sur l'équité entre les sexes et de mécanismes de règlement des différends est mise en lumière à travers toutes les Normes de performance de la Société financière internationale, en particulier dans la Norme de performance 1, ainsi que dans les Principes de l'Équateur.

DIMENSION DU GENRE DANS L'ÉVALUATION DES IMPACTS D'UN PROJET PGM

Dans de nombreuses communautés, hommes et femmes assument des responsabilités et des rôles distincts, ce qui implique qu'ils peuvent être affectés de façon différente par les projets PGM. Voici certains exemples des impacts locaux de ces projets :

- **Changements dans l'économie locale:** les projets PGM peuvent mener à la création de nouveaux emplois formels et informels dans une communauté hôte, et donc du passage d'une économie de subsistance à une économie basée sur les marchés et/ou à un afflux de demandeurs d'emploi de sexe masculin. Traditionnellement, les secteurs PGM emploient principalement des hommes pour les travaux formels. Parallèlement aux changements d'utilisation de la terre provoqués un projet PGM, ce virage économique peut réduire la prévalence et l'importance des emplois de subsistance des femmes, et accroître l'importance des revenus en espèces des hommes - ce qui, en retour, prolonge la dépendance économique des femmes vis-à-vis d'eux. Il est connu que ce passage à une économie monétaire change les schémas de budget pour les travailleurs masculins - par exemple, en augmentant la proportion des dépenses du revenu du ménage en alcool et en prostituées.

- **Changements dans l'économie des « communautés d'origine » (communautés externes ou éloignées d'où proviennent les travailleurs masculins du projet) :** les hommes partant pour chercher un emploi ailleurs, il arrive que les femmes souffrent de difficultés économiques en raison de problèmes tels que les barrières juridiques à la propriété foncière.
- **Opportunités inégales d'emploi :** en raison de la discrimination, de l'accès insuffisant à l'éducation et à la formation, ou de barrières culturelles entravant leur engagement, les femmes n'ont souvent pas les mêmes opportunités de formation et d'emploi que les hommes dans les projets PGM. Par ailleurs, les lieux de travail peuvent ne pas répondre aux besoins de celles ayant la responsabilité d'élever les enfants. À titre d'exemple, il se peut que la société n'offre pas de garderie sur le site, d'emplois du temps flexibles ou de politique de congés familiaux.⁶
- **Problèmes sociaux et sanitaires, notamment violences domestiques et à caractère sexiste :** l'afflux d'une main-d'œuvre essentiellement masculine et l'accès accru aux revenus en espèces dans les communautés PGM peuvent mener à des taux plus élevés d'alcoolisme, de violence sexiste, de prostitution, de grossesse chez les adolescentes (et du taux d'abandon scolaire des filles), et d'infections sexuellement transmissibles. Lorsque des femmes parviennent à obtenir un emploi rémunéré en espèces à travers des projets PGM, elles peuvent être sujettes à la violence basée sur le genre dans leur foyer, en raison du changements des rôles dans les structures de pouvoir domestique, ou sur le lieu de travail, si certains employés masculins ne sont pas sensibilisés à travailler avec des collègues féminines.⁷
- **Dégradation environnementale :** dans de nombreuses communautés, les femmes sont souvent les principales responsables de l'approvisionnement en eau et de la cuisine pour la famille. Si des impacts environnementaux négatifs découlent des projets PGM et réduisent la disponibilité en eau potable, bois de chauffe, combustibles, produits forestiers et terres agricoles, elles devront alors parcourir de plus longue distances pour accéder à ces ressources, accroissant leur pauvreté en fonction du facteur temps,⁸ et le risque de violence sexiste.

La liste ci-dessus énonce les risques et vulnérabilités auxquels les femmes sont confrontées à la suite d'opérations PGM, d'autant qu'elles sont souvent écartées des mécanismes clés visant à atténuer les risques et à créer des profits. Cette exclusion peut prendre plusieurs formes :

- **Mise à l'écart des processus de consultation ou accès limité à ceux-ci :** dans de nombreuses cultures, les femmes sont écartées des consultations communautaires formelles, ce qui réduit leur capacité à participer activement aux discussions et aux débats. Cette situation peut être

⁶ Christina Hill et Kelly Newell, *Women, Communities and Mining: The Gender Impacts of Mining and the Role of Gender Impact Assessment*, Carlton: Oxfam Australia, 2009, 7.

⁷ Pour de plus amples détails sur la façon d'identifier et d'atténuer ce risque, consulter : IFC's handbook on managing influx : Projects and People: A Handbook for Addressing Project-Induced In-Migration Washington, DC : IFC, Septembre, 2009, www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_handbook_inmigration_wci_1319576839994, et "Uganda - Transport Sector Development Project: additional financing - lessons learned and agenda for action," Novembre 11, 2016, Banque mondiale : <http://documents.worldbank.org/curated/en/948341479845064519/Uganda-Transport-Sector-Development-Project-additional-financing-lessons-learned-and-agenda-for-action>.

⁸ Défini comme le fait de travailler de longues heures, sans autre option mais en demeurant à court d'argent. Pour en savoir plus, consulter le glossaire.

due à des facteurs culturels (si les hommes exercent un rôle dominant, ou si les femmes sont mal à l'aise de prendre la parole devant des hommes, ou se voient interdites de le faire), à des contraintes d'emploi du temps (si les réunions et les consultations communautaires ont lieu au moment où les femmes sont occupées à des activités domestiques ou de subsistance), ou à d'autres facteurs. Par ailleurs, les consultations sont souvent organisées avec les chefs de famille ou les propriétaires fonciers, groupes dans lesquels les femmes sont régulièrement sous représentées. Il se peut ainsi qu'elles n'aient pas accès aux informations partagées dans ces consultations, et qu'elles ne disposent d'aucune occasion pour exprimer leurs opinions et leurs préoccupations.

- **Distribution injuste des redevances et des opportunités de restauration des moyens de subsistance :** Les hommes ou chefs de famille masculins peuvent recevoir une compensation pour le compte de leur famille, mais ces fonds ne parviennent pas forcément jusqu'aux membres féminins du foyer, maintenant leur dépendance économique vis-à-vis des hommes. Étant donné que les femmes ne sont en général pas les propriétaires légales des terres qu'elles utilisent, et qu'elles occupent un rôle économique différent de celui des hommes, la restauration des moyens de subsistance et les programmes de réinstallation risquent de les ignorer. Ainsi, il peut même arriver qu'elles deviennent plus vulnérables qu'elles ne l'étaient avant le projet.

ENCADRÉ 3-A Mine de Panguna : l'absence de dialogue avec les femmes de la communauté a provoqué des remous.

La mine de Panguna de Rio Tinto en Papouasie-Nouvelle-Guinée était autrefois l'une des plus grandes mines de cuivre du monde. Elle était située sur l'île de Bougainville, où fonctionne une société matrilineaire, mais la société n'y a pas adapté ses stratégies d'engagement communautaire en vue de dialoguer de façon adéquate avec les femmes, en particulier sur la propriété foncière.⁹

Les résidents se sont ensuite plaints des dommages environnementaux, des bas salaires, et de la distribution inadéquate des profits¹⁰. Ces plaintes ont significativement contribué à la guerre civile qui s'en est suivie, et qui a duré une décennie.

Plus tard, cependant, les femmes ont joué un rôle important dans le processus de paix qui a mis fin au conflit¹¹, démontrant l'importance de leur rôle à Bougainville. Solliciter les contributions des femmes dès le départ aurait aidé à s'assurer que les voix de la communauté soient entendues de façon adéquate tout au long du processus.

⁹ S. Douglas, V. Farr, F. Hill et W. Kasuma, "Case study: Bougainville — Papua New Guinea," dans S. Douglas et F. Hill (eds), *Getting It Right, Doing It Right: Gender and Disarmament, Demobilization and Reintegration*, New York: Fonds de développement des Nations Unies pour la femme, 2004, 23.

¹⁰ Business and Human Rights Law Centre, "Rio Tinto Lawsuit (re Papua New Guinea)," Février 3, 2012, <https://business-humanrights.org/en/rio-tinto-lawsuit-re-papua-new-guinea?page=2>.

¹¹ Lorraine Garasu "The role of women in promoting peace and reconciliation," dans A. Carl and L. Garasu (eds), *Weaving Consensus: The Papua New Guinea — Bougainville Peace Process*, Londres : Conciliation Resources in collaboration with BICWF, 2002, 28.

ARGUMENTAIRE EN FAVEUR DE CONSULTATIONS COMMUNAUTAIRES FONDÉES SUR L'ÉQUITÉ ENTRE LES SEXES

Inclure les femmes dans les évaluations et consultations communautaires, le partage des profits et les activités peut aider à créer un permis social et garantir que les investissements communautaires seront constructifs et durables. Obtenir un financement de la Société financière internationale est conditionné à une exigence de dialogue avec les femmes et les groupes vulnérables dans le cadre de consultations communautaires.¹²

Renforcer le soutien communautaire dans le cadre des opérations

Comme noté ci-dessus, hommes et femmes n'ont souvent pas les mêmes expériences vis-à-vis des projets PGM. Par conséquent, il se peut qu'ils n'aient pas le même niveau de soutien ou d'opposition à l'égard d'un projet. Il est connu que les femmes satisfaites de l'impact de la société PGM sur le développement jouent un rôle constructif dans la réduction des conflits.

Inversement, les femmes insatisfaites s'opposent en général aux accords avec les sociétés, ou refusent de les signer. Il existe plusieurs exemples où des femmes membres d'organisations non gouvernementales (ONG) locales se sont associées aux coalitions internes ou multinationales pour mener la résistance aux projets PGM.

Il importe également de noter que certaines communautés sont foncièrement matriarcales ou matri-linéaires, ce qui implique que les sociétés ayant des projets dans ces localités doivent porter une attention particulière aux rôles cruciaux des femmes. Dans les communautés locales, elles sont souvent fortement impliquées dans la prise de décision, et ne pas les écouter ou ne pas les inclure dans les cadres formels peut donc se révéler dommageable pour les sociétés PGM. Des exemples de conséquences de ce type sont donnés dans les Encadrés 3-A et 3-B.

La participation des femmes dans les consultations améliore l'efficacité

Veiller à l'entière participation des femmes peut accroître l'efficacité du processus de consultation. Dans une étude de la Banque mondiale sur les approches du genre dans les industries extractives au Pérou, les auteurs Bernie Ward et John Strongman ont noté les remarques d'un représentant d'une organisation internationale : « Il est vrai que dans la plupart des cas, les femmes ne sont pas directement impliquées dans la prise de décision, mais il est également vrai que les hommes, après avoir conclu un accord avec l'industrie minière, reviennent sur leur parole après avoir disant-ils « mieux réfléchi », ajoutant que l'expression « mieux réfléchi » signifiait en réalité qu'ils en avaient parlé à leurs épouses. Si l'opinion des femmes avaient d'emblée été prise en compte, peut-être aurait-on pu économiser du temps et de l'argent pour ces projets ».¹³

¹² Pour de plus amples informations, consulter IFC Performance Standard 1: Assessment and Management of Environmental and Social Risks and Impacts.

¹³ Observatory for the Protection of Human Rights Defenders, "In Harm's Way: Women Human Rights Defenders in Thailand," Genève : Comité des Nations Unies pour l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, 2017.

Même dans les communautés où les hommes ont davantage d'emploi PGM et peuvent dialoguer plus naturellement avec les opérateurs PGM, les femmes jouent souvent un rôle important en coulisse, en prenant ou en modérant les décisions de communauté quant aux grèves ou autres actions collectives. L'étude au Pérou cite également un représentant gouvernemental sur le rôle important des femmes dans la prise de décision concertée en vue d'actions collectives : « Dans une mine, des hommes envisageaient de faire grève, mais les femmes leur ont expliqué l'impact de la perte de leur salaire tiré du travail à la mine pendant la période de grève, et ils ont finalement renoncé ».¹⁴

ENCADRÉ 3-B En Thaïlande, des groupes de femme protestent contre l'absence de consultation sur une mine d'or à ciel ouvert

En juillet 2014, des membres du Groupe Khon Rak Ban Kerd (KRBKG) – un groupe de femmes provenant des six villages affectés par la mine d'or à ciel ouvert de la TungKam Limited Corporation dans la province Loei en Thaïlande – ont manifesté lors d'une audience publique d'évaluation de l'impact des opérations d'exploitation aurifères sur la santé environnementale. Au cours de cette manifestation, elles ont demandé une consultation en bonne et due forme¹⁵.



Crée dès 2007 à la suite d'inquiétudes sur la contamination environnementale due aux opérations minières, le groupe militait depuis des années pour faire entendre sa voix, ce qui lui était refusé. La marche de 2014 faisait suite à un incident l'année précédent, quand plus de 600 policiers avaient empêché les villageois de participer au processus public de cadrage pour l'évaluation environnementale qui devait servir à éclairer les décisions du gouvernement sur les concessions nouvelles et existantes.¹⁶

En novembre 2016, la situation a empiré quand 200 membres du KRBKG et des villageois ont marché vers le Bureau du Conseil administratif de Khoa Lunag, et finalement improvisé un sit-in devant la salle de réunion du conseil pour demander la participation de la communauté aux processus de prise de décision concernant l'attribution de terre forestière à l'entreprise. En fin de compte, étant donné le manque de clarté et d'occasions de participer à ces processus décisionnels, le groupe a décidé de s'opposer au projet minier dans son ensemble. Entre-temps, les initiatives du groupe ont été publiquement célébrées, la Commission nationale des droits de l'homme de Thaïlande a reconnu l'action des femmes du KRBKG en leur remettant un « Certificat honorifique de militantes de droits de l'homme »¹⁷.

¹⁴ Protection International, "Thailand Khon Rak Ban Koed Group Demands Participation to Protect Their Communities from the Harmful Effects of Mining in Loei Province," Communiqué de Presse, 7 juillet 2016, <https://protectioninternational.org/2014/07/07/thailand-khon-rak-ban-koed-group-demands-participation-to-protect-their-communities-from-the-harmful-effects-of-mining-in-loei-province/>.

¹⁵ Human Rights in ASEAN, "Thailand: Ongoing Judicial Harassment against Members of the Khon Rak Ban Kerd Group (KRBKG)," 13 juillet 2017, <https://humanrightsinasean.info/article/thailand-ongoing-judicial-harassment-against-members-khon-rak-ban-kerd-group-krbkg.html>.

¹⁶ Protection International, "Thailand Khon Rak Ban Koed Group Demands Participation to Protect Their Communities from the Harmful Effects of Mining in Loei Province."

¹⁷ Protection International, "Thailand: Women Rights Defenders Honoured by the National Human Rights Commission," Communiqué de Presse, 10 Mars, 2016, <https://protectiononline.org/2016/03/10/thailand-women-rights-defenders-honoured-national-human-rights-commission/>.

Améliorer la pérennité à travers un engagement communautaire inclusif

Une étude indique que consulter les femmes aussi bien que les hommes sur les besoins et priorités d'investissement peut mener à de meilleurs résultats. À titre d'exemple, un travail d'Elizabeth King et d'Andrew Mason explique qu'hommes et femmes ont souvent des priorités différentes en matière d'investissement communautaire : lorsque les femmes sont consultées sur leurs besoins communautaires, elles demandent le plus souvent des infrastructures ou des programmes vitaux liés à la santé, à l'éducation, et à la sécurité, tandis que les hommes sont plus susceptibles de demander des projets d'infrastructures plus ambitieux mais ne répondant pas nécessairement aux besoins de base immédiats de la population.

Prendre en compte les deux perspectives aide à garantir la satisfaction communautaire initiale, et à favoriser des investissements de développement à plus long terme. Lorsque les communautés sont sollicitées pour aider les sociétés PGM à atteindre des objectifs de développement durable, des consultations fondées sur l'équité entre les sexes permettent de s'assurer que les budgets d'investissement communautaire soutiennent ces objectifs.

Par ailleurs, des éléments significatifs au niveau mondial montrent qu'investir dans les femmes contribue à meilleurs résultats familiaux et communautaires. L'inclusion de perspectives différentes permet aussi d'élargir l'éventail des options viables dans le cadre du développement communautaire. « Les groupes enregistrant des inégalités entre les sexes importantes et persistantes souffrent davantage de pauvreté, de malnutrition, de maladies, et d'autres privations », font remarquer King et Mason.¹⁸

En outre, des études indiquent également que dans les pays en développement, les femmes investissent par rapport aux hommes un pourcentage bien plus élevé de leur revenu dans leur famille. Lorsque les sociétés PGM encouragent l'égalité des sexes, elles conduisent ainsi à une réduction de la pauvreté et à un essor économique¹⁹. Les sociétés souhaitant mener des actions positives et mesurables dans les communautés d'accueil - qui, en soit, favorisent le permis social - doivent s'assurer qu'aussi bien les hommes que les femmes tirent profit des initiatives communautaires, et travailler autant avec les uns que les autres soutient cet objectif. En plus de renforcer le permis social, une stratégie d'engagement communautaire inclusive est donc fondamentale pour les sociétés voulant contribuer au développement durable et inclusif.

Répondre aux préoccupations des investisseurs

Les actionnaires et investisseurs s'avèrent de plus en plus conscients de l'importance d'une relation positive entre sociétés PGM et communautés d'accueil, et particulièrement de l'importance des femmes de la communauté en tant qu'actrices clés. Étant donné l'éventail de questions auxquelles de nombreuses sociétés doivent faire face relativement au respect des droits des femmes - notamment les graves cas de violence généralisée contre les femmes - les actionnaires commencent à porter davantage d'attention à la manière à la diligence avec laquelle les sociétés PGM agissent vis-à-vis de l'égalité des sexes.

¹⁸ Elizabeth M. King et Andrew D. Mason, *Engendering Development Through Gender Equality in Rights, Resources, and Voice*, Washington et New York: Banque mondiale et Oxford University Press, 2001, 73.

¹⁹ Banque mondiale, "Good Practice Note: Integrating Gender into Country Assistance Strategies," Juin 2012, http://siteresources.worldbank.org/INTGENDER/Resources/CAS_gpn.pdf.

Les sociétés pouvant démontrer une relation constructive et collaborative entre hommes et femmes dans les collectivités atténuent ainsi les risques d'arrêts des opérations liés aux relations communautaires, tout en renforçant la confiance générale des investisseurs.

Il est de plus en plus judicieux économiquement de réduire les impacts sur le genre et d'améliorer l'égalité des sexes. Certains investisseurs et certaines institutions financières, telles que la Société financière internationale, ont commencé à intégrer des considérations sur ces sujets dans leurs décisions concernant des projets qu'ils choisissent de financer. Avec la reconnaissance croissante de l'importance de l'égalité des sexes dans la lutte contre la pauvreté et la réalisation du développement durable, il est possible que cette tendance s'affermisse, et que davantage d'investisseurs imposent de nouvelles exigences en matière d'égalité des sexes ou renforcent celles qu'ils requièrent déjà comme conditions à de futurs financements de projet.

Conformité aux cadres internationaux de droits de l'homme comme bonne pratique

Ces dernières années, les sociétés PGM ont connu des cas ou allégations fortement médiatisés de violation des droits de l'homme relativement à leurs opérations. Certains étaient directement liées aux interactions entre la société, ou ses sous-traitants, et les femmes des collectivités affectées. Afin de montrer leur engagement à respecter et à protéger les droits des communautés d'accueil, de nombreuses sociétés ont donc adopté des conventions internationales sur les droits de l'homme, renforçant l'attente concernant des processus connexes tels que les évaluations de l'impact sur les droits de l'homme ou les mécanismes de règlement des différends.

CONCLUSION

Il apparaît très clairement qu'étant donné les rôles de chaque sexe dans de nombreuses communautés où opèrent les sociétés PGM, les changements économiques, environnementaux et sociaux qu'elles provoquent peuvent avoir un impact différent sur les hommes et sur les femmes. Les projets PGM peuvent exacerber les inégalités entre les sexes, et affecter négativement les femmes. Toutefois, ils peuvent également créer des opportunités pour que chacun planifie le potentiel de croissance, y participe et en tire profit. Rechercher l'égalité ne consiste pas à accorder des faveurs aux femmes, mais plutôt à tenter de créer des opportunités équitables et égales pour tous les membres d'une communauté. À l'inverse, ignorer les différences de rôles de chaque sexe - et donc les façons dont ils sont affectés par les opérations PGM et participent aux prises de décision - risque de faire empirer les inégalités et de compliquer les défis du développement d'une communauté, comme cela a été le cas dans la mine de Panguna de Rio Tinto en Papouasie-Nouvelle-Guinée (consultez l'Encadré 3-A).

Les programmes d'engagement communautaire reconnaissant le rôle essentiel des femmes et le prenant en compte, augmente le potentiel de renforcement du développement communautaire et d'amélioration du permis social, des résultats financiers, et de l'attrait des investissements. Intégrer le genre dans les politiques et stratégies d'engagement communautaire de la société constitue ainsi un élément important des projets sensibles au genre.



BOÎTE À OUTILS 3: Outils pour un engagement communautaire encourageant l'égalité des sexes

Quelles mesures votre société peut-elle prendre pour veiller à impliquer les femmes aussi bien que les hommes dans tous les aspects de votre projet et dans les initiatives de développement communautaire ?

La Boîte à outils 3 aidera à appréhender les différents besoins des hommes et des femmes des communautés d'accueil d'un projet PGM, et à créer des opportunités équitables d'accès aux ressources et opportunités liées à ces projets. La plupart des sociétés PGM ayant déjà accès à des directives sur la consultation et le développement communautaires en général, cette Boîte à outils fournit des suggestions et des exemples pratiques de stratégies abordant en particulier l'égalité des sexes dans l'engagement communautaire. Elle offre également des directives sur les mécanismes pour garantir la responsabilité, et s'organisent ainsi en trois sections :

- **Évaluer et préparer** : les Outils 3.1 à 3.4 présentent des recommandations sur la façon de mener une enquête initiale sur l'égalité des sexes, d'intégrer les préoccupations liées au genre dans les évaluations de référence et d'impact social, et de recruter un expert indépendant sur le sujet. Ces actions aideront à déterminer la portée de votre soutien envers les femmes et les impacts des projets sur ces dernières. Par ailleurs, les outils fournissent des directives sur la collecte de données socio-économiques ventilées par sexe, qui serviront de contributions essentielles à d'autres outils d'engagement communautaire mentionnés dans la présente Boîte à outils, ainsi que des approches pour garantir que les évaluations d'impact social mesurent les incidences disproportionnées que le projet peut avoir sur les femmes.
- **Apporter des solutions** : les Outils 3.5 à 3.9 sont conçus pour aider à accroître l'égalité des sexes, ainsi que leur participation des femmes dans les consultations, dans les prise de décision et dans l'engagement communautaire. Avec chaque fois le potentiel de solides retours sur investissements, ils fournissent également des directives sur la façon de réduire les impacts négatifs en intégrant la dimension du genre dans les activités d'engagement communautaire, et d'autres sur les activités qui autonomiseront les femmes et leur profiteront.
- **Assurer le suivi et la pérennité** : l'Outil 3.10 offre des recommandations pour mettre en place des critères de référence, mesurer l'impact, et améliorer les pratiques. Ces directives comportent des moyens pour garantir que les femmes participent aux mécanismes de transparence et de responsabilité, qui peuvent répondre à certaines de leurs préoccupations, et pour aider à éviter les problèmes dans leur ensemble.

TABLEAU 3-A Aperçu de la Boîte à outils 3

OUTIL	UNITÉ CIBLE	OBJECTIF
ÉVALUER ET PRÉPARER		
OUTIL 3.1 : Questionnaire d'évaluation de l'engagement communautaire	Engagement communautaire	Comprendre dans quelle mesure et comment les activités entre la société PGM et la communauté prennent actuellement en compte les dynamique de l'égalité des sexes
OUTIL 3.2 : Termes de référence de l'expert indépendant du genre	Engagement communautaire, ressources humaines	S'assurer que les équipes d'engagement communautaire ont réclamé une expertise en intégration du genre
OUTIL 3.3 : Intégration des préoccupations relatives au genre dans les évaluations communautaires de référence	Engagement communautaire et/ou expert indépendant du genre	Développer une approche sensible à l'égalité des sexes dans les dynamiques communautaires
OUTIL 3.4 : Intégration des préoccupations relatives au genre dans les évaluations d'impact social	Engagement communautaire et/ou expert indépendant du genre	Comprendre les impacts sur le genre dans les collectivités affectées par les projets
APPORTER DES SOLUTIONS		
OUTIL 3.5 : Participation fondée sur l'équité entre les sexes lors des consultations sur les opérations PGM	Engagement communautaire	S'assurer de la participation égale des femmes dans les consultations dans le cadre de la conception d'initiatives entre le projet PGM et la communauté
OUTIL 3.6 : Sensibilité au genre dans le suivi et évaluation participatif et les mécanismes de règlements des griefs	Engagement communautaire et/ou expert indépendant du genre	S'assurer que les femmes participent au suivi et évaluation participatif ainsi qu'aux mécanismes de règlement des différends pour les communautés affectées par les projets
OUTIL 3.7 : Conception d'un processus de réinstallation sensible au genre	Engagement communautaire, spécialiste en réinstallation, et/ou expert indépendant du genre	Garantir que le processus de réinstallation facilite des opportunités fondées sur l'équité entre les sexes et réduit les préjudices disproportionnés que subissent les femmes
OUTIL 3.8 : Initiatives de développement communautaire profitant à la fois aux hommes et aux femmes	Engagement communautaire en partenariat avec l'expert indépendant du genre	S'assurer que les initiatives communautaires sont conçues pour refléter les priorités des hommes et des femmes.
OUTIL 3.9 : Opportunités de développement économique local et d'autonomisation pour les femmes	Engagement communautaire, en partenariat avec un expert indépendant du genre	Élaborer des activités qui promeuvent l'autonomisation économique des femmes
ASSURER LE SUIVI ET L'ÉVALUER		
OUTIL 3.10 : Exemples d'indicateurs de suivi et évaluation de l'intégration du genre dans l'engagement communautaire et les initiatives communautaires des sociétés PGM	Engagement communautaire en partenariat avec l'expert indépendant du genre	Élaborer des indicateurs pour mesurer et évaluer de façon adéquate les aspects de l'égalité des sexes dans les projets PGM et les initiatives communautaires

OUTILS 3.1-3.4: Évaluer et préparer

Développer une compréhension de la façon dont certaines questions clés impactent les collectivités affectées constitue la première étape dans la mise en œuvre de stratégies efficaces et appropriées d'engagement communautaire sensibles à l'égalité des sexes. Cette démarche implique de comprendre :

- **Les dynamiques de genre** : à titre d'exemple, comment les différences dans les rôles joués par les hommes et les femmes de la communauté affectent-elles les capacités de chacun à s'engager dans la conception d'un projet PGM ou d'initiatives de développement communautaire, puis d'en tirer profit ?
- **L'influence de la société PGM dans les dynamiques de genre de la communauté** : comment le potentiel ou la présence d'un projet PGM pourrait changer les rôles de chaque sexe dans les relations communautaires ? Comment la société PGM pourrait-elle œuvrer à renforcer le rôle des femmes ? Par ailleurs, quels sont les potentiels impacts négatifs sur les relations entre les sexes causés par les activités, notamment sur le statut économique ou social des femmes ? La recrudescence d'une violence basée sur le genre peut être une des conséquences. Comment pourrait-elle être évitée ?²⁰

Certes, les projets PGM offrent l'opportunité de renforcer le rôle des femmes dans la communauté, mais le projet (ou projet potentiel) pourrait également avoir un impact négatif sur les relations entre sexes ou sur les normes sexistes. En être conscient d'emblée, et continuer à suivre les impacts sur l'égalité des sexes, aidera à concevoir et à mettre en œuvre des activités promouvant un permis social durable, et à produire des impacts positifs pour les hommes, les femmes, et la communauté dans son ensemble. Étant donné la nature de la dynamique des communautés et des relations communautaires, il est absolument essentiel d'effectuer une évaluation, un suivi et une étude en continu des progrès de la société sur l'égalité des sexes, et les impacts du projet sur les normes sexistes dans la communauté. Cette démarche s'applique aux nouveaux projets et à ceux déjà en cours.

« Bien que l'égalité des sexes soit idéalement intégrée dès les premières phases de la conception du projet, il n'est jamais trop tard pour améliorer la politique ou les résultats du projet à travers une réactivité accrue en matière d'égalité des sexes. »

Source: Gender Dimensions of Artisanal and Small-Scale Mining: A Rapid Assessment Toolkit

Hommes et femmes ne constituent évidemment pas des groupes homogènes. Lors de la collecte de données et/ou du lancement de consultations, veillez à inclure des hommes et des femmes issus de divers niveaux en termes socio-économiques, de castes, de religions, de groupes ethniques, d'âges, de

²⁰ Adriana Eftimie et al. *Gender Dimensions of Artisanal and Small-Scale Mining: A Rapid Assessment Toolkit*, Washington, DC: Banque mondiale et Gender Action Plan, 2012, 14.

niveau d’alphabétisation, de situation matrimoniale (célibataires, mariés, veufs, divorcés), et de handicap. Pour les femmes mariées, assurez-vous également de noter s’il s’agit d’un mariage polygame. Ne pas être informé des divers types de structures maritales²¹ peut, par inadvertance, entraîner la marginalisation de certaines épouses par rapport à d’autres. A titre d’exemple, si l’une des épouses est incluse dans les consultations ou le partage des bénéfices, tandis que les autres ne le sont pas.

Pour obtenir une image précise et actualisée de la situation communautaire, il sera crucial, tout au long de la phase d’évaluation, de se pencher sur ces distinctions - et de ventiler les données recueillies.

Cette section offre des outils pour aider les équipes d’engagement communautaire et/ou l’expert indépendant du genre affiliés aux projets PGM :

- examiner les activités d’engagement communautaire pour constater si l’égalité des sexes est un thème explicite et si les données sont ventilées par sexe dans les évaluations et projets communautaires.
- évaluer la participation des femmes dans les consultations de la société PGM et les activités d’engagement communautaire, et les profits qu’elles en tirent, en examinant :
 - » Mesure dans laquelle les femmes sont impliquées activement dans les négociations liées à la conception du projet, l’utilisation de la main-d’œuvre locale, et la participation de la communauté dans le suivi et l’évaluation des impacts du projet.
 - » Nombre de femmes tirant profit des initiatives de développement communautaire par rapport aux hommes, et mesure dans laquelle ces initiatives sont conçues pour répondre aux besoins à la fois des hommes et des femmes.
 - » Toute différence entre les sexes en termes d’impacts négatifs du projet.

Les outils fournis ici peuvent compléter ceux de l’évaluation communautaire généralement utilisés par les sociétés PGM, avec des étapes additionnelles aidant à intégrer l’égalité des sexes dans les stratégies d’évaluation. Lorsque les évaluations de projet ont déjà été effectuées, l’équipe d’engagement communautaire doit déterminer si elles se sont attachées à l’égalité des sexes, ou s’il faut effectuer de nouvelles évaluations portant sur le genre.

RÔLE DES ÉVALUATIONS

Il est essentiel d’intégrer le genre dans les évaluations communautaires de référence - qui offrent un aperçu des rôles de chaque sexe et de leurs relations, ainsi que des institutions influentes dans la communauté - ainsi que dans les évaluations de l’impact social - qui déterminent les impacts potentiels du projet sur les rôles de chaque sexe, les relations et les institutions influentes. Cette démarche garantit

²¹ Les projets, en particulier dans les zones rurales et éloignées, peuvent être confrontés à des communautés ayant des traditions bien ancrées et posant des défis à l’égalité des sexes, comme le mariage des filles à un jeune âge ou la polygamie. Certes, le changement culturel est un processus à long terme dépassant le cadre d’un projet, mais les sociétés PGM doivent être conscientes de ces questions contextuelles pour éviter d’aggraver par inadvertance leur situation.

une compréhension plus approfondie de la communauté qui sera votre voisine et partenaire tout au long du cycle de vie d'un projet, peut-être pendant des décennies.

Les évaluations constituent la base de la conception des activités d'engagement communautaire. Elles garantissent que les profits tirés des activités de la communauté sont partagés équitablement, et qu'ils soutiennent le développement économique et social - comme résultat à la fois direct et indirect du projet PGM. Des évaluations soigneusement élaborées peuvent donner des informations clés sur les priorités et les vulnérabilités de la communauté, orientant ainsi les activités d'engagement communautaire vers les questions les plus importantes. En outre, cette démarche aidera les équipes d'engagement communautaire à envisager ses actions depuis la planification, jusqu'à la mise en œuvre, en passant par l'achèvement des étapes du projet.

En résumé, les évaluations génèrent une importante valeur pour les équipes d'engagement communautaire, et la société PGM en elle-même. L'information recueillie - ainsi que les relations nouées au cours du processus - peut ouvrir la porte à un engagement communautaire élargi à d'autres étapes :

- la conception de projet et la planification stratégique
- l'allocation de redevances, de fonds de développement communautaires, et d'autres opportunités de partage des profits
- la conception d'initiatives de développement communautaire telles que des opportunités d'éducation et de centres de santé

OUTIL 3.1 :

Questionnaire d'évaluation de l'engagement communautaire

- **OBJECTIF** : Comprendre dans quelle mesure les activités existantes entre la société PGM et la communauté évaluent et abordent les dynamiques de genre
- **UNITÉ CIBLE** : Engagement communautaire

Avant d'utiliser les outils d'évaluation formels mentionnés ultérieurement, utilisez ce questionnaire pour faire le point sur la situation. Cette démarche donne une rapide compréhension de l'engagement actuel de votre société relativement à l'intégration des dynamiques de genre ainsi que des besoins et préoccupations des hommes et des femmes dans vos projets d'engagement²². Le nombre de « Oui » (sur 18 réponses possibles) donnera une estimation de la sensibilité de vos activités envers l'égalité des sexes.

L'analyse des réponses permettra d'identifier les lacunes en termes de sensibilisation à l'égalité des sexes dans votre projet et dans vos programmes communautaires. À mesure que vous œuvrerez à intégrer pleinement le genre dans les stratégies d'engagement communautaire, elle aidera également à déterminer quels outils et quelles actions seront les plus utiles à votre société.

TABEAU 3-B État des lieux de la dimension genre dans les évaluations communautaires

ÉVALUATION COMMUNAUTAIRE DE RÉFÉRENCE

Vos évaluations communautaires de référence...

▼ **COCHEZ SI LA RÉPONSE EST OUI**

	... utilisent-elles des données ventilées par sexe ?
	... consultent-elles de façon élargie les hommes et femmes de la communauté ? (voir l'Outil 3.2 pour des directives sur la façon d'impliquer efficacement les femmes aussi bien que les hommes.)
	... évaluent-elles les différences dans les rôles et responsabilités des hommes/femmes et garçons/filles dans les aspects de la vie quotidienne à la maison, à l'école et au travail ?
	... évaluent-elles les différences entre les sexes dans la propriété foncière, l'accès aux ressources et leur contrôle - notamment l'accès au financement et aux comptes bancaires ?
	... évaluent-elles les façons selon lesquelles le projet impactera différemment les hommes et les femmes à toutes ses étapes, notamment au début et à l'achèvement ?
	... évaluent-elles les façons selon lesquelles le projet affecte la santé, la sécurité et la sûreté des femmes ?
	... évaluent-elles les façons selon lesquelles les rôles et responsabilités des hommes et des femmes affectent leur accès à l'emploi et aux autres profits générés par le projet ?
	... évaluent-elles les façons selon lesquelles les rôles et responsabilités des hommes et des femmes affectent leur capacité à participer aux consultations communautaires ?
	... prennent-elles en compte toute la diversité des femmes en termes socio-économiques, de castes, de religions, de groupes ethniques, d'âges, de niveau d'alphabétisation, de situation matrimoniale (célibataire, mariée, veuve, divorcée), et de handicap ?

suite à la page suivante

²² Cette liste a été adaptée en partie d'après Deanna Kemp et Julia Keenan, *Why Gender Matters: A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto*, Melbourne: Rio Tinto, 2010, 32.

INITIATIVES DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Les programmes communautaires...

▼ COCHEZ SI LA RÉPONSE EST OUI

	... s'effectuent-ils selon un processus participatif impliquant dans leur conception à la fois les hommes et les femmes ?
	... incluent-ils un mécanisme de suivi participatif intégrant à la fois les hommes et les femmes ?
	...incluent-ils une évaluation permettant de savoir si les activités affecteront différemment les hommes et les femmes ?
	... incluent-ils des mesures pour garantir qu'hommes et femmes tirent profit des activités de façon égale, et/ou incluent des activités spécifiques profitant aux femmes?
	... veillent-ils à faciliter l'accès et la participation des groupes/individus les plus vulnérables ?

CONSULTATIONS COMMUNAUTAIRES

▼ COCHEZ SI LA RÉPONSE EST OUI

	Les groupes sociaux et ethniques issus des collectivités affectées par le projet sont-ils tous représentés dans les consultations communautaires ?
	Existe-t-il une représentation égalitaire des hommes et des femmes dans les consultations communautaires ?
	Les femmes participent-elles de façon égalitaire (elles ne sont pas simplement présentes, mais peuvent s'exprimer, poser des questions, et pleinement participer) ?
	Lorsque les femmes ne peuvent pas pleinement participer à des consultations mixtes, organisez-vous des consultations distinctes avec elles ?
	L'entreprise prend-elle en compte les besoins, préférences et préoccupations des femmes dans la planification et les opérations du projet et des initiatives de développement communautaire ?
	Les femmes participent-elles elles-mêmes à la conception et au choix des processus ?

COMPENSATION ET PARTAGE DES PROFITS

▼ COCHEZ SI LA RÉPONSE EST OUI

	La compensation et les profits sont-ils partagés avec les chefs de famille/propriétaires fonciers, ou existe-t-il des mécanismes en place pour veiller à ce que les hommes et les femmes accèdent de façon égalitaire aux ressources financières (par exemple grâce à signatures conjointes sur les comptes) ?
	Existe-t-il des mécanismes de consultation en place pour garantir que les profits financiers parviennent à toute la famille, et/ou pour déterminer les moyens les plus égalitaires d'allouer les profits ?

MÉCANISMES DE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS

(Consultez l'Outil 3.6 pour obtenir des directives détaillées sur la conception de mécanismes de règlement des différends sensibles à l'égalité des sexes)

▼ COCHEZ SI LA RÉPONSE EST OUI

	Les femmes ont-elles été consultées pour garantir leur accès dans l'élaboration des mécanismes de règlement des différends ?
	Les mécanismes de règlement des différends disponibles sont-ils sécurisés et à caractère privé, afin de garantir un processus sûr et d'encourager leur utilisation par quiconque ayant des griefs ?
	Les femmes utilisent-elles les mécanismes de règlement des différends déjà existant ?
	Si oui, dans quelle mesure sont-elles satisfaites du résultat du dépôt de plainte ?

OUTIL 3.2 :

Termes de référence pour le recrutement d'un expert en genre indépendant

- ▶ **OBJECTIF** : S'assurer que les équipes d'engagement communautaire ont réclamé l'expertise en matière d'intégration du genre
- ▶ **UNITÉ CIBLES** : Engagement communautaire, ressources humaines

Si vous désirez intégrer le genre dans des activités d'engagement communautaire mais que vous ne disposez pas de l'expertise spécifique, il serait judicieux de recruter un expert indépendant du genre. L'Outil 3.2 donne un exemple de termes de référence, notamment des tâches clés et des compétences exigées à ce type d'expert. Ces spécificités peuvent être personnalisées en fonction des aptitudes déjà disponibles en interne et des besoins de la société PGM, de la communauté, du projet, et de l'équipe de développement du projet.

Ce cadre de TdR suppose que l'expert sera sollicité pour un éventail complet d'activités - notamment l'intégration du genre dans l'évaluation communautaire de référence, l'évaluation d'impact et les activités connexes - mais peut être modifié si nécessaire.

Notez que la Boîte à outils 1 donne les détails du recrutement d'un champion du genre à l'échelle de l'entreprise. En plus de ce poste, il est recommandé de recruter un autre expert du genre pour l'équipe d'engagement communautaire. En effet, comme expliqué dans la Boîte à outils 1, l'intégration du genre dans des activités d'engagement communautaire est une tâche substantiellement différente de celle consistant à s'assurer du recrutement équitable et de la promotion des femmes dans l'effectif de la société. Par ailleurs, s'assurer que les entreprises détenues par des femmes disposent d'opportunités dans la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise, comme présenté dans la Boîte à outils 2, nécessite aussi d'effectuer une démarche distincte.

Selon la taille du projet, l'expert pourrait occuper un poste autonome au sein de l'équipe des affaires communautaires. En outre, un ou plusieurs experts de l'engagement communautaire de la société PGM pourraient détenir une expertise en matière d'intégration du genre. Pour les projets les plus grands, il serait judicieux que les sociétés incluent une expertise en matière d'intégration du genre au niveau régional et national.

ÉLÉMENTS CLÉS DES TERMES DE RÉFÉRENCE D'UN EXPERT DU GENRE

Introduction

[Décrire le projet, notamment son état actuel, et dans quelle mesure des activités d'engagement communautaire ont été entreprises ou sont planifiées.]

Décrire la relation du projet avec la communauté, notamment la mesure dans laquelle les femmes ont été consultées, le rôle des femmes dans la communauté tel que constaté actuellement, et la mesure

dans laquelle les femmes ont été impliquées - ou peuvent l'être - dans la consultation, la planification et les activités du projet.

Décrire la mesure dans laquelle les femmes ont été incluses dans les activités à ce jour, et justifier toute conclusion concernant le besoin d'un spécialiste consacré à l'égalité des sexes - par exemple, comment l'entreprise s'est rendue compte qu'elle avait besoin d'un spécialiste en égalité des sexes ou d'activités axées sur cette question ?]

Portée du travail

Présenter les activités spécifiques que l'expert devra entreprendre. En fonction de la structure de l'équipe, l'expert la soutenir ; et il pourrait les diriger des activités spécifiques telles que :

- des évaluations communautaires de référence et études d'impact social : à titre d'exemple, s'assurer que la collecte de données est ventilée par sexe, que les sources des données (comme les groupes de femmes et les fournisseurs de services liés en réponse à la violence sexiste) sont précisées, que les méthodes de recherches participatives sont revues et modifiées en vue d'intégrer l'avis des femmes, et que les données sont analysées à travers l'optique de l'égalité des sexes.
- la conception et la formation sur le suivi participatif et les mécanismes de règlement des différends : revoir les méthodes proposées pour s'assurer que la promotion de la participation des femmes a été prise en compte.
- la conception et la formation sur la violence sexiste, si nécessaire.
- la conception et la mise en œuvre d'un programme de réinstallation sensible à l'égalité des sexes, si nécessaire.
- la conception et la mise en œuvre d'activités d'engagement communautaire : veiller à ce que les femmes puissent accéder aux activités communautaires et/ou que des activités spécifiques sont mises en place pour promouvoir leur autonomisation économique et sociale.

Présenter les compétences et expérience clés

- **Compétences clés** : elles pourraient comporter la capacité d'analyser de façon critique la communauté et les dynamiques de genre interpersonnelles, les équilibres de pouvoir, et les différences dans l'accès, individuel et en groupe, aux collectivités affectées par le projet et autour de celui-ci ; la connaissance d'une langue locale est un atout.
- **Expérience** : elle pourrait comporter l'expérience de travail sur l'égalité des sexes et le développement au sein d'une communauté d'accueil, dans d'autres communautés PGM, et/ou la lutte contre la violence basée sur le genre dans des projets PGM avec des sociétés PGM et leurs communautés d'accueil.

Présenter la structure d'établissement de rapport et de l'équipe

Indiquer clairement aux candidats potentiels si l'expert dirigera les activités citées ci-dessus ou fournira des directives sur l'égalité des sexes à une équipe élargie.

OUTIL 3.3 :

Intégration des préoccupations relatives au genre dans les évaluations communautaires de référence

- ▶ **OBJECTIF** : Développer une compréhension des dynamiques communautaires sensible à l'égalité des sexes
- ▶ **UNITÉ CIBLES** : Engagement communautaire et/ou expert indépendant du genre

La plupart des projets d'exploitation de ressources naturelles prévoient des évaluations sociales et environnementales de référence préliminaires pour aider l'entreprise à comprendre la communauté qui sera affectée. Même si les directives de bonnes pratiques des évaluations communautaires de référence et de la cartographie communautaire sont déjà bien documentées dans les industries de ressources naturelles, l'Outil 3.3 aidera à garantir que ces processus sont sensibles au genre. Il est en effet essentiel d'intégrer une enquête sur les expériences différentes des hommes et des femmes dans la communauté, démarche nécessitant une collecte de données relative sur les différents rôles et responsabilités ventilées par sexe, ainsi que l'accès à certaines ressources dans la communauté.



Si les évaluations ont déjà été effectuées, et/ou si un site est déjà fonctionnel, examinez les précédentes évaluations de référence pour déterminer si elles ont intégré la dimension du genre. Si ce n'est pas le cas, envisagez de procéder à une évaluation supplémentaire pour rassembler des données de référence sur les femmes. Cette collecte exhaustive et l'analyse en découlant permettront aux équipes communautaires de comprendre les dynamiques sociales et de genre au sein d'une communauté, les risques et opportunités potentiels que le projet apportera, et les défis possibles quant à l'acquisition de permis social et la recherche de profits partagés.²³ Ces conclusions aideront à ajuster l'évaluation et les programmes d'engagement communautaire, afin de vous assurer qu'ils contribuent à un développement efficace et à un solide permis social. Elle pourront également servir de référence environnementale, sociale, ou d'évaluations d'impact sur les droits de l'homme.

PRÉPARATION DE LA PRÉ-ÉVALUATION

Avant de commencer, utilisez les directives détaillées dans le Tableau 3-C pour veiller à ce que votre approche mène à la conception d'une évaluation communautaire de référence sensible à l'égalité des sexes.

²³ Deanna Kemp et Julia Keenan, *Why Gender Matters : A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto*, 32.

TABLEAU 3-C Préparatifs pour une évaluation communautaire

▼ IDENTIFIER LES OBJECTIFS DÉTAILLÉS DE L'ÉVALUATION	
	Rôles et responsabilités de chaque sexe dans la communauté
	Accès et contrôle des ressources selon le sexe
	Besoins pratiques des deux sexes : ce dont les hommes et les femmes ont besoin pour les aider à survivre et à mener leurs activités quotidiennes respectives, selon leurs rôles et responsabilités
	Besoins stratégiques des deux sexes : ce dont les femmes ont besoin, en comparaison avec les hommes, pour améliorer leur qualité de vie, leur statut social et l'égalité
	Impacts positifs ou négatifs potentiels sur l'un des facteurs cités ci-dessus
▼ DÉSIGNER UN RESPONSABLE POUR PROCÉDER À L'ÉVALUATION (Consultez l'Outil 3.2 : Termes de référence de l'expert indépendant du genre)	
	Recruter un ou des expert(s) indépendant(s) du genre pour collecter les données et mener l'analyse
	Si une équipe est déjà recrutée, s'assurer du juste équilibre entre les sexes
	Recruter un ou des expert(s) au début du processus d'évaluation, pour permettre une compréhension exhaustive du contexte local, de la culture et des coutumes, et pour améliorer leur capacité à fournir des conseils et directives avisés
	Le ou les expert(s) devront connaître les techniques d'enquête, d'entretien, et de recherche concernant les communautés ainsi qu'entre et au sein de groupes sociaux
▼ METTRE L'ACCENT SUR LES DÉTAILS DANS LA CONCEPTION D'ÉVALUATION (Consultez les Tableaux 3-D et 3-E pour en savoir davantage sur la compilation, la comparaison et l'évaluation des données d'activités, d'accès et de contrôle)	
	Lors de la collecte de données, examinez les différents rôles et activités joués par les hommes et par les femmes au sein de la communauté, ainsi que les différences dans leur accès aux ressources clés et dans le contrôle de celles-ci. À titre d'exemple, il se peut que les femmes assument des responsabilités significatives en agriculture ou dans l'achat/la préparation de la nourriture, mais qu'elles ne soient pas les propriétaires foncières officielles, ou qu'elles n'aient pas accès aux comptes bancaires.
	Examinez les façons dont le projet pourrait affecter les routines et la vie quotidienne des hommes et des femmes : <ul style="list-style-type: none"> • À titre d'exemple, il se peut que les femmes doivent passer chaque jour davantage d'heures à la collecte d'eau potable du fait de la pollution environnementale.
	Examinez les problèmes d'accès et de contrôle : <ul style="list-style-type: none"> • La collecte de l'eau peut susciter des préoccupations sécuritaires • Il pourrait être plus difficile pour les femmes d'assumer certaines responsabilités si elles doivent passer davantage de temps à collecter l'eau en raison de la distance, • Les femmes pourraient ne pas avoir de contrôle sur les moyens de transport vers les points d'eau
▼ ACTUALISER LE PROCESSUS POUR UNE ÉVALUATION DE RÉFÉRENCE TENANT COMPTE DE L'ÉGALITÉ DES SEXES	
	Assurez-vous que les données sont ventilées par sexe
	Assurez-vous que le processus est transparent
	Assurez-vous de la participation et de la consultation des femmes
▼ MAXIMISER L'UTILISATION DES RÉSULTATS	
	Partagez et validez les résultats de l'évaluation avec les membres de la communauté
	Assurez-vous que la communauté comprend les indicateurs, en particulier lorsqu'ils sont liés aux femmes

COLLECTER DE DONNÉES POUR L'ÉVALUATION DE RÉFÉRENCE

Une évaluation communautaire de référence devrait s'appuyer sur des sources secondaires (données préexistantes) ainsi que sur des sources principales (à travers les consultations communautaires). Dans tous les cas, il est impératif que ces données soient ventilées par sexe et selon d'autres facteurs tels que le niveau socio-économique, la caste, la religion, le groupe ethnique, l'âge, le niveau d'alphabétisation, la situation matrimoniale (célibataire, veuve, divorcée), ou le handicap. S'il est impossible de ventiler toutes les données par sexe, établissez des priorités en fonction de ce qui sera le plus pertinent par rapport aux décisions qui seront prises concernant le projet et les initiatives communautaires.

Étape 1. Identifier les sources des données

Le Tableau 3-D donne des exemples des sources de données principales et secondaires pouvant alimenter les évaluations communautaires de référence, puis des moyens de s'assurer que ces informations sont sensibles à l'égalité des sexes.

TABEAU 3-D Questionnaire pour une évaluation de la dimension genre dans l'engagement communautaire

SOURCES SECONDAIRES (DONNÉES PRÉEXISTANTES)²⁴ <i>les sources de donnée préexistence fournissent en générale des données qualitatives</i>	MOYENS DE GARANTIR LA SENSIBILITÉ AU GENRE DES DONNÉES
Données locales, régionales ou gouvernementales	<ul style="list-style-type: none"> Les données sont-elles ventilées par sexe, et les informations sur les hommes et les femmes sont-elles équilibrées ? Des informations sur l'indépendance des femmes ou les services aux femmes sont-elles incluses, comme le pourcentage de celles disposant de titres fonciers, ou celui de celles travaillant en tant que professionnelles de la santé ?
Statistiques de recensement	
Enquêtes sur la santé fournie par des ONG ou des entités gouvernementales	
Registres d'impôt	
Études ethnographiques ou universitaires	L'histoire des femmes est-elle prise en compte ?
Histoire locale	Les données sur les groupes de femmes sont-elles prises en compte ?
Associations communautaires ou commerciales, et syndicats	Les données sont-elles ventilées par sexe ?
Précédentes évaluations environnementales, sociales, et/ou d'impact sur les droits de l'homme menées par l'entreprise	
SOURCES PRINCIPALES (GRÂCE AUX CONSULTATIONS COMMUNAUTAIRES)	MOYENS DE GARANTIR UNE COLLECTE DE DONNÉES SENSIBLES À L'ÉGALITÉ DES SEXES
Recensement local	<ul style="list-style-type: none"> Les données sont-elles ventilées par sexe ? Dans quelle mesure le recensement comptabilise-t-il les femmes qui ne sont pas cheffes de famille ?
Groupes de travail	Les entretiens et consultations avec les hommes et les femmes sont-ils équilibrés ?

suite à la page suivante

²⁴ Cette liste a en partie été adaptée à partir du document: Minerals Council of Australia, *Voluntary Community Investment: A Strategic Approach That Incorporates Gender. A Toolkit for the Extractives Industry*, Canberra: Minerals Council of Australia, 2014.

SOURCES PRINCIPALES (GRÂCE AUX CONSULTATIONS COMMUNAUTAIRES)	MOYENS DE GARANTIR UNE COLLECTE DE DONNÉES SENSIBLES À L'ÉGALITÉ DES SEXES
Enquêtes sur les ménages	Les entretiens et consultations avec les hommes et les femmes sont-ils équilibrés ?
Enquêtes sur les moyens de subsistance	Les entretiens et consultations avec les hommes et les femmes sont-ils équilibrés ?
Dialogues ouverts	Les femmes participent-elles à part égale ?
Entrevues avec les individus	Les femmes participent-elles à part égale ?
Consultations avec des groupes tels que : <ul style="list-style-type: none"> • des organisations communautaires • des organisations de femmes • divers groupes et classes ethniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Les femmes participent-elles à part égale ? • Tenez-vous des entretiens distincts avec les femmes lorsque leur avis n'est pas écouté dans les consultations de groupe ?
Promenade d'étude	Promenez-vous dans divers quartiers (avec la permission de la communauté) pour connaître les différentes sphères de la vie locale, notamment celles dominées par des hommes et celles dominées par des femmes.

Étape 2. S'assurer d'une collecte des données fondée sur l'équité entre les sexes : inclure la voix des femmes dans le processus

Lorsque les professionnels en engagement communautaire ne mettent l'accent que sur des structures traditionnelles (gouvernement et dirigeants locaux, représentants ecclésiastiques...) dans le cadre de consultations communautaires, ces voix seront donc prépondérantes, et ce sont souvent celles d'hommes. De même, si l'équipe demande à rencontrer des représentants communautaires comme les élus et les aînés, elle pourrait ne rencontrer aucune femme à ces postes. Par conséquent, les besoins des femmes pourraient ne pas être évoqués au cours de ces rencontres, et que le point de vue féminin élué.

Par ailleurs, la culture, la logistique ou d'autres raisons liées aux rôles de chaque sexe et aux responsabilités en fonction des sexes dans la communauté peuvent impliquer qu'hommes et femmes ne bénéficieront pas d'une inclusion égalitaire. À titre d'exemple, les femmes pourraient effectivement assister aux négociations ou aux réunions communautaires, mais en étant mal à l'aise pour prendre la parole devant les hommes, ou sans être autorisées à s'exprimer en présence de ceux-ci. Par ailleurs, si la programmation ne prend pas en compte la disponibilité et l'emploi du temps des femmes, leurs rôles et responsabilités pourraient empêcher leur présence aux réunions ou consultations.

Approches alternatives pour s'assurer de l'inclusivité

À la lumière de ces barrières à la participation et à l'engagement communautaire, les professionnels devront modifier leurs techniques afin d'encourager une participation accrue des femmes dans le processus d'évaluation. Parmi ces modifications :

- S'assurer qu'hommes et femmes sont inclus dans l'analyse ;
- Utiliser des techniques d'évaluation sociale additionnelles pour garantir que la voix des femmes est prise en compte telles que :
 - » Tenir des réunions et des entrevues avec :

- › des informateurs clés ;
 - › des groupes de travail composés exclusivement de femmes ;
 - › des groupes de travail composés de mères ;
 - › des femmes issues de diverses classes ethniques et sociales - afin d'éviter l'accaparement des ressources par les élites (situation dans laquelle les ressources ou profits destinés à la communauté sont détournés par les individus ou groupes les mieux lotis) ;
 - › des centres de soins de santé et des fournisseurs de service pour les survivants de violence sexiste.
- » Intégrer les femmes pour garantir leur participation :
 - › déterminer les heures de réunion les plus pratiques pour encourager leur présence
 - › enquêter sur les obstacles potentiels à leur présence et offrir des solutions (transport, garde d'enfants, aide aux tâches domestiques).
- Utiliser des outils pour évaluer les divers besoins pratiques et stratégiques des hommes aussi bien que des femmes :
 - » besoins pratiques des deux sexes : ce dont chacun a besoin pour survivre et pour ses activités quotidiennes respectives, selon les rôles et responsabilités sociaux convenus.
 - » besoins stratégiques des deux sexes : ce dont les femmes ont besoin pour améliorer leur qualité de vie, leur statut social et l'égalité dans leur relation avec les hommes²⁵

« Il se peut que « l'accaparement par les élites » lors de discussions menées avec un groupe de femmes sélectionnées ne soit pas flagrant pour les organisateurs de consultation de l'entreprise [PGM], compromettant ainsi la représentativité de la discussion et des résultats. Par conséquent, inclure les femmes constitue une condition nécessaire mais insuffisante pour s'assurer que leurs préoccupations sont prises en compte – et il est donc essentiel de constituer une sélection transversale de femmes représentant diverses opinions. »

Source: *Gender Dimensions of the Extractive Industries: Mining for Equity*

Étape 3. Prendre en compte les questions sensibles dans la collecte de données

Certaines des questions à étudier au cours de l'évaluation communautaire de référence peuvent être très sensibles, notamment celles concernant la violence, l'alcoolisme, et la prostitution. D'autres pouvant apparaître comme moins sensibles - telles que le changement de la distribution du travail dans le ménage ou dans la communauté, ou bien les tensions provoquées dans un ménage par l'inflation liées au PGM - pourraient malgré tout aussi toucher les sensibilités, par exemple concernant l'évolution des rôles de chaque sexe.

Afin de procéder à une évaluation respectueuse, sans compromettre l'exhaustivité, l'équipe de recherche doit être consciente de ces sensibilités et de

²⁵ Adriana Eftimie, Katherine Heller et John Strongman, *Gender Dimensions of the Extractive Industries: Mining for Equity*, Washington DC : Banque mondiale, 2009, 22.

ces normes culturelles. À titre d'exemple, dans des situations où hommes et femmes peuvent avoir des perspectives ou des expériences différentes, ou lorsque les conditions culturelles font qu'ils ne peuvent pas parler librement devant les uns les autres, il peut être important d'organiser des consultations non mixtes ou individuelles, et de renforcer la confiance au fil du temps avec les membres de la communauté - en particulier avec les femmes. Il est aussi important de prendre en compte les individus qui mèneront la recherche. Ainsi, certaines entreprises recrutent des sous-traitants ou ONG locales ayant déjà une relation avec les communautés pour mener l'évaluation communautaire de référence ou d'autres activités recommandées mentionnées dans la Boîte à outils.



Capitaliser sur les connaissances et les relations locales peut apporter une forte valeur ajoutée. Toutefois, il est important de s'assurer de l'indépendance des sous-traitants ou ONG locales afin qu'ils fournissent des données objectives sur la communauté.

En outre, considérant que les résidents locaux peuvent éprouver des difficultés à parler de certaines questions, l'équipe de recherche doit agir prudemment lorsqu'elle demande des informations sensibles comme les tendances sur la violence, l'alcoolisme, le VIH/SIDA ou d'autres maladies. Pour aider à évacuer la gêne et permettre la collecte des données tout en fournissant l'assistance réellement nécessaire, outillez les chercheurs, avant même qu'ils ne commencent leur recherche sur les questions sensibles, d'informations sur le soutien local, les services de conseil et les voies d'aiguillage appropriées.

L'expérience a montré qu'en faisant preuve de finesse - et en développant la confiance -, il est possible, dans de nombreuses communautés, d'obtenir une image exacte de ces questions délicates et sensibles. Dans un rapport sur les approches sensibles au genre à l'intention des industries extractives au Pérou, les auteurs ont cité l'expérience d'une ONG péruvienne :

« Au cours de la session plénière d'une réunion tenue à Moquegua, nous avons demandé s'il existait des cas de violence familiale dans la région et l'assemblée a répondu de manière unanime qu'il n'en existait pas. Par la suite, nous avons eu des entretiens séparés avec les femmes dans des groupes plus petits et moins formels et il en est ressorti des cas de violence familiale non signalés et liés à la consommation d'alcool (il s'agissait d'une région viticole). Ces groupes plus petits ont proposé l'idée d'installer DEMUNA [un médiateur de la municipalité pour la protection des femmes, des enfants et des adolescents] dans la région. Ils ont ensuite réitéré cette idée devant l'assemblée entière et elle fut acceptée. »²⁶

²⁶ Bernie Ward et John Strongman, *Gender-Sensitive Approaches for the Extractive Industry in Peru: Improving the Impact on Women in Poverty and Their Families: Guide for Improving Practice*. Pour obtenir des directives détaillées sur les moyens appropriés et efficaces de recueillir de l'information sur ces questions délicates, veuillez consulter la section suivante : "Guidance Note 2: Collecting Data and Information on Sensitive Issues," 21–23.

Étape 4. Élaborer des questions pour intégrer l'égalité des sexes dans les évaluations communautaires de références existantes²⁷

Le Tableau 3-E ci-dessous donne des exemples de questions pouvant être utilisées pour rechercher des différences entre les sexes dans des sujets communautaires de référence. La liste n'est pas exhaustive, mais offre des exemples de façons d'intégrer l'égalité des genres dans les évaluations de référence.

TABEAU 3-E Exemples de questions de base pour rechercher les différences entre les sexes

ÉDUCATION	
Niveau d'éducation acquis	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quel est le niveau d'éducation acquis par les hommes / garçons, et les femmes / filles ?
Accès et fréquence de la présence à l'école	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quel est le taux d'abandon scolaire des garçons et des filles ? En cas de différence significative, à quoi l'attribuez-vous ? ▶ Quel est le taux d'absentéisme des garçons et des filles au cours de l'année scolaire ? En cas de différence significative, à quoi l'attribuez-vous ? ▶ Y-a-t-il eu des signalements de harcèlement sexuel ou de violence basée sur le genre dans des cadres scolaires (d'élève à élève ou d'enseignant à élève) ?
EMPLOI	
Revenu et accès à l'argent	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quel est le revenu moyen des hommes et quel est celui des femmes ?
Emploi	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hommes et femmes ont-ils un accès égalitaire aux opportunités de formation à un emploi formel ? ▶ Hommes et femmes ont-ils un accès égalitaire aux opportunités d'emploi formel ?
Accès aux services de garderie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les femmes de la communauté peuvent-elles accéder aux services de garderie ? Dans quelle mesure le revenu ou la classe sociale constitue-t-il un facteur déterminant pour cet accès ?
POPULATION ET SANTÉ	
Espérance de vie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quelle est l'espérance de vie des hommes et des femmes ?
Accès à la santé	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quel est le pourcentage de femmes médecins ? ▶ Quel est le pourcentage d'infirmières ? ▶ Quelle est la distance à parcourir/quel est le temps nécessaire pour recevoir des soins de santé, notamment pour un accouchement ? ▶ Les fournisseurs de soins de santé sont-ils formés sur la façon de répondre à la violence basée sur le genre ?
Taux de mortalité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La mortalité chez les nouveau-nés connaît-elle une forte prévalence comparée au reste du pays ou du monde ? Si oui, pourquoi ? ▶ Quel est le temps nécessaire/quelle est la distance à parcourir pour que les femmes consultent un fournisseur de soins de santé lors d'une grossesse ou d'un accouchement ?
Situation nutritionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quelle est la situation nutritionnelle des hommes et des garçons ? Des femmes et des filles ?
Taux de naissances	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quel est le pourcentage de grossesse et d'accouchement chez les adolescentes ?

suite à la page suivante

²⁷ Une grande partie de cette liste est tirée des ouvrages : Minerals Council of Australia, *Voluntary Community Investment: A Strategic Approach That Incorporates Gender* ; Banque mondiale, "Gender-Responsive Social Analysis: A Guidance Note Incorporating Social Dimensions into Bank-Supported Projects," Juin 2005, 17-19, et *Why Gender Matters: A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto*.

POPULATION ET SANTÉ (continued)

Indicateurs de santé	<ul style="list-style-type: none"> ▶ S'il existe des différences entre hommes et femmes dans ces indicateurs, que suggèrent-elles ? <p><i>CONSEIL : Particulièrement insister sur les indicateurs ayant de fortes implications sur l'égalité des sexes, comme les cas d'infections sexuellement transmissibles</i></p>
Taux d'alphabétisation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Existe-t-il une corrélation entre les différences entre les sexes dans les taux d'alphabétisation et dans ceux d'absentéisme ou d'abandon scolaire ?

DYNAMIQUES ET VULNÉRABILITÉ DES MÉNAGES

- ▶ Nombre et pourcentage de ménages dirigés par des femmes

Contrôle des ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dans les ménages où les hommes sont ceux qui touchent un revenu, les femmes ont-elles accès à cet argent ? ▶ Lorsque les femmes touchent un revenu, en ont-elles le contrôle ? ▶ Les femmes peuvent-elles avoir leur propre compte bancaire ? ▶ Les femmes ont-elles leur propre compte bancaire ? <p><i>CONSEIL : Consultez le Tableau 3-G pour obtenir des directives et une compréhension sur l'accès et le contrôle des ressources</i></p>
Différences de situations socioéconomiques	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les ménages dirigés par des femmes sont-ils différents sur le plan socio-économique de ceux dirigés par des hommes ? ▶ Quelles sont les raisons de ces différences ? ▶ Hommes et femmes attribuent-ils ces différences aux mêmes raisons ?
Participation au développement du ménage et de la communauté	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hommes et femmes participent-ils aux activités contribuant au développement du ménage ou de la communauté ? ▶ Ces contributions sont-elles basées sur le sexe, l'âge, l'ethnie, ou d'autres facteurs de la diversité ? ▶ Quelle est la division du travail dans le ménage et dans les responsabilités domestiques/familiales ?
Prévalence de la violence basée sur le genre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La violence basée sur le genre est-elle plus importante dans certaines sous-populations de la communauté, notamment certaines classes sociales ou économiques, ou des groupes ethniques en particulier ?

COMMUNAUTÉ

Nombre et pourcentage de femmes assumant des rôles de leader	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quels types de rôles de leader les femmes assument-elles ? ▶ Les femmes leaders font-elles partie du gouvernement municipal, en plus d'être présentes dans les organisations communautaires ?
Prise de décision communautaire	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dans quelle mesure les femmes sont-elles impliquées dans les consultations et les prises de décision communautaires ? ▶ Comment l'information communautaire est-elle transmise ? ▶ La participation dans les consultations et la prise de décision communautaires nécessite-t-elle d'être alphabétisé - par exemple, la documentation est-elle écrite sur papier ou tableau d'affichage, ou bien des médias alternatifs comme la radio ou des haut-parleurs sont-ils utilisés ?

- ▶ Nombre/pourcentage de personnes appartenant à des groupes minoritaires autochtones/ethniques

Existence de moyens de transport et de mobilité, et accès à ceux-ci	<ul style="list-style-type: none"> ▶ What are the common types of transport used by community members? ▶ Do men and women have equal access and ability to use them? ▶ If there are any barriers to the use of these transport methods, what are these barriers? ▶ What are the implications of these barriers—for instance, do men or women have difficulty getting goods to market?
---	---

Taux de criminalité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quel est le taux de violence basée sur le genre ? ▶ Quel est le taux de criminalité signalé lié à la violence basée sur le genre ? <p><i>CONSEIL : Notez que le taux de crimes signalés liés à la violence basée sur le genre est probablement plus bas que la réalité²⁸</i></p>
---------------------	--

RESSOURCES

Niveaux d'accès aux ressources et contrôle de celles-ci	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hommes et femmes ont-ils des niveaux d'accès et de contrôle différents : <ul style="list-style-type: none"> • aux terres pour l'agriculture de subsistance ? • aux terres pour les cultures de rente ? • aux emplois ? • aux équipements ? • à l'argent en espèces ? • à l'éducation/formation ? ▶ Si oui, quelles sont les raisons de ces différences ? ▶ Hommes et femmes attribuent-ils ces différences aux mêmes facteurs ? <p><i>CONSEIL : Consultez le Tableau 3-G pour obtenir des directives sur la compréhension de l'accès aux ressources et le contrôle de celles-ci</i></p>
---	--

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

CONSEIL : Utilisez le profil d'activités dans le Tableau 3-F pour documenter et analyser les différences entre dans les rôles, les responsabilités et l'utilisation du temps de chaque sexe.

Utilisation du temps	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hommes et femmes travaillent-ils le même nombre d'heures par jour (travail rémunéré ou non) ? ▶ Des femmes ont-elles émis le souhait d'entreprendre d'autres activités, comme l'entrepreneuriat, si elles avaient davantage de temps ? <p><i>CONSEIL : Les femmes ont généralement un fardeau de travail impayé beaucoup plus lourd que les hommes (comme les tâches ménagères et la responsabilité de s'occuper de la famille). Ce fardeau limite leur disponibilité et leur capacité à décider d'utiliser leur temps à rechercher des activités plus productives, commercialisables, ou participatives ou même d'intérêt personnel. Cette contrainte et le fait que cela renforce souvent leur pauvreté monétaire exacerbe leur « pauvreté en fonction du facteur temps ».</i></p>
Rôles communautaires	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Existe-t-il des différences dans les façons dont hommes et femmes participent aux consultations ou à la prise de décision communautaires ? ▶ Existe-t-il des différences dans les rôles, responsabilités et relations entre les sous-groupes (religieux, ethniques/autochtones, classes socio-économiques, âge) ? <p><i>CONSEIL : Ce type d'information peut être obtenu via les données secondaires</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Les femmes sont-elles équitablement représentées dans les institutions formelles (dont le gouvernement local) et informelles, et y participent-elles aux prises de décisions ? ▶ Si ce n'est pas le cas, est-ce du fait de barrières sexistes - les femmes sont-elles par exemple intimidées ou menacées si elles tentent d'occuper un poste ou de participer ? <p><i>CONSEIL : Collecter des informations sur ces dynamiques aide les entreprises à identifier les risques associés à la hausse de la participation des femmes à la prise de décision et dans les rôles de direction dans un contexte culturel particulier, et à envisager des plans d'atténuation de tels risques.</i></p>

POINTS DE VUE

- ▶ Quels sont les buts et les aspirations des hommes et des femmes, pour eux-mêmes et pour leur communauté ?
- ▶ Quels sont les points de vue des hommes et des femmes sur le projet PGM - l'approuvent-ils ou pas ?

INSTITUTIONS D'INFLUENCE

- ▶ Quelles sont les institutions formelles et informelles - entreprises, organisations de la société civile, syndicats, gouvernements locaux, régionaux et nationaux - et les structures organisationnelles qui pourraient aider ou bien entraver les efforts visant à promouvoir l'égalité des sexes ?
- ▶ Existe-t-il des institutions permettant aux hommes et aux femmes d'exprimer leurs besoins et préoccupations ?

suite à la page suivante

²⁸ Il est à noter que dans de nombreux pays, la violence basée sur le genre n'est pas perçue comme étant un crime.

CLIMAT JURIDIQUE²⁹

Les lois et la constitution locales, régionales, et nationales protègent-elles/garantissent-elles :

- ▶ Le bien-être et la sécurité physiques, y compris contre la violence basée sur le genre ?
- ▶ La non-discrimination au travail et la prévention du harcèlement sexuel ?
- ▶ Les droits formels et informels à la terre et à la propriété de l'individu ou du groupe ?
- ▶ L'accès égal des hommes et des femmes à l'emploi, à l'éducation et à la santé ?
- ▶ L'accès égal des hommes et des femmes aux autorités publiques et au système judiciaire ?

ENCADRÉ 3-C Au Pérou, le manque de connaissances sur le statut des locataires femmes a provoqué une manifestation contre un projet de mine

Au cours d'une expansion géographique de ses opérations minières au Pérou, une entreprise a été confrontée à d'importants problèmes.

Un groupe de personnes - principalement des femmes célibataires - a effectué une marche sur la mine. Plus tard, elles ont été identifiées comme des résidentes sur le point de perdre la terre sur laquelle étaient construites les maisons qu'elles louaient. Alors que l'entreprise avait prévu une compensation pour les propriétaires des logements, les locataires, qui allaient bientôt se retrouver sans domicile, n'avaient eux pas été pris en compte.

Si l'entreprise avait d'emblée mené une étude de référence incluant l'égalité des sexes, elle aurait eu une meilleure compréhension des risques pour ce groupe de femmes, et aurait été mieux placée pour éviter un problème menaçant potentiellement sa réputation. En lieu et place, elle a agi en réaction, avec un besoin immédiat de rapidement s'attaquer à ce problème et de le résoudre.

Cette expérience souligne l'importance de comprendre la différence entre hommes et femmes concernant l'accès aux ressources et leur contrôle.³⁰

EXEMPLE DE MÉTHODE DE COLLECTE ET DE FORMULATION DES DONNÉES : PROFILS D'ACTIVITÉ, D'ACCÈS ET DE CONTRÔLE³¹

En vue de collecter les informations suggérées ci-dessus, les chercheurs peuvent choisir de créer un profil d'activité de la communauté. Cette démarche sera particulièrement utile pour recueillir et analyser les données sur les rôles et la division du travail entre hommes et femmes.

Le Tableau 3-F donne un exemple de profil d'activité, avec une colonne supplémentaire pour y saisir les activités et engagements de la communauté. La compréhension des dynamiques de genre sous-tendant les rôles et les responsabilités s'avérera précieuse lors de l'intégration du genre dans votre évaluation de l'impact social (Outil 3.4).

²⁹ Pour des suggestions plus détaillées sur les indicateurs juridiques et institutionnels relatifs à l'égalité des femmes, consulter le site du projet Women, Business and the Law de la Banque mondiale : <http://wbl.worldbank.org/data/exploretopics/all-indicators>

³⁰ Bernie Ward et John Strongman, *Gender-Sensitive Approaches for the Extractive Industry in Peru: Improving the Impact on Women in Poverty and Their Families: Guide for Improving Practice*, 15.

³¹ OIT, "Unit 1: A Conceptual Framework for Gender Analysis and Planning," Organisation internationale du Travail et Équipe consultative multidisciplinaire de l'Asie du Sud-est, Multidisciplinary Advisory Team Online Gender Learning and Information Module, <http://www.ilo.org/public/english/region/asro/mdtmanila/training/unit1/harvrdfw.htm>.

TABEAU 3-F Profil d'activité

ACTIVITÉS	FEMMES	HOMMES	FILLES	GARÇONS	OÙ / QUAND / TEMPS REQUIS
PRODUCTIVES					
‣ Agriculture					
‣ Vente de produits					
‣ Emplois formels					
‣ Autres					
DOMESTIQUES					
‣ Garderie					
‣ Préparation des repas					
‣ Collecte de l'eau					
‣ Collecte de combustibles					
‣ Production d'aliments					
‣ Santé					
‣ Autre					
IMPLICATION COMMUNAUTAIRE					
‣ Réunions communautaires					
‣ Activités religieuses					
‣ Loisirs					
‣ Autre					

TABEAU 3-G Profil d'accès et de contrôle

	ACCÈS		CONTRÔLE	
	FEMMES	HOMMES	FEMMES	MEN
RESSOURCES				
‣ Terre pour l'agriculture de subsistance				
‣ Terres pour la cultures de rente				
‣ Emploi				
‣ Équipements				
‣ Argent en espèces				
‣ Éducation/formation				
‣ Autre				
PROFITS TIRÉS DES RESSOURCES				
‣ Revenus en espèces				
‣ Détention d'actifs				
‣ Besoins fondamentaux (nourriture, vêtement, logement)				
‣ Éducation				
‣ Pouvoir /influence politique				
‣ Autre				

Comparez l'information recueillie dans le profil d'activité avec les données du profil sur l'accès et le contrôle figurant dans le Tableau 3-G. L'utilisation du profil sur l'accès et le contrôle peut orienter la collecte et l'analyse des données pour mesurer les différences en termes d'accès aux ressources et de leur contrôle. Examiner les responsabilités des hommes et des femmes au regard de leur niveau d'accès et de contrôle aide à comprendre dans quelle mesure ils seront affectés différemment par un projet, ainsi que leur capacité à répondre aux changements et aux pressions provoqués par un tel projet. Ces exemples de profils sont basés sur le Cadre analytique à fins d'analyse comparative entre les sexes, élaboré par l'Institut pour le développement international de Harvard, en collaboration avec USAID.

ANALYSER LES DONNÉES

Une fois terminée la collecte des données pour l'évaluation communautaire de référence, les informations doivent être compilées, organisées, et analysées. En principe, l'expert indépendant du genre devrait également s'occuper de cette phase.

Il est essentiel que la communauté – aussi bien hommes que femmes - participe pleinement à cette analyse. Pour garantir la participation égalitaire des femmes, organisez celle-ci à des moments et dans des lieux facilitant leur présence. Faites une large diffusion du programme des réunions afin de permettre aux membres de la communauté d'être informés des horaires. De multiples moyens de communication peuvent être utilisés, notamment le bouche à oreille, la radio, et les affiches. Les objectifs d'analyse seront d'identifier en termes généraux :

- les différences entre les sexes d'ordre social, culturel, économique ou politique ;
- les points de vue et souhaits divergents des hommes et des femmes.

Assurez-vous de largement partager les résultats avec toute la communauté. Sollicitez des retours d'expérience afin de valider les résultats avec les hommes et les femmes de la communauté.

Utilisez les conclusions de l'évaluation communautaire de référence et de la phase d'évaluation complète pour orienter la planification et la mise en œuvre de votre projet et des initiatives communautaires dirigée par votre société. Les Outils 3.5 et 3.6 – la phase visant à « apporter des réponses » – mettent l'accent sur ces initiatives d'engagement communautaire sensibles au genre.

OUTIL 3.4 :

Intégration des préoccupations relatives au genre dans les évaluations d'impact social

- ▶ **OBJECTIF** : Comprendre les dimensions du genre dans les impacts des projets sur les collectivités affectées
- ▶ **UNITÉ CIBLES** : Engagement communautaire et/ou expert indépendant du genre

À PROPOS DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL

Certes, une évaluation communautaire de référence sensible au genre aide les entreprises à comprendre la communauté locale et son fonctionnement quant aux rôles de chaque sexe et aux relations entre les sexes, mais une évaluation de l'impact social sensible au genre est elle essentielle pour identifier les impacts que le projet pétrolier, gazier ou minier pourrait avoir sur la communauté, sur les rôles de chaque sexe et les relations entre les eux, ainsi que sur les institutions d'influence. Ces évaluations deviennent de plus en plus communes en tant qu'initiative autonome, et font souvent partie du processus d'évaluation de l'impact environnemental exigé par les gouvernements et investisseurs pour

approuver le projet. La Norme de performance 1 de la Société financière internationale établit l'importance d'une évaluation intégrée pour identifier les impacts, risques et opportunités d'ordre environnemental et social des projets.

Un aspect clé de l'évaluation de l'impact social est son utilité pour comprendre ce que les membres de la communauté eux-mêmes croient être les impacts positifs et négatifs potentiels du projet. Pour obtenir ces informations et éviter une approche verticale dirigée par la société PGM, envisagez de mener une évaluation d'impact basée sur la communauté. Une tierce partie, comme une ONG, peut aussi l'effectuer.³² Gardez à l'esprit qu'intégrer les potentiels impacts positifs dans l'évaluation permettra d'identifier les ressources et processus requis pour les réaliser. Cette démarche aidera également à garantir que les femmes seront en mesure de maximiser les profits tirés des opportunités créées.

« L'introduction de tout type d'industrie de grande échelle crée des changements positifs et négatifs au sein de la communauté. L'expansion industrielle rapide change les normes sexistes d'une société, entraînant soit de nouvelles opportunités, soit l'émergence de tensions dues au changement des routines et des attentes. Qu'il s'agisse d'une grande usine manufacturière, d'une base militaire ou d'un développement minier, la communauté traverse un processus de changements sociaux et culturels créé par un explosion soudaine de revenus et d'opportunité économiques, associé à un afflux de population et de projets de développement ».

Source : *Mapping Gender-Based Violence and Mining Infrastructure in Mongolian Mining Communities*

³² Pour de plus amples informations, consulter le guide d'Oxfam America "Community Voice in Human Rights Impact Assessments" disponible à l'adresse ci-contre: <https://www.oxfamamerica.org/explore/research-publications/community-voice-in-human-rights-impact-assessments/>

Dans cette Boîte à outils, l'évaluation de référence et celle d'impact social sont traitées différemment afin de faciliter l'intégration du genre dans les processus existants. Il est toutefois possible de les combiner, en particulier pour les sociétés élaborant leurs programmes d'engagement communautaire ou modifiant leurs méthodes, et qui veulent éviter de multiplier les évaluations. De plus, une autre option consiste à réaliser une évaluation de l'impact sur l'égalité des sexes intégrant les deux possibilités. Consultez la section Ressources additionnelles de cette Boîte à outils pour obtenir davantage d'informations sur les évaluations d'impacts sur l'égalité des sexes.

ENCADRÉ 3-D Impacts négatifs fréquents des projets PGM sur les questions de genres

- Augmentation des problèmes sociaux et sanitaires dans la communauté hôte à cause de l'afflux d'une main-d'œuvre temporaire masculine ;
- Augmentation des problèmes sociaux liés à l'accès aux terres et à la délivrance de titres fonciers dans les communautés d'origine ;
- Dégradation environnementale ;
- Distribution injuste des redevances ;
- Opportunités d'emploi inégales ;
- Réorganisation des responsabilités domestiques et de subsistance, les femmes devant s'y consacrer encore davantage car les hommes travaillent plus d'heures dans le secteur PGM ;
- Perte de moyens de subsistance ;
- Changement dans les dynamiques communautaires, avec davantage d'emplois et d'industries connexes ;
- Inflation liée aux activités PGM ;
- Augmentation des pressions sociales associées à une disponibilité accrue d'argent en espèces, à un afflux de personnes, et à un changement des dynamiques sociales, notamment à cause de l'alcoolisme, de la prostitution, et des risques accrus d'infections sexuellement transmissibles ;
- Augmentation des risques sécuritaires en raison du changement des dynamiques sociales.

DIFFÉRENCIER LES IMPACTS DU PROJET

Les évaluations d'impact social sensibles au genre examinent les manières dont les rôles des hommes et des femmes - identifiés à travers l'évaluation de référence - influencent la façon dont ils subissent les impacts du projet, ainsi que leur résilience à ces impacts. Cet examen peut comprendre :

- Les impacts socio-économiques directs et indirects induits par la conception, le fonctionnement, et la clôture du projet ;
- Les façons dont hommes et femmes sont différemment affectés par les impacts ci-dessus, en tenant aussi compte de certaines vulnérabilités supplémentaires ;
- Les façons dont les différences d'accès aux ressources et à leur contrôle par les hommes et par les femmes - notamment les ressources naturelles, l'argent en espèces et les profits du projet -

affectent la résilience et la capacité à s'adapter aux changements énoncés ci-dessus ;

- La répartition des relations de pouvoirs, de l'influence et du pouvoir de prise de décision au sein des ménages, et dans la communauté : comment ces relations de pouvoirs affectent-elles les impacts sur les hommes et sur les femmes, notamment ceux issus des groupes vulnérables ? ;
- L'influence des rôles de chaque sexe sur la subsistance et les moyens de subsistance, à la lumière des impacts du projet ;
- Les façons dont les différences d'accès à l'éducation et à l'emploi influencent la capacité des hommes et des femmes à s'adapter aux changements susmentionnés ;
- Les façons dont hommes et femmes sont différemment affectés par les changements sanitaires et sécuritaires découlant du projet.

IDENTIFIER DES MOYENS D'ATTÉNUER LES RISQUES ET D'ACCROÎTRE LES AVANTAGES

Une évaluation de l'impact social sensible au genre représente un outil utile pour découvrir des façons d'atténuer les risques ou d'accroître les avantages que la communauté peut tirer des projets. Toutefois, elle doit alors prendre en compte les différences entre les sexes, grâce à ces techniques :

- Identifier les impacts négatifs disproportionnés subis par les femmes, et s'y attaquer
- Renforcer les impacts positifs pour les femmes
- Éviter de perpétuer ou d'exacerber les inégalités existantes entre les sexes
- Trouver des opportunités pour améliorer les relations entre les sexes et l'égalité des sexes
- Impliquer les femmes dans la participation aux processus de consultation et de négociation, et à leur conception
- Améliorer le partage des profits entre hommes et femmes de la communauté,
- Distribuer, de façon égale, les profits entre membres féminins et masculins de la communauté en incluant les groupes vulnérables

« C'est la réponse efficace aux besoins stratégiques des deux sexes qui peut changer le statu quo quant à la position des femmes dans la société, souvent de subordination par rapport aux hommes. Les relations entre les sexes sont régies par des règles et des normes sociales déterminant comment les actifs, le travail, et l'autorité et le statut sont attribués. Par conséquent, une politique ou un programme cherchant à changer ces normes doit s'attaquer aux besoins stratégiques des deux sexes ». ³³

Source: *Gender Dimensions of Artisanal and Small-Scale Mining: A Rapid Assessment Toolkit*

³³ Adriana Eftimie et al, *Gender Dimensions of Artisanal and Small-Scale Mining: A Rapid Assessment Toolkit*, 17.

Utilisez les résultats de l'évaluation d'impact social sensible au genre pour éclairer la conception à venir des phases du projet, des consultations et de programmes communautaires. Cette démarche permettra de garantir que les approches communautaires sensibles au genre sont intégrées dans toutes les étapes du projet.

COLLECTE DE DONNÉES ÉQUITABLE ENTRE LES SEXES

Une collecte de données équitables entre les sexes est absolument essentielle pour une évaluation reflétant de façon appropriée les différences entre les sexes dans les impacts sociaux dus au projet PGM. Hors, les méthodes standard de collecte de données peuvent, par inadvertance, ne pas prendre en compte la voix des femmes. À titre d'exemple, des facteurs culturels peuvent les empêcher de parler devant des hommes, ou leurs responsabilités au foyer ou de garde d'enfant peuvent les rendre indisponibles pour participer aux consultations communautaires. Consultez l'Outil 3.3 pour obtenir davantage de directives sur l'inclusion des voix des femmes dans le processus de collecte des données.

TABLEAU 3-H Questions à inclure dans une évaluation d'impact social sensible au genre

QUESTIONS GÉNÉRALES

- ▶ Quels sont, pour les hommes et pour les femmes, les impacts positifs actuels ou prévus (économiques, sociaux, et environnementaux) des différentes étapes du projet, notamment sur leurs activités, leur accès aux ressources et le contrôle de celles-ci ?
- ▶ Quels sont, pour les hommes et pour les femmes, les impacts négatifs actuels ou prévus (économiques, sociaux, et environnementaux) des différentes étapes du projet, notamment sur leurs activités, leur accès aux ressources et le contrôle de celles-ci ?
- ▶ Le projet fournit-il des opportunités pour promouvoir l'égalité des sexes à travers des institutions locales spécifiques ?
- ▶ Quelles sont ces institutions ?
- ▶ La cohésion sociale sera-t-elle réduite ou mise à mal, par exemple le temps de conversation entre femmes lors de la collecte de l'eau ?
- ▶ Des pratiques de l'héritage culturel seront-elles fragilisées, ou des sites importants ou culturellement sacrés seront-ils endommagés ?

INTÉRÊTS ET PERCEPTIONS

- ▶ Quelles sont les différences dans les perceptions des hommes et des femmes vis-à-vis du projet, et quels en seront les impacts ?
- ▶ Hommes et femmes ont-ils des espoirs et des inquiétudes différents à propos du projet ?

CHANGEMENT DES DYNAMIQUES DU MÉNAGE

- ▶ Le projet crée-t-il des opportunités d'amélioration de l'égalité des sexes dans les ménages ?
- ▶ Quelles sont les conséquences potentielles du changement dans l'accès aux ressources dans et hors du ménage pour les hommes et les femmes ?
- ▶ À titre d'exemple, comment les changements extérieurs - emploi, moyens de subsistance, disponibilité accrue d'argent en espèces - modifient-ils le fonctionnement des ménages ?
- ▶ Le projet menacera-t-il les moyens de subsistance existants, ou bien les règles et coutumes relatives à la propriété foncière, et comment cela pourrait affecter différemment hommes et femmes ?
- ▶ L'un des changements énoncés ci-dessus pourrait-il mener à une hausse de la violence domestique ou sexiste ?

INSTITUTIONS D'INFLUENCE

- ▶ Quelles institutions d'influence ou autres parties prenantes de la société civile, notamment les groupes communautaires travaillant en particulier avec les femmes ou les syndicats entièrement masculins pourraient soutenir, ou au contraire entraver, vos initiatives en matière d'égalité des sexes ?
- ▶ Comment pouvez-vous collaborer avec elles en vue de les associer dans le cadre d'initiatives en matière d'égalité des sexes, ou veiller à ce que vos initiatives ne soient pas entravées ?
- ▶ Comment le projet peut-il faire fonctionner ou renforcer les structures et processus sociaux existants pour faire avancer les initiatives en matière d'égalité des sexes ?

SOUS GROUPES SOCIAUX ET POPULATIONS VULNÉRABLES

- ▶ Des sous-groupes sociaux ou des populations vulnérables (classes sociales plus faibles, avec des niveaux de pauvreté élevés, ou bien de groupes ethniques minoritaires, handicapés, ou tout autre ayant une voix portant peu) sont-ils confrontés à des problèmes supplémentaires liés au genre, ou bien démontrent-ils une sensibilité particulière vis-à-vis des questions communautaires liées au genre ?

SÉCURITÉ ET SANTÉ

- ▶ Le projet augmentera-t-il le risque de violences (domestiques, sexistes ou autre), d'infections sexuellement transmissibles, ou d'autres menaces pour la sécurité personnelle ou la santé ?
- ▶ Quelles mesures peuvent être prises pour éviter ou minimiser ces risques ?
- ▶ La communauté compte-t-elle des blessés, des malades ou des handicapés dont un proche féminin prend habituellement soin ?
- ▶ La santé et le bien-être de ces individus seront-ils affectés par les changements dans les dynamiques de pouvoir ou une égalité des sexes accrue ?

PARTICIPATION ET PARTAGE DES PROFITS

- ▶ Hommes et femmes auront-ils tous deux des opportunités de participer au projet à travers des emplois, l'essor de fournisseurs locaux, des initiatives communautaires, ou le partage des profits ?
- ▶ Comment la société PGM peut-elle s'assurer que les femmes expriment autant que les hommes leurs opinions dans les consultations communautaires ?
- ▶ Comment la société PGM peut-elle s'assurer d'une communication et d'une relation avec les leaders féminins et masculins de la communauté ?
- ▶ Quelle est la probabilité d'accaparement des ressources par les élites (profits allant aux membres de la communauté mieux lotis ou au statut socio-économique plus élevé) ?
- ▶ Comment les préoccupations et la participation de l'ensemble des membres de la société peuvent-elles être prises en compte ?
- ▶ Comment le projet peut-il être conçu pour fournir des opportunités de leadership et de développement professionnel à la fois à des hommes et à des femmes, par exemple en attribuant des rôles dans le projet au sein de la société PGM, de la communauté, ou du gouvernement ?
- ▶ Hommes et femmes seront-ils confrontés à différents obstacles ou subiront-ils des coûts disproportionnés pour participer au projet ?

CONSEIL : cela peut impliquer de sacrifier un travail rémunéré ou de subir des pressions accrues sur le temps et le travail en raison d'engagements antérieurs liés à des activités de subsistance, domestiques ou de garde.

OUTILS 3.5-3.9: Apporter des réponses

INCORPORER L'INFORMATION ISSUE DES ÉVALUATIONS DANS LES ACTIVITÉS D'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE

Les informations tirées des évaluations sensibles au genre sont utiles à la conception, au développement et l'ajustement de vos activités d'engagement communautaire. À mesure que ces dernières seront mises en place, les évaluations mettront en lumière les priorités grâce aux données recueillies :

- Les façons dont le projet PGM affecte directement et indirectement les rôles traditionnels des hommes et des femmes dans la communauté ;
- Les façons dont le projet change l'accès des hommes et des femmes aux ressources et leur contrôle de celles-ci ;
- Les différences basées sur le genre dans les perceptions du projet et les avantages potentiels ;
- Les différences basées sur le genre dans les préoccupations et les aspirations liées au développement local, économique et social ;
- Les opportunités de formation et de renforcement des capacités et les besoins des hommes et des femmes membres de la communauté.³⁴

Les contributions de la phase d'évaluation sensible à l'égalité des sexes peuvent aider à éclairer les décisions concernant le projet, modérer les activités de relations communautaires, et contribuer à la conception du partage des profits et des mécanismes de règlement des griefs.

Pourquoi intégrer la voix des femmes dans la conception d'activité ?

Pour les entreprises, écouter les hommes et les femmes de la communauté comporte des avantages multiples. Tel que noté précédemment, cette démarche permet de promouvoir un permis social d'exploitation. Mais des activités conçues en tenant compte des contributions des hommes et des femmes entraîneront aussi probablement davantage d'efficacité en terme d'usage des fonds.

« Les hommes ont présenté des projets de construction de routes, mais les femmes souhaitaient plutôt s'attaquer à des priorités sanitaires et nutritionnelles. Cinq ans plus tard, alors que les fonds ont finalement été injectés dans le domaine des infrastructures, nous constatons les mêmes niveaux d'insatisfaction dans le ménage. Les femmes avaient peut-être raison ».

— Représentant d'une entreprise minière au Pérou

Source: *Gender-Sensitive Approaches for the Extractive Industry in Peru*

³⁴ Bernie Ward et John Strongman, *Gender-Sensitive Approaches for the Extractive Industry in Peru: Improving the Impact on Women in Poverty and Their Families*, 1.

L'expérience a montré qu'hommes et femmes ont souvent différentes priorités d'investissement. Une observation empirique d'un projet de la Banque mondiale au Pérou a indiqué que les femmes étaient plus enclines à choisir des investissements propices à une pérennité de la communauté à long-terme. Les hommes étaient eux plus susceptibles de suggérer de dépenser le revenu dans les projets d'infrastructure ayant des impacts de développement plus faibles. D'autres études ont fait ressortir des résultats similaires.

Lorsque les femmes sont incluses, les programmes tendent à mettre davantage l'accent sur les besoins immédiats de développement de la communauté, notamment pour la santé, l'éducation, le renforcement des capacités et la nutrition, ainsi que sur des projets d'infrastructure à moyen ou long terme. Lorsque l'on prend seulement en compte la voix des hommes, les fonds de la communauté tendent à être utilisés dans des projets aux impacts de développement plus faibles, ou d'intérêt plus restreint, car ces investissements concernent alors rarement la santé, l'éducation, et l'assainissement.³⁵

Les sociétés PGM doivent évidemment s'efforcer d'impliquer les communautés de façon inclusive, et à toutes les étapes - de la consultation sur l'opération elle-même, jusqu'à la sélection, la conception et la gestion des projets de relation communautaire.



Cette section présente cinq outils pour aider à intégrer la sensibilité au genre dans la conception du projet, les mécanismes de règlement des griefs, et les initiatives communautaires. Mais ces outils fonctionnent tout aussi bien pour des entreprises ayant déjà établi des protocoles d'engagement communautaire bien élaborés. Utilisez-les alors comme directives complémentaires afin d'incorporer des mesures additionnelles. Cette démarche aidera à maximiser l'intégration du genre dans la conception et la mise en œuvre du projet.

³⁵ Adriana Eftimie, Katherine Heller et John Strongman, *Gender Dimensions of the Extractive Industries : Mining for Equity*, 20.

OUTIL 3.5 :

Participation fondée sur l'équité entre les sexes lors des consultations sur les opérations PGM

- ▶ **OBJECTIF** : S'assurer de la participation égale des femmes dans les consultations sur la conception d'un projet PGM et d'initiatives communautaires
- ▶ **UNITÉ CIBLE** : Équipe d'engagement communautaire

Pendant la durée de vie d'un projet, les consultations communautaires s'effectuent dans diverses circonstances. Elles peuvent se tenir avant le début d'un projet, dans le cadre de l'exploration et de la consultation communautaire, puis lors de diverses étapes de la phase opérationnelle, dans le cadre d'activités d'engagement communautaire variées. Elles peuvent avoir lieu pour discuter de problèmes liés aux opérations, à la distribution des profits, ou à l'achèvement du projet. Un processus de consultation continu, de confiance, transparent et accessible est essentiel pour :

- Maintenir une communication ouverte entre l'entreprise et la communauté ;
- Maintenir une compréhension actualisée du permis social ;
- Continuer à être en mesure de s'attaquer aux préoccupations ;
- Préserver des opérations fluides et ininterrompues.

Afin de faciliter l'atteinte de ces buts et veiller à un dialogue continu, menez des consultations régulières accessibles à l'ensemble des membres de la communauté. Soyez conscients que les rôles et responsabilités de chaque sexe signifient souvent que les hommes, les femmes, et d'autres groupes vulnérables dans la communauté peuvent ne pas avoir un accès égal aux consultations. Adaptez-vous en conséquence, afin que les forums consultatifs reflètent l'ensemble des points de vue de la communauté. N'oubliez pas qu'investir dans un processus de consultation solide peut aider à éviter des problèmes plus coûteux ensuite.

QUATRE ÉTAPES POUR FACILITER LA PARTICIPATION DES FEMMES AUX CONSULTATIONS

Ci-dessous, un processus de quatre étapes aidant à accroître la participation des femmes aux consultations.³⁶

Étape 1 : Comprendre la communauté en effectuant une cartographie communautaire et sociale

L'évaluation de référence ou d'impact social peut avoir fait ressortir des informations. Toutefois, les consultations sont effectuées plus tard, sachez que des changements ont aussi pu survenir entre temps.

³⁶ La majorité de cette liste a été modifiée à partir de l'ouvrage d'Adriana Eftimie, Katherine Heller et John Strongman, *Gender Dimensions of the Extractive Industries: Mining for Equity*, 22.

Par conséquent, suivez cette étape pour veiller à ce que la cartographie communautaire soit actualisée. Assurez-vous de cartographier les variations fondées sur le genre ainsi que sur les classes sociales et ethniques telles que :

- les foyers dirigés par les femmes ;
- les différents groupes religieux, culturels, ou ethniques ;
- les variations dans les classes sociales et économiques.

Veillez à ce que la cartographie intègre des informations ventilées par sexe comme :

- les rôles de chaque sexe ;
- les responsabilités en fonction des sexes ;
- les différences entre les sexes dans l'attribution du temps, la quantité ou le manque de temps libre (pauvreté en fonction du facteur temps) ;
- les différences entre les sexes dans l'accès aux terres et aux ressources et le contrôle de celles-ci :
 - » les différences entre les sexes dans l'utilisation de la terre ;
 - » les différences entre les sexes dans la détention de titre foncier et dans la propriété foncière ;
 - » les différences entre les sexes dans la location de terres.

Les informations recueillies dans l'activité ainsi que dans les profils d'accès et de contrôle détaillés dans l'Outil 3.3 peuvent être utiles ici.

Étape 2 : S'assurer que la logistique des consultations facilite la participation des femmes

La logistique à envisager intègre les horaires et le lieu. Si la participation des femmes s'avère difficile, prenez des dispositions alternatives afin que la consultation soit la plus inclusive possible. Afin de soutenir la diversité des genres dans le processus de consultation, plusieurs solutions sont à envisager :

- établir des cibles pour une consultation égalitaire entre les sexes intégrant un nombre égal d'hommes et de femmes. Lorsque les consultations mixtes ne sont pas possibles (par exemple à cause des normes culturelles), envisagez des consultations séparées ;
- programmer les réunions à des horaires et des lieux pratiques pour les femmes, déterminés à travers des discussions avec des femmes clés de la communauté ;
- s'attaquer aux obstacles à la présence des femmes en les identifiant et en y apportant des solutions, par exemple en fournissant un moyen de transport, une garderie, et d'autres soutiens pour le travail domestique ;
- utiliser des mécanismes participatifs comme des classements d'opportunité ou des feuilles de notation communautaire pour susciter des suggestions, des opinions et divers votes anonymes de la part d'hommes et de femmes au cours des consultations.

Étape 3 : Faciliter le leadership des femmes

Veillez à la diversité des genres dans le leadership et aux divers postes représentatifs dans les structures de gestion de la communauté en relation avec le projet. Cette initiative s'applique également aux postes à pourvoir dans tous comités mis en place afin d'assurer la communication entre la communauté et l'entreprise. Plusieurs mesures peuvent être nécessaires :

- **Formation en leadership** : si peu de femmes sont aptes à assumer ces postes, dispensez des programmes de formation à l'intention de femmes pour leur permettre de disposer des qualifications requises.
- **Formation sur la sensibilisation à l'égalité des sexes** : si les hommes de la communauté sont réticents à ce que les femmes occupent ces postes de leadership, dispensez des séances sensibilisation sur l'égalité des sexes et ses avantages pour la communauté et la direction de projet.

En outre, des consultations avec les leaders communautaires devraient avoir lieu à toutes les étapes du projet, et lors de chaque décisions sur les programmes communautaires et la gestion des revenus. Ce groupe de leaders devrait toujours intégrer des personnalités formelles et informelles, hommes et femmes.

À chaque fois que possible, essayez de valider les qualifications de ces individus - par exemple en interrogeant des sources multiples autour de vous - pour vous assurer qu'ils sont réellement reconnus et que leurs points de vue reflètent ceux de la communauté. Il peut être nécessaire de mener plusieurs consultations pour recueillir divers points de vue.

« Autonomiser les femmes permet d'assurer le développement économique de la communauté grâce à l'effet multiplicateur. Cette démarche renforcera le permis social d'exploitation de l'entreprise minière »

— Meg Kauthen

Source: "Outside the Mine Gate: Empowering Women Through Inclusive Business."

Étape 4 : Créer un environnement ouvert à la participation et au leadership des femmes en partageant les connaissances et en renforçant les capacités

La formation à l'égalité des sexes à l'intention des membres de la communauté et du personnel de la société - notamment le service de supervision et de sécurité - peut aider à ouvrir les esprits et à élargir les perspectives. Utilisez ces programmes pour :

- accroître la sensibilisation et la sensibilité au genre ;
- éduquer les membres de la communauté et le personnel sur les avantages de l'égalité des sexes pour le projet et pour la communauté ;
- informer les membres de la communauté et le personnel des interventions qui auront lieu, et faciliter des discussions ouvertes sur les conséquences possibles sur les coutumes et traditions locales ;
- réduire le harcèlement et la réticence vis-à-vis des initiatives pour l'égalité des sexes (pour obtenir d'autres détails et directives sur la façon de réduire le harcèlement au travail, consultez la Boîte à outils 2) ;
- encourager le personnel à recueillir des informations sur les aspects des opérations du projet portant sur le genre.

OUTIL 3.6 :

Sensibilité au genre dans le suivi et évaluation participatif et les mécanismes de règlement des griefs

- ▶ **OBJECTIF** : S'assurer que les femmes participent au suivi et évaluation participatif, ainsi qu'aux mécanismes de règlement des griefs pour les communautés affectées par les projets
- ▶ **UNITÉ CIBLES** : Équipe d'engagement communautaire et/ou expert indépendant du genre

À PROPOS DES STRATÉGIES DE RESPONSABILITÉ SOCIALE : SUIVI ET ÉVALUATION PARTICIPATIFS ET MÉCANISMES DE RÈGLEMENT DES GRIEFS

Les hommes et femmes de la communauté doivent disposer d'un moyen d'exprimer leur satisfaction, leurs préoccupations, leurs questionnements ou leurs plaintes relatifs à un projet PGM et aux activités spécifiques de sensibilisation des communautés. Les processus de suivi et d'évaluation, ainsi que les mécanismes de règlement des griefs sont donc essentiels.

Ces instruments sont particulièrement utiles quand certaines voix n'ont été ni entendues ni prises en compte dans diverses étapes de l'élaboration du projet. Il s'agit de méthodes efficaces pour identifier le plus tôt possible les problèmes existants et potentiels. Impliquer à la fois des hommes et des femmes dans la conception initiale des processus et des mécanismes - ainsi que dans leur exécution - garantira une efficacité et une fonctionnalité optimales pour l'ensemble des membres de la communauté. Cette pratique augmentera leurs potentiels de réussite, et en retour, contribuera au bon fonctionnement du projet et des initiatives communautaires.

Le suivi et évaluation participatif et les mécanismes de règlement des griefs revêtent plusieurs formes, ayant chacune leurs atouts et leurs techniques de mise en œuvre. Plutôt que de les détailler toutes, l'Outil 3.6 fournit une orientation commune à toute les approche envisageables.³⁷ Notez que bon nombre d'institutions financières exigent de tels processus. À titre d'exemple, la Norme de performance 1 de l'IFC impose la mise en place de mécanismes de règlement des griefs en vue d'entendre les plaintes et de faciliter la résolution des préoccupations des communautés affectées par la performance environnementale et sociale des clients de l'IFC.

Concevoir des processus participatifs de suivi et évaluation sensibles au genre

Les techniques de suivi et évaluation participatif (telles que les évaluations rurales participatives, les entretiens avec des informateurs clés, la cartographie des résultats, et les feuilles de notation communautaire) sont différentes des méthodes traditionnelles de suivi et évaluation. Elles permettent à la communauté affectée par le projet de jouer un rôle dans l'élaboration d'indicateurs et de priorités

³⁷ Pour de plus amples informations sur la conception de mécanismes de règlement des griefs, consulter IFC's "Good Practice Note: Addressing Grievances from Project-Affected Communities," : https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_gpn_grievances, et CAO's "Grievance Mechanism Toolkit: A practical guide for implementing grievance mechanisms in different sectors," <https://www.cao-grm.org/>

sur la façon dont la réussite des projets et des initiatives communautaires est mesurée, lui donnant un sentiment d'appropriation des résultats. Les institutions de développement utilisent de plus en plus le suivi et évaluation participatif car il permet d'assurer une analyse plus précise de la réussite du projet.

Les hommes et femmes de la communauté devraient pouvoir jouer un rôle égal dans toutes les étapes du processus de suivi et évaluation participatif, et ils devraient être encouragés à le faire. Voici quelques façons de faciliter une participation inclusive :

- **Mettre en place des indicateurs :** toute technique de suivi participatif commence par définir des indicateurs de succès - c'est-à-dire la réussite d'un projet ou d'un service fourni. Permettre aux bénéficiaires d'un service d'être impliqués dans la détermination des mesures par lesquelles il est évalué aide à mettre l'accent sur les caractéristiques essentielles du projet, et à démontrer l'engagement et la responsabilisation de la société PGM. Afin qu'ils reflètent les priorités de tous, il est essentiel que les femmes soient impliquées dans la définition de ces indicateurs. Ces derniers peuvent être déterminés au niveau du projet et du programme, ainsi qu'à un niveau plus élevé. Ils peuvent mesurer l'augmentation de l'égalité à l'égard des femmes dans la communauté et/ou la satisfaction des besoins stratégiques de celles-ci – en constatant par exemple le pourcentage de femmes participant aux réunions communautaires ou le pourcentage de celles ayant accès à un revenu en espèces ou aux titres fonciers.
- **Ventiler les données sur l'égalité des sexes :** comme noté précédemment, désagréger les données par sexe est l'une des premières étapes dans l'intégration de la sensibilité au genre dans les projets et initiatives communautaires. Le seul moyen d'évaluer si un projet ou un programme nuit démesurément aux femmes est de constater ses impacts sur celles-ci, sans considérer ceux sur les hommes. Les programmes et politiques se présentant comme « neutres du point de vue du genre » risquent de favoriser les hommes par rapport aux femmes. Pour en savoir davantage, consultez l'Outil 3.4.
- **Partager et analyser les données à la fois avec les hommes et les femmes :** les résultats peuvent être élaborés publiquement lors de réunions communautaires, ou bien confidentiellement et diffusés ultérieurement. Veillez à assurer une participation égale des hommes et des femmes, et un accès égal aux résultats.
- **Adapter le projet ou le programme en vue de réduire les impacts négatifs sur les femmes et accroître les avantages équitables :** les données ventilées par sexe devraient être analysées par



rapport aux données de base pour déterminer les façons dont le projet ou le programme peut, par inadvertance, nuire aux hommes ou aux femmes, ou bien les favoriser de façon disproportionnée. Les changements et adaptations devraient être faits en collaboration avec les hommes et les femmes de la communauté, afin qu'ils jouent un rôle dans la garantie d'avantages équitables découlant du projet.

Concevoir des mécanismes de règlement des griefs pour les hommes et les femmes

Les mécanismes de règlement des griefs fournissent un processus formel et transparent aux membres de la communauté afin qu'ils expriment leurs préoccupations ou leurs questionnements à propos des projets PGM. Ces mécanismes vont d'une approche simple, comme une boîte de dépôt des plaintes manuscrites, à des processus plus complexes et plus formels.

De nombreux investisseurs institutionnels exigent que les communautés affectées par le projet aient accès à un mécanisme de règlement des griefs. Ceci crée un système crédible pour connaître les préoccupations communautaires et pour que soient prises les mesures nécessaires, réduisant les risques et protégeant la relation entre l'entreprise et la communauté.

Obstacles à la participation

Hommes et femmes, et particulièrement au sein de groupes vulnérables, peuvent être confrontés à des obstacles logistiques ou culturels au moment d'exprimer leurs griefs concernant un projet PGM :

- Attentes culturelles envers les femmes ou certains groupes vulnérables, qui peuvent les inciter à taire leurs grief ;
- Niveau d'alphabétisation plus bas parmi certains groupes communautaires, qui peut rendre difficile l'expression des préoccupations ;
- Connaissances limitées des processus formels si la société PGM n'a pas garanti une participation équitable dans les consultations et les réunions communautaires ;
- Manque de personnel mixte pour le mécanisme de grief ;
- Manque de compréhension et de connaissances de la part du personnel en charge du mécanisme de grief, qui peut ne pas bien mesurer les problèmes auxquels sont confrontés les hommes, les femmes et les membres vulnérables de la communauté. Ce personnel peut également ne pas disposer de la formation adéquate sur la gestion des questions de sensibilité au genre ;
- Dynamiques culturelles du genre quand, dans certaines communautés, les femmes sont tenues de s'en remettre aux hommes de la famille plutôt que d'accéder directement aux processus de règlement des griefs, à la police ou aux avocats ;
- Recours aux structures informelles de règlement des griefs : certains groupes communautaires peuvent être plus à l'aise avec d'autres structures de règlement des griefs, telles que les associations de femmes. Certains peuvent aussi croire qu'il n'est pas leur rôle de participer à un mécanisme de procédure de règlement des griefs formel.

Mesures concrètes pour permettre un accès égal aux mécanismes de règlement des griefs et à leur utilisation

Voici des mesures spécifiques que votre société peut adopter pour faciliter l'utilisation des mécanismes de règlement des griefs mis en place par les hommes et par les femmes :³⁸

- Impliquer dès le début les femmes dans la conception du mécanisme.
- Faire connaître de manière très large toutes les étapes et informations pertinentes du processus de règlement des griefs : points de contact, façon d'enregistrer une plainte, étapes et délais du mécanisme, moment où les plaignants peuvent s'attendre à recevoir une communication sur leur plainte, disponibilité des ressources offertes par le conseiller ou l'expert, et comment elles sont financées.³⁹
- Maintenir une promotion constante du mécanisme : cette approche garantira que les membres de la communauté, notamment les nouveaux, resteront informés. Dialoguer avec des organisations communautaires locales, telles que les groupes de femmes ou les ONG, pour s'assurer que l'information continue d'atteindre les divers membres de la communauté.⁴⁰
- Examiner tout obstacle potentiel pouvant empêcher aux femmes un accès et une participation équitables (consultez la liste ci-dessus).
- S'assurer que le mécanisme est compatible avec les droits de chacun, que ce soit dans les processus ou les résultats : consultez la section suivante pour en savoir davantage sur ce point.
- Baser la conception du mécanisme sur l'inclusion, la participation, et l'autonomisation de tous les individus, en portant une attention particulière aux personnes vulnérables.
- Désigner un champion de l'égalité des sexes pour s'assurer d'un traitement équitable des griefs des hommes et des femmes :
 - » au minimum, désigner un champion de l'égalité des sexes au sein de l'équipe d'engagement communautaire.
 - » pour un meilleur fonctionnement et pour éviter l'accaparement par les élites, également désigner un représentant de l'égalité des sexes démocratiquement élu et issu de la communauté.

Moyens de faciliter l'accès aux mécanismes de règlement des griefs et leur utilisation équitable

Voici quelques exemples de la façon d'encourager l'utilisation par tous les membres de la communauté, hommes ou femmes, des mécanismes de règlement des griefs mis en place :

- Ne pas facturer l'utilisation.

³⁸ Christina Hill et Kelly Newell, *Women, Communities and Mining : The Gender Impacts of Mining and the Role of Gender Impact Assessment*, Carlton : Oxfam Australia, 2009, 6.

³⁹ Corporate Social Responsibility Initiative, *Rights-Compatible Grievance Mechanisms: A Guidance Tool for Companies and Their Stakeholders*, Cambridge: John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2008.

⁴⁰ CSRI, *Rights-Compatible Grievance Mechanisms: A Guidance Tool for Companies and Their Stakeholders*.

- Fournir des formulaires simples et faciles à utiliser, avec des instructions claires.
- Permettre aux personnes analphabètes ou ne s'exprimant que dans la langue locale d'accéder au processus : fournir une assistance et des garanties pour s'assurer qu'ils réussissent à déposer leurs griefs.
- Créer un processus d'autorisation pour les plaintes de tierce partie : pour les plaintes déposées pour le compte d'un tiers, fournir un moyen de confirmer que la personne déposant la plainte est autorisée à le faire.
- Faire connaître clairement plus d'un point d'accès au mécanisme de règlement des griefs : désigner au moins un point d'accès indépendant, dissocié de l'entreprise, comme une organisation ou un représentant communautaire, une association syndicale ou de travailleurs, un médiateur, ou une assistance téléphonique. S'assurer qu'il soit disponible à tous, pas seulement aux membres d'organisation ou de syndicats.⁴¹
- Fournir si nécessaire des locaux distincts et envisager tout aménagement additionnel pour faciliter la participation des femmes et des hommes.
- Garantir la sécurité et la sûreté des locaux à la fois pour les hommes et pour les femmes : les accès devraient être faciles, éclairés, non isolés mais pas trop passants.
- Garantir l'anonymat des plaignants.
- Traiter chaque plainte sérieusement et chaque plaignant avec respect.
- Envisager une formation pour les groupes communautaires locaux : certaines communautés peuvent préférer des structures informelles. Dans ces situations, les groupes communautaires, associations de femmes, ou plateformes de dialogue de femmes peuvent se voir dispenser des formations, afin d'apprendre comment traiter les griefs qu'on leur relaie. Cette démarche peut également aider à garantir que le processus formel prend en compte tout grief recueilli de la sorte.

⁴¹ CSRI, *Rights-Compatible Grievance Mechanisms: A Guidance Tool for Companies and Their Stakeholders*.

OUTIL 3.7 :

Conception d'un processus de réinstallation sensible au genre⁴²

- ▶ **OBJECTIF :** Garantir que le processus de réinstallation facilite des opportunités égalitaires et réduit les préjudices disproportionnés envers les femmes
- ▶ **UNITÉ CIBLES :** Équipe d'engagement communautaire, spécialiste des réinstallations et/ou expert indépendant du genre

Les projets d'exploitation des ressources naturelles requièrent parfois la réinstallation de résidents locaux. Dans ces situations, les membres de la communauté les plus défavorisés ou vulnérables⁴³ sont les plus menacés par une marginalisation supplémentaire et par des difficultés à reconstruire leurs vies à la suite d'une réinstallation. Il arrive pourtant que ce soient eux qui reçoivent malgré tout le moins de compensation et d'assistance dans le cadre des programmes traditionnels de réinstallation.

Afin que les personnes affectées par le projet aient la latitude pour prendre leurs propres décisions concernant leur vie après la réinstallation, il est essentiel de concevoir un processus inclusif pour répondre aux besoins et aux préoccupations spécifiques de chaque sous-groupe et impliquant un dialogue total avec tous les membres de la communauté.

« L'indicateur d'une réinstallation réussie n'est pas de voir que la majorité des personnes réinstallées s'est adaptée ou se considère dans une meilleure situation, mais de voir comment les les plus marginalisés et vulnérables s'en sont tirés, car c'est à leur niveau que le risque de violations des droits de l'homme est le plus élevé. »

Source : "Oxfam America : Mining, Resettlement, and Lost Livelihoods."

COMPENSATION TANT POUR LES PROPRIÉTAIRES FONCIERS QUE POUR LES UTILISATEURS DES TERRES

Lorsqu'une société PGM négocie, avec une communauté affectée par un projet, un achat de terre ou une réinstallation, l'arrangement vise souvent à compenser les propriétaires fonciers, de sorte qu'ils puissent maintenir ou améliorer leur qualité de vie ou leur activité génératrice de revenu. Mais le problème qui se pose en réalité tient surtout au fait que bon nombre d'utilisateurs des terres ne sont pas eux-mêmes propriétaires fonciers. Par conséquent, un arrangement prévoyant seulement une compensation pour les propriétaires fonciers exclue un groupe entier de membres de la communauté. Souvent parmi les personnes les plus démunies et les plus vulnérables, ces derniers comptent sur la terre comme refuge, source de revenu et moyen de subsistance, et courent donc le risque de tout perdre si le processus de réinstallation ne les prend pas en compte.

⁴² Une grande partie de cet outil s'inspire de *Gender Checklist : Resettlement*, Manille : Banque Asiatique de Développement, 2003.

⁴³ « Ce statut de personne défavorisée ou vulnérable peut provenir de la race, de la couleur, du sexe, de la langue, de la religion, des opinions politiques ou autres, de l'origine nationale ou sociale, de la fortune, de la naissance ou de toute autre situation d'un individu ou d'un groupe. Le client doit également tenir compte de facteurs tels que le sexe, l'âge, l'origine ethnique, la culture, l'alphabétisation, la maladie, l'incapacité physique ou mentale, la pauvreté ou le désavantage économique, et la dépendance à l'égard de ressources naturelles uniques », IFC Performance Standard, page 4.

L'approche adoptée par l'IFC est l'une des façons de s'assurer que toutes les personnes affectées par la réinstallation sont prises en compte. La Norme de performance 5 de l'IFC exige que « les personnes déplacées pour des raisons économiques qui ne peuvent légalement revendiquer des droits fonciers reconnaissables seront indemnisées pour la perte de leurs actifs autres que la terre (tels que les récoltes, les infrastructures d'irrigation et autres améliorations apportées à la terre) au coût de remplacement complet ».

LES FEMMES PARTICULIÈREMENT MENACÉE DANS LE PROCESSUS DE RÉINSTALLATION

Oublier d'adapter le processus de réinstallation aux besoins des personnes réinstallées peut accroître le risque que la communauté - ou les personnes les plus vulnérables, qui sont souvent des femmes — se retrouve dans une situation pire que celle prévalant avant le projet.

Dans de nombreux pays, en raison de restrictions juridiques ou de coutumes locales, les femmes ne peuvent acquérir des terres en leur nom. Ne pas prendre en compte ce contexte rendra les femmes davantage vulnérables du fait de la perte de terre ou de moyens de subsistance, ou d'une compensation inadéquate. Concernant celles dont les responsabilités ménagères dépendent de l'accès à la terre, comme dans le cas de l'agriculture de subsistance, l'absence de compensation pour la réinstallation risque d'accroître la pression et d'exacerber d'autres inégalités au sein du ménage.

FIGURE 3-A Comment les disparités entre les sexes affectent les impacts de la réinstallation

Les femmes peuvent ne pas avoir le droit juridique ou coutumier de détenir un titre sur la terre qu'elles utilisent.	Les personnes ne détenant pas de titre foncier et dont les moyens de subsistance dépendent de la terre peuvent ne pas être éligibles à la compensation après la réinstallation.
Hommes et femmes peuvent avoir divers niveaux de participation dans le travail générateur de revenu.	Il se peut que les travailleurs ne générant pas de revenu ne reçoivent pas d'aide à l'emploi ou au revenu/à la subsistance.
Les femmes sont souvent chargées de l'approvisionnement en eau, bois de chauffe, aliments pour les animaux, ou produits forestiers.	La réinstallation pourrait accroître la distance par rapport à l'eau, au bois de chauffe, aux aliments pour les animaux, ou aux produits forestiers, ou en accroître la rareté, ce qui pourrait avoir des incidences sur la vie des femmes en leur prenant davantage plus de temps, et en les rendant plus vulnérables à la violence.
Les hommes et les femmes peuvent avoir divers niveaux de mobilité et d'accès au monde extérieur.	Une mobilité limitée rend plus difficile l'adaptation aux perturbations de la localité, en particulier si la réinstallation cause une baisse dans la mobilité et une fracture des réseaux sociaux. Des liens sociaux moins étroits peuvent également réduire l'accès des femmes au financement.
Hommes et femmes peuvent avoir divers niveaux de sensibilisation à leurs droits et opportunités juridiques.	Les femmes, en particulier, peuvent ne pas être informées des ressources et protections juridiques disponibles.
Les inégalités entre les sexes conduisent souvent à la violence entre partenaires intimes et basées sur le genre.	Les changements sociaux et économiques découlant de la réinstallation peuvent accroître la violence entre partenaires intimes et basée sur le genre.
À l'échelle mondiale, les femmes ont un état nutritionnel inférieur à celui des hommes et des taux de mortalité et de morbidité plus élevés.	Des études ont montré que la réinstallation involontaire est liée à une baisse de l'état nutritionnel et à une hausse de la mortalité et de la morbidité chez les femmes.

Les processus de réinstallation exacerbant les disparités entre les sexes peuvent avoir des impacts négatifs non seulement pour les communautés, mais également, au bout du compte, pour la société PGM. Par ailleurs, l'expérience montre que les stratégies de dialogue communautaire inclusives, équitables entre les sexes et mettant l'accent sur la réduction de la pauvreté, aideront à obtenir un permis social renforcé - pierre angulaire d'une relation de qualité avec la communauté.

Lorsqu'hommes et femmes estiment que les accords sont avantageux, il y a moins de risque de frictions au sein du ménage et de la communauté. Par ailleurs, cette conception peut aider à atténuer le risque de protestation et d'opposition qui menace les exploitations et effraie les investisseurs.

Certes, cet outil met l'accent sur la garantie qu'hommes et femmes sont intégrés dans l'élaboration des plans de réinstallation. Mais il importe de rappeler qu'il ne s'agit pas pour autant de groupes homogènes, et qu'il existe des niveaux variables de vulnérabilité. Concernant les consultations, les négociations, la compensation, et les options de réinstallation, le processus doit refléter les besoins de tous les membres de la communauté, avec une approche inclusive étendue à l'ensemble des hommes et des femmes, et à chaque membre du ménage. Assurez-vous de prendre en compte les différences sur tous les plans, que ce soit la situation socio-économique, la religion, l'ethnie, le handicap et la situation matrimoniale. L'utilisation des outils d'évaluation fournis dans la présente Boîte à outils peut vous aider à avoir une meilleure compréhension des normes culturelles de la communauté, des dynamiques entre les sexes, des rôles et responsabilités, et des divers sous-groupes - ce qui permettra un processus de réinstallation plus efficace et plus équitable.

Cet outil ne se veut pas un guide de réinstallation complet, mais est plutôt conçu pour venir en complément d'une stratégie de réinstallation préexistante. L'objectif est de s'assurer que celle-ci anticipe les besoins de tous, et y apporte des réponses appropriée avant, pendant et après la transition.

GUIDE POUR UN PROCESSUS DE RÉINSTALLATION SENSIBLE AU GENRE

Avant de démarrer le processus de réinstallation, assurez-vous d'avoir mis en place une équipe de réinstallation équilibrée entre les sexes. Ceci pourra améliorer sa réactivité face aux problèmes de la communauté et pourra conduire à une élaboration de plans de réinstallation plus nuancée et sensible au genre. Une équipe diversifiée aide également à faciliter la communication avec toutes les composantes de la communauté, alors que les équipes exclusivement masculines ou féminines pourraient éprouver des difficultés à interagir avec certains groupes.

Phase 1 : comprendre et préparer la communauté

En trois étapes, la première phase est essentielle pour garantir un processus de réinstallation équitable et sensible à l'égalité des sexes.

« Une information complète est la clé pour une bonne participation. Si les personnes affectées doivent exercer leurs droits à la réhabilitation, elles doivent être dûment informées. »

Source : Gender Checklist: Resettlement, Banque asiatique de développement

Étape 1 : Recueil de données pertinentes, ventilées par sexe au cours de l'évaluation.

- a. Division du travail au sein du ménage.
- b. Rôle des hommes et des femmes dans les mécanismes de prise de décision au sein de la communauté et du ménage.
- c. Contributions au revenu du ménage (travail formel et informel, contributions financières et en nature) et activités de subsistance.
- d. Accès, contrôle et acquisition au niveau des ménages concernant la terre, la propriété, les financements et autres ressources (voir la section suivante sur la propriété foncières et l'utilisation des terres, et les données spécifiques à recueillir).
- e. Niveaux de sensibilisation aux droits et aux processus juridiques, mesure dans laquelle les droits sont exercés, et degré d'interaction avec les responsables gouvernementaux et institutions telles que les banques.
- f. Existence de réseaux de solidarité de femmes tels que des coopératives axées sur les activités de production.
- g. Indicateurs de santé et de nutrition, en particulier les services disponibles pour les femmes et les personnes vulnérables.
- h. Niveaux d'éducation et d'alphabétisation.
- i. Langues parlées :
 - » Les femmes de la communauté ainsi que les minorités ethniques, et/ou les personnes moins instruites, ne s'expriment pas nécessairement dans la langue nationale.
- j. Dimensions genre en ce qui concerne l'utilisation et la propriété juridiques et/ou coutumières de la terre :
 - » Existe-t-il des dimensions genre dans les droits formels et coutumiers concernant le transfert et l'héritage des terres, de la propriété et des ressources naturelles ?
 - » Le gouvernement national est-il signataire d'accords internationaux régissant la réinstallation ?
- k. Propriétaires/locataires formels de terres envisagées pour la réinstallation.
- l. Utilisateurs réels de toute terre envisagée pour la réinstallation, même s'ils ne sont pas les locataires formels.
- m. Restitution :
 - » Quelles terres seront restituées après la clôture du projet ?
 - » À qui la terre sera-t-elle restituée ?
- n. Impacts et risques potentiels découlant du fait d'offrir directement de l'argent ou d'autres avantages aux hommes ou aux femmes :
 - » Les fonds versés aux hommes parviennent-ils effectivement à la famille ?

- » Lorsque les femmes perçoivent des fonds, les hommes en assument-ils le contrôle ?
- » Le fait d'offrir de l'argent aux femmes augmente-t-il le risque de violence entre partenaires intimes ou basée sur le genre ?

Étape 2 : Garantir la participation des femmes à la consultation, à la négociation, et à la planification.

- a. Confirmer que la compensation et les programmes de réinstallation et de sauvegarde sont examinés et conçus à la fois pour les propriétaires et pour les utilisateurs des terres.
- b. S'assurer que les hommes et les femmes issus de tous les groupes socio-économiques sont pleinement informés du projet et du processus de réinstallation, et leur permettre d'examiner les plans à travers une communication ouverte :
 - » Planifier des forums et consultations communautaires plutôt que des flux d'information à sens unique, afin de faciliter le dialogue et de répondre aux questions des membres de la communauté.
 - » S'assurer que les discussions se déroulent dans les langues locales, et que les informations sont traduites dans les langues parlées par les membres de la communauté.
 - » Fournir des méthodes de communication alternatives aux résidents analphabètes.
 - » Veiller particulièrement à intégrer les femmes vulnérables : celles démunies, célibataires, veuves, souffrant de handicap, ou appartenant à des groupes ethniques minoritaires.
- c. Impliquer à la fois hommes et femmes à toutes les étapes de la conception du processus de réinstallation.
- d. Inclure hommes et femmes dans les consultations et négociations, puis les intégrer dans toutes les phases du processus de réinstallation, sans se limiter à la consultation des leaders communautaires - qui sont souvent des hommes.
- e. Utiliser des techniques et aménagements en vue d'obtenir la présence d'hommes et de femmes issus de tous les groupes socio-économiques :
 - » Programmer des consultations aux heures et dans des lieux convenant à la fois aux hommes et aux femmes.
 - » Prévoir si nécessaire une garderie.
 - » Organiser des réunions distinctes d'hommes et de femmes et/ou disposer d'animateurs du même sexe pour les groupes sur le genre : cette disposition peut être particulièrement utile dans la collecte de différents points de vue sur les questions sensibles telles que l'eau, l'assainissement, l'hygiène (notamment les toilettes), les plans des logements, et la violence entre partenaires intimes et basée sur le genre.



- » En vue de recueillir des données et d'encourager la participation des hommes et des femmes, utiliser des techniques d'évaluation rurale participatives⁴⁴ telles que l'analyse de l'utilisation du temps, les discussions de groupes de travail, les promenades d'études.

Étape 3 : Déterminer des options de budget et de financement encourageant la pérennité des services de réinstallation.

- a. Analyser le coût total de la réinstallation, et disposer d'un budget de contingence : cette initiative réduira le risque d'ajouter un fardeau financier à la communauté, et contribuera à la réduction de la pauvreté.
- b. Identifier des services nécessitant un financement communautaire : les communautés peuvent avoir besoin de contributions financières en soutien aux opérations à long terme et aux services de maintenance.
- c. Envisager un partenariat avec le gouvernement ou des ONG dans le cadre de financements de services sur le long long terme.
- d. Inclure des fonds spécifiques dans le budget pour des activités d'égalité des sexes, et communiquer cette information aux femmes.
- e. Mettre en place un processus de suivi garantissant que les fonds sont utilisés aux fins prévues.

Phase 2 : Travailler en collaboration et de façon équitable avec la communauté dans le cadre des programmes de réinstallation et de compensation pour répondre à l'ensemble des besoins

Impliquer les hommes et femmes de la communauté dans la localisation de la réinstallation et dans la structure des programmes d'assistance et des services de soutien est la seule façon de s'assurer que le processus répond à leurs besoins et permet un accès et des avantages pour tous. En outre, la participation des hommes et des femmes dans ces décisions augmente la probabilité que l'ensemble de la communauté en tirera parti.

La conception d'un programme de réinstallation et de compensation adapté, inclusif et équitable entre les sexes suit les étapes suivantes :

Étape 1 : Utiliser des approches innovantes pour permettre aux femmes d'avoir accès aux avantages.

- a. S'assurer que les deux conjoints sont informés de l'accord de compensation, qu'ils ont eu chacun leur mot à dire, et qu'ils l'acceptent.
- b. Envisager des stratégies alternatives pour déterminer la compensation, en se basant sur les impacts réels de la réinstallation, dans des situations où hommes et femmes ne peuvent pas posséder de terres de façon équitable :
 - » Cette démarche peut inclure l'exploitation de la coutume locale pour détecter les préjugés

⁴⁴ Pour de plus amples informations sur les techniques d'évaluation rurale participative (PRA), consulter l'ouvrage : Robert Chambers, "The Origins and Practice of Participatory Rural Appraisal," World Development, Vol. 22, no. 7, 1994: 953-969.

cachés : à titre d'exemple, dans les situations impliquant une femme divorcée, veuve, ou célibataire vivant avec ses enfants adultes, assurez-vous de prendre en compte ses habitudes d'utilisation de la terre.

- c. Créer un processus de compensation transparent :
 - » Assurez-vous que l'information est disponible à l'ensemble des hommes et des femmes, et non pas uniquement aux chefs de famille, qu'il soit homme ou femme.
 - » Fournissez des informations dans les langues parlées par les membres de la communauté, ainsi que des modes de communication alternatifs pour les personnes illettrées.
- d. Envisager des moyens de compensation variés et alternatifs - argent en espèces, chèques, ou compte bancaire - pour offrir aux personnes affectées des options répondant le mieux à leurs besoins :
 - » Le dépôt direct sur les comptes en banque semble une bonne option, car la compensation reçue en espèces est souvent rapidement dépensée sans être mise à disposition pour les besoins de la famille.
 - » Soyez attentifs aux différences potentielles : les hommes pourraient préférer une compensation en espèces, et les femmes une autre option.
- e. Envisager de donner directement leur compensation aux hommes et aux femmes, ou de la déposer sur un compte bancaire conjoint. Cette approche garantira que chacun a un accès financier, ou que les retraits de fonds requièrent les signatures conjointes.
 - » Si les lois nationales, régionales, ou locales interdisent cette compensation monétaire directe pour les femmes, envisagez des formes alternatives d'aide à la réinstallation en vue de garantir une compensation équitable.
 - » Évaluez les risques potentiels qui pourraient survenir après avoir offert de l'argent ou d'autres avantages directement aux hommes plutôt qu'aux femmes, comme le risque accru de violence entre partenaires intimes ou basée sur le genre :
 - » Tenir des consultations avec les hommes et les femmes dans le cadre de ce processus.
 - » Si les risques potentiels sont définis, envisagez des moyens pour les atténuer.
- f. Veiller à ce que les ménages dirigés par une femme reçoivent les mêmes avantages que ceux dirigés par un homme :
 - » Cherchez à connaître les subtilités des ménages non traditionnels au sein de la communauté.
 - » Il peut exister des personnes au sein des ménages qui sont en droit de recevoir leur propre compensation. À titre d'exemple :
 - » Divorcées ou veuves, des cheffes de ménages peuvent résider chez leurs parents ou leurs familles élargies hébergeant des générations multiples.
 - » Dans certains pays et au sein de certaines communautés, la polygamie est courante et il en résulte souvent que la première épouse profite des mesures de réinstallation tandis que

les autres ne sont pas prises en compte comme des bénéficiaires égales. Dans ces situations, mettez en œuvre des mesures pour garantir à toutes les épouses un accès égal aux consultations et avantages de réinstallation.

Étape 2 : Soutenir l'accès équitable au régime foncier formel et à la compensation.

Les femmes peuvent éprouver des difficultés à exercer leurs droits en tant que détentrices de titres, ou bien avoir un accès réduit à la propriété foncière formelle. Les efforts visant à documenter les conditions de propriété et à s'assurer que la compensation reflète les conditions de propriété réelles sont essentiels. Fournir une assistance pour soutenir un accès égal :

- aux documents d'identité nationale, souvent nécessaires pour établir un titre.
- aux comptes bancaires et postaux au nom de chaque individu ; éventuellement des comptes conjoints alors que les noms des maris sont souvent les seuls mentionnés.
- aux titres fonciers, nécessitant un besoin particulier d'assistance pour les femmes divorcées ou veuves pouvant être confrontées à des difficultés culturelles, politiques ou juridiques pour jouir de leurs droits à leur terre. En outre, dans certains contextes, les femmes détenant un titre foncier formel peuvent malgré tout être confrontées dans l'exercice de leur droit à des barrières culturelles, de procédures, ou relevant du droit coutumier.

Étape 3 : Veiller à ce que le soutien pour les moyens de subsistance alternatifs cadre avec les besoins des hommes et des femmes. Fournir des opportunités ou plans à tous ceux qui étaient employés par le projet ou qui en tiraient des revenus :

- a. Formation professionnelle ou opportunités d'emploi :
 - » il se peut qu'hommes et femmes ne jouissent pas du même accès à l'éducation ou aux opportunités de formation. Lorsqu'une entreprise PGM offre des options alternatives d'emploi après la réinstallation, il peut exister des disparités de personnes éligibles en fonction du sexe. Fournir alors des opportunités de formation dans le cadre de ces nouveaux postes permettra un accès plus équitable aux moyens de subsistance alternatifs et aux emplois.
 - » Dans des situations où leur activité se concentre dans des secteurs de plus petite taille et moins formels, tels que la collecte de produits forestiers, le travail aux champs, ou la vente de produits, les femmes peuvent être particulièrement vulnérables à la perte de leur source de revenu durant la réinstallation, en particulier si elles n'ont pas la même terre ou le même accès aux marchés. Il est essentiel d'inclure ces activités économiques informelles dans les plans de réinstallation, et d'offrir des choix alternatifs de moyens de subsistance comparables ou meilleurs.
- b. Accès aux crédits et programmes de microfinance.
- c. Compensation pour perte de revenu (dont les revenus informels) et perte d'actifs (notamment les ressources naturelles telles que les rivières ou la terre cultivable) : cette compensation ne devra pas être perçue comme étant un suppléant à des opportunités de moyens de subsistance durables et à long-terme.

Étape 4 : Impliquer hommes et femmes dans le choix des sites de réinstallation et dans la conception des logements.

Le choix des sites et la conception des logements peut affecter différemment les hommes et les femmes. Dans certaines circonstances, ces dernières peuvent ne pas s'adapter aussi facilement, étant donné leurs rôles, leurs responsabilités, et leur niveau de mobilité. Impliquer chacun dans le processus de choix et de conception garantit ainsi que l'ensemble des nouvelles infrastructures et ressources répondent aux besoins de toute la famille.

- a. Choix du site : omettre d'impliquer les hommes ou les femmes dans ces décisions importantes pourrait poser des risques de diminution de l'accès aux ressources, à l'emploi, à l'éducation, à la santé ou aux marchés, ainsi qu'une baisse de la sécurité et de la sûreté.
 - » Veillez à ce que le nouvel emplacement ne restreigne pas l'accès aux marchés, à la nourriture, à l'eau ou à d'autres ressources pour quelque raison que ce soit, notamment à cause de risques accrus de sécurité et de vulnérabilité.
 - » Vérifiez que le nouvel emplacement ne soit pas une zone dangereuse sur le plan écologique ou géographique, par exemple polluée.
 - » Assurez-vous que la qualité du sol de la nouvelle localité soit la même ou meilleure que celle de la localité d'origine, afin de faciliter une sécurité alimentaire égale ou améliorée.
- b. Construction et conception des logements :
 - » Discutez de la structure et de la conception des logements de réinstallation avec les hommes et femmes de la communauté affectée.
 - » Tenez des consultations équitables pour savoir s'ils préfèrent recevoir un financement et du matériel pour construire eux-mêmes leurs logements.
 - » Consultez chacun sur les autres formes de soutien dont ils pourraient avoir besoin.
 - » Disposez d'un plan pour s'assurer que les besoins fondamentaux sont satisfaits au cours de la phase de transition entre les habitats initiaux et les nouveaux. Cette démarche est particulièrement importante pour les femmes, les enfants et les personnes âgées, ainsi que pour les personnes vulnérables.

« En examinant nos programmes communautaires sous l'angle de l'égalité des sexes, nous constatons que la participation des femmes dans ces programmes produit des résultats à plus grande échelle et plus durables par rapport à ceux conçus exclusivement pour des leaders communautaires de sexe masculin. »

Source : Rio Tinto. Pourquoi la problématique genre est-elle pertinente ? : A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto

Étape 5 : Garantir un accès égal ou accru aux infrastructures quotidiennes, notamment à l'eau et à l'assainissement, ainsi qu'aux ressources fossiles.

Cette démarche intègre l'élaboration de plans visant à maintenir l'infrastructure. Il est possible que le gouvernement aide à la fourniture d'eau (puits), à l'élimination des déchets et des eaux usées, ou à d'autres services ; assurez-vous donc de veiller au maintien de la disponibilité de ces ressources publiques.

- a. Intégrer l'accès aux infrastructures clés dans le processus de réinstallation :
 - » Routes et autres solutions de transport/mobilité : cette initiative garantira l'accès aux infrastructures de base, aux écoles, à des services de soins de santé et autres lieux essentiels tels que définis par la communauté. Dans les contextes où les femmes ont moins de mobilité, il est essentiel de les consulter pour s'assurer que l'on a répondu à leurs besoins en matière de transport. Cela implique également des interrogations pour déterminer les autres aménagements nécessaires au cours de la période de transition et dans la nouvelle localité. Veillez à intégrer les femmes célibataires, en état de grossesse, âgées, et cheffes de ménage, et tout autre groupe vulnérable dans ces consultations.
 - » Installations sanitaires, telles que toilettes et salles de bain : si le plan vise à construire des équipements collectifs, envisagez d'ajouter de l'éclairage pour accroître la sécurité des femmes.
 - » Sources d'eau : dans les situations où les femmes sont chargées de la collecte de l'eau, assurez-vous de les impliquer dans les décisions concernant la disposition et la conception d'infrastructures hydrauliques, telles que les robinets et les puits. Cette démarche permettra de garantir un accès égal et d'accroître les chances qu'elles entretiendront les installations.
- b. S'assurer que l'accès aux ressources de base, telles que le bois de chauffe et l'eau, est maintenu ou accru au niveau du nouvel emplacement. Les femmes et les filles sont souvent chargées de les collecter, et une réinstallation les rendant plus difficiles à trouver, ou plus éloignées, peut donc accroître la durée de l'activité de ces femmes, et ainsi avoir des conséquences négatives telles que l'abandon scolaire.
- c. Envisager d'utiliser la réinstallation comme une occasion d'introduire de nouvelles techniques de cuisson : cette initiative devrait impliquer des contributions d'hommes et de femmes, en particulier lorsque tous deux ont une responsabilité dans l'achat de nouvelles cuisinières. Celles-ci peuvent réduire le temps de collecte du bois de chauffe, et diminuer le risque de pollution de l'air ambiant, responsable de problèmes respiratoires chez les femmes et les enfants se trouvant souvent à proximité immédiate.
- d. Répartir les responsabilités de l'élimination des déchets et de la gestion des eaux usées entre les autorités et la communauté. Hommes et femmes devraient pouvoir participer à toute formation pertinente.

Étape 6 : Garantir un accès équitable ou accru aux infrastructures sociales et aux services sociaux.

Envisagez d'utiliser la réinstallation comme une occasion d'introduire des nouveaux services dont la communauté a besoin. Évaluez si l'on peut solliciter la participation des autorités ou d'ONG pour certains de ces services, tels que la mise en relation des écoles ou des centres de santé avec les systèmes nationaux ou régionaux. Veillez à ce que l'initiative intègre des plans de maintenance à long terme de ces services. Tenez des consultations avec les femmes de la région au sujet des besoins de la communauté en matière :

- a. d'écoles et d'infrastructures éducatives ;

- b. d'hôpitaux ou de centres de santé ;
- c. de centres/services de garde d'enfants ;
- d. de lieux de culte ;
- e. d'autres infrastructures ou services sociaux qui pourraient répondre à leurs besoins ou aspirations.

Étape 7 : Mettre en place un processus de mécanisme de règlement des griefs sensible au genre.

Pour en savoir davantage sur la mise en place d'un mécanisme de règlement des griefs sensible au genre, consultez l'Outil 3.6.

Étape 8 : Mettre en place un processus de suivi et évaluation sensible au genre afin d'évaluer le processus de réinstallation.

Le suivi et évaluation permettra d'identifier les défaillances et insuffisances auxquelles il faut s'attaquer en vue d'assurer le bien-être de la communauté, notamment celui des femmes et des groupes vulnérables. Pour en savoir davantage sur ce point, consultez les Outils 3.6 et 3.10.



OUTIL 3.8 :

Initiatives de développement communautaire profitant à la fois aux hommes et aux femmes

- ▶ **OBJECTIF :** S'assurer que les initiatives communautaires sont conçues pour refléter les priorités des hommes et des femmes de la communauté
- ▶ **UNITÉ CIBLES :** Équipe d'engagement communautaire, en partenariat avec un expert indépendant du genre

Outre l'évaluation de la situation de la communauté, des impacts et des objectifs de développement, de nombreuses sociétés PGM planifient des activités pour promouvoir le développement communautaire. Celles-ci impliquent un soutien aux économies, aux chaînes d'approvisionnement et aux infrastructures locales. Concernant des communautés rurales mal desservies par les services gouvernementaux, ces activités et des partenariats publics-privés peuvent être des moyens importants de fourniture de services. En favorisant des relations positives, et en aidant ainsi à obtenir et à maintenir le permis social et le fonctionnement régulier et ininterrompu du projet, ces programmes profitent à la fois à la communauté et à la société PGM.

Pour aboutir à un développement et à des progrès réels et durables, il est essentiel d'impliquer les hommes et les femmes dans les prises de décisions sur le type et la structure des initiatives communautaires de la société.

L'Outil 3.8 formule des suggestions sur l'intégration de ces opinions à mesure que l'on définit le type d'initiatives de développement communautaire et qu'on les conçoit. Il s'agit notamment d'assurer un accès aux activités équitable et bénéfique pour les deux sexes, ainsi que des initiatives visant spécifiquement à promouvoir l'autonomisation économique et sociale des femmes.

CONCEPTION D'INITIATIVES COMMUNAUTAIRES ÉQUITABLES ENTRE LES SEXES

Les recommandations suivantes pour la conception d'initiatives communautaires équitables entre les sexes aideront à optimiser et à pérenniser leur impact :

- Veiller à ce que l'égalité des sexes soit intégrée en tant que priorité stratégique dans la conception de plans de développement communautaires pluriannuels.
- Utiliser les informations recueillies dans vos évaluations d'impact social sur le genre comme contributions clés pour la conception de votre plan communautaire stratégique et d'initiatives communautaires spécifiques.
- Intégrer les hommes et les femmes à toutes les étapes de la consultation sur le cadre de la planification et de la mise en œuvre des activités de développement communautaire :
 - » veillez à impliquer divers participants issus de toutes les couches sociales et économiques, afin d'éviter l'accaparement par les élites.

- » tenez, si nécessaire, des réunions distinctes pour les hommes et pour les femmes, à des horaires, dans des lieux et dans des langues qui permettront leur participation active.
- Informer régulièrement la communauté des avancements des initiatives ; cette gestion des attentes pourra prévenir des troubles en cas de retards de la mise en œuvre.
- Engager hommes et femmes dans le suivi et la mise en œuvre des initiatives.
- Fournir des directives constructives, fondées sur les évaluations d'impact, pour encourager les contributions des femmes n'ayant pas participé précédemment aux consultations ou à la conception du programme communautaire. A l'origine, il peut parfois sembler qu'elles sont à court d'idées, mais cela peut être due à une visibilité limitée si les programmes précédents n'ont fait que de renforcer les rôles traditionnels.
- Rechercher des opportunités de mettre les activités d'autonomisation économique et sociale en rapport avec les besoins de la chaîne d'approvisionnement locale de votre société :
 - » Collaborez avec des collègues locaux chargés de l'acquisition/approvisionnement afin d'identifier les besoins auxquels il serait possible de répondre au travers de l'approvisionnement local.
 - » Utilisez cette information comme fondement de la consultation communautaire sur la conception de la formation ou du soutien communautaire, afin de permettre l'expansion de l'approvisionnement local.
 - » Favorisez la collaboration entre les départements en vue de partager les coûts des activités.
- Obtenir un consensus sur les priorités de la communauté, et s'assurer que les initiatives sont alignées sur ces priorités : les communautés acceptent parfois des activités proposées par les professionnels du développement alors qu'elles ne conviennent pas à leurs priorités et besoins. S'assurer que les activités cadrent au mieux avec les priorités de la communauté conduit à des taux de réussite plus élevés avec, dans le meilleur des cas, un impact plus positif sur les femmes.

ENCADRÉ 3-E Bénéficiant d'un soutien, les femmes de Papouasie-Nouvelle-Guinée élargissent leurs horizons économiques

Dans le cadre d'un projet minier soutenu par la Banque mondiale en Papouasie-Nouvelle-Guinée, les femmes de la localité ont sollicité une formation en couture et en pâtisserie.

Lors de la seconde phase de ce projet, elles ont de nouveau sollicité les mêmes formations, malgré des opportunités sur le marché de la couture et des produits de pâtisserie désormais plus limitées.

Mais entre temps, une analyse de marché de la communauté et des besoins de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise PGM par l'équipe du projet avait révélé des opportunités économiques axées sur d'autres secteurs, et qui offraient davantage de potentiel de pérennité et de croissance.

Après en avoir pris connaissance, les femmes ont manifesté un réel intérêt pour l'acquisition de nouvelles compétences dans ces domaines, afin de pouvoir tirer parti de la demande du marché.

MISE EN ŒUVRE D'INITIATIVES COMMUNAUTAIRES ÉQUITABLES ENTRE LES SEXES

Parmi les recommandations pour vous orienter dans vos initiatives communautaires en faveur de l'équité entre les sexes :

- S'assurer que tant les hommes que les femmes jouissent d'une opportunité égale de jouer divers rôles dans les programmes communautaires. A titre d'exemple, prendre des mesures afin que les femmes puissent occuper des postes de direction ou de gestion dans les activités de sensibilisation.
- Demeurer informé des initiatives communautaire et de genre des autres sociétés PGM, des organismes donateurs, et des ONG dans la région : cette démarche permettra d'éviter les chevauchements et fera ressortir les opportunités de collaboration. Par ailleurs, des partenariats avec d'autres pourraient également aider à garantir la pérennité à la fin du cycle du projet et après le départ de la société de la région.



ENCADRÉ 3-F Exemples d'initiatives communautaires ayant un avantage spécifique pour les femmes

Cette liste met en lumière des activités ayant été mises en œuvre dans des communautés pour atténuer les effets négatifs du projet qui affectent de façon disproportionnée les femmes, et pour promouvoir l'autonomisation économique et sociale de celles-ci.

- Projets d'infrastructure visant à réduire la pauvreté des femmes en fonction du facteur temps ;
- Programmes de sensibilisation au VIH/sida : cette initiative intègre le conseil, le dépistage, les messages d'intérêts publics, et la distribution gratuite de préservatifs, profitant ainsi à la fois aux hommes et aux femmes. Il est à noter que dans de nombreux contextes, les femmes peuvent avoir moins d'autonomie en matière de comportement sexuel, de sorte que les programmes de santé publique à l'échelle communautaire peuvent avoir des impacts particulièrement importants sur leur capacité à adopter des comportements sains.
- Conseil, soutien et accueil pour les victimes de violence entre partenaires intimes et basée sur le genre, d'abus d'alcool et de drogues : ces programmes devraient être exécutés par des experts formés, et pourraient être menés en partenariat avec les autorités ou la société civile.
- Éducation et sensibilisation à la violence basée sur le genre : les programmes devraient cibler à la fois les hommes et les femmes en vue d'accroître la compréhension des conséquences, des implications juridiques et des impacts plus larges sur la famille.
- Éducation et sensibilisation à la violence basée sur le genre, et renforcement des capacités des municipalités et autorités locales, afin de s'assurer qu'elles sont mieux préparées à réagir.
- Programmes visant à encourager l'éducation primaire et secondaire des filles : ces efforts pourraient intégrer un partenariat avec les gouvernements et des initiatives telles que les programmes de subvention pour encourager les familles à maintenir les enfants à l'école plutôt que de les envoyer travailler dans les mines artisanales ou à petite échelle, ou de les employer pour les tâches ménagères.
- Programmes visant à soutenir les femmes et les enfants travaillant dans les mines artisanales ou à petite échelle :
 - » Renforcement accru de la santé, de la sécurité, et des règlements sur le travail des enfants ;
 - » Messages d'intérêts publics et/ou formation à l'éducation des mineurs sur les risques sur la santé et les précautions à prendre pour réduire l'exposition aux toxines ;
 - » Subventions ou mesures incitatives pour utiliser des équipements de protection appropriés ;
 - » Subventions octroyées aux familles pour scolariser leurs enfants au lieu de les envoyer dans les mines ;
 - » Stratégies visant à renforcer les relations ou à nouer des partenariats avec les travailleurs des mines artisanales, telles que des concessions foncières de petites mines dans le cadre d'une initiative communautaire ;
- Programmes sanitaires ou infrastructures améliorés pour faciliter un accès accru aux soins de santé.
- Programmes d'éducation ou infrastructures améliorés pour faciliter un accès accru à l'éducation.
- Renforcement des capacités des agricultrices de subsistance : à titre d'exemple, intégrer une formation sur la façon de stimuler la productivité et le rendement agricoles.
- Renforcement des capacités et soutien financier à l'intention des organisations féminines locales et régionales : ces initiatives contribuent également à l'autosuffisance communautaire, et réduisent le risque de sur-dépendance vis-à-vis de la société PGM.

OUTIL 3.9 :

Opportunités de développement économique local et d'autonomisation pour les femmes

- ▶ **OBJECTIF** : Élaborer des activités qui promeuvent l'autonomisation économique des femmes
- ▶ **UNITÉ CIBLES** : Équipe d'engagement communautaire, en partenariat avec un expert indépendant du genre

Créer des opportunités économiques - sous la forme d'emploi et de recours aux fournisseurs locaux - constitue l'une des façons les plus évidentes dont les industries de ressources naturelles peuvent apporter leur contribution à la communauté entourant leurs opérations. (Pour obtenir des directives détaillées sur la création d'emplois équitables entre les sexes et les opportunités pour les fournisseurs locaux, consulter les Boîtes à outils 1 et 2).

Dans le cas des femmes non impliquées formellement dans la chaîne d'approvisionnement, les activités économiques émanant des activités d'engagement communautaire peuvent souvent soutenir un développement social et économique plus étendu, en aidant à renforcer leur capital et leur contrôle des ressources. Cette démarche s'accompagne d'un accès à l'information, à de l'influence, et à un statut. Renforcer les capacités des entreprises locales indépendantes de la société PGM les rend plus durables au cours diverses phases du projet, ainsi qu'à la fin de celui-ci.

L'Outil 3.8 concernait la mise en place de services de soutien communautaires et sociaux essentiels. Celui-ci fournit des directives sur la création de programmes ciblant directement le développement économique des femmes et leur autonomisation, en leur traçant la voie vers une indépendance accrue. En retour, elles seront en mesure d'apporter des contributions positives et à long terme pour leurs familles, leurs communautés et elles-mêmes.

Utilisez cet outil conjointement avec l'Outil 2.5, mentionné dans la Boîte à outils sur la chaîne d'approvisionnement, qui formule des stratégies pour soutenir des entreprises locales détenues par des femmes. Les activités de développement économique et d'autonomisation peuvent se chevaucher. Comme c'est le cas avec l'Outil 3.8, les femmes tout comme les hommes peuvent tirer parti des nombreuses initiatives suggérées ici, mais l'accent est mis ici sur la garantie de l'accès des femmes à de tels programmes, pour éliminer les obstacles et faciliter l'atteinte de l'objectif général d'une égalité des sexes.

CONCEPTION DE PROGRAMMES POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET L'AUTONOMISATION DES FEMMES

Directives sur la conception des programmes destinés à stimuler les opportunités économiques et l'autonomisation des femmes :

- Impliquer autant que possible les hommes et les femmes dans les programmes : cette approche garantit que l'ensemble des membres de la communauté en tire parti. Par ailleurs, elle contribue à faire accepter les programmes par les hommes, réduisant la résistance potentielle si ceux-ci estiment que les femmes ont été injustement favorisées.

- Atténuer les conséquences potentielles liées aux rôles de chaque sexe : la participation des femmes aux programmes d'autonomisation économique pourrait les détourner de leurs rôles traditionnels, par exemple, si elles n'ont plus assez de temps à consacrer aux tâches ménagères. Parmi les réponses possibles :
- service de garde d'enfants pour les familles de travailleuses ;
- groupes de soutien pour les travailleuses et leur famille ;
- technologies et infrastructures améliorées pour réduire le fardeau du travail ménager et renforcer l'accès aux marchés :
 - › puits pour accélérer la collecte de l'eau ;
 - › moulins pour accélérer la transformation des céréales ;
 - › électricité pour permettre aux femmes et aux enfants de travailler et/ou étudier le soir ;
 - › électricité pour permettre, si nécessaire, le fonctionnement des infrastructures.

CADRE POUR L'AUTONOMISATION DES FEMMES

Pour savoir quelles activités communautaires peuvent avoir le taux de réussite le plus élevé en terme d'autonomisation des femmes dans la communauté spécifique où vous opérez, les directives du Cadre d'autonomisation des femmes élaborées par Sara Hlupekile Longwe, une Zambienne experte du genre, permettent d'évaluer les contributions d'un projet à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes.⁴⁵ Il aide à déterminer si le projet répondra aux besoins et aux intérêts des femmes, et s'il encouragera leur participation et leur contrôle au cours du processus de prise de décision. Le cadre définit cinq niveaux progressifs d'égalité et d'autonomisation, du plus élevé au plus faible :

- **Contrôle** : capacité à agir et à maintenir un équilibre de contrôle entre les hommes et les femmes par rapport aux facteurs de production.
- **Participation** : capacité à participer aux processus de consultation et de prise de décision. Dans le contexte d'un projet, cette approche signifie une implication active dans l'évaluation des besoins, la planification et la conception, ainsi que dans le suivi et évaluation.
- **Conscientisation** : sensibilisation aux rôles de chaque sexe et aux relations entre les sexes, et compréhension que la répartition du travail en fonction du sexe et les flux d'avantages devraient être justes et équitables à la fois pour les hommes et les femmes.
- **Accès** : capacité d'accéder aux facteurs de production clés (terre, travail, crédit, formation), et aux avantages du projet.
- **Bien-être** : capacité d'accéder à la nutrition, à la santé, aux soins médicaux et à d'autres éléments déterminants du bien-être.

En outre, le cadre fait la distinction entre problèmes et préoccupations des femmes, puis aide à identifier si la conception du projet renvoie réellement à leurs problèmes.

⁴⁵ Pour en savoir davantage, consulter l'ouvrage : "A Conceptual Framework for Gender Analysis and Planning," un module d'apprentissage en ligne de l'Équipe consultative multidisciplinaire de l'Organisation Internationale du Travail et de l'Asie du Sud-Est : <http://www.ilo.org/public/english/region/asro/mdtmanila/training/unit1/empowfw.htm>

En remplissant le Tableau 3-I, l'information permet d'évaluer le degré auquel un projet ou une initiative encourage l'autonomisation des femmes. Travaillez conjointement avec celles qui participeront à ces programmes pour compléter ce tableau, qui peut aussi être utilisé en tant que contribution dans le cadre d'un processus de suivi et évaluation participatif plus vaste.

TABEAU 3-I Degrés d'autonomisation des femmes

NIVEAU D'ÉGALITÉ	NIVEAU DE RECONNAISSANCE DES PROBLÈMES DES FEMMES		
	NÉGATIF	NEUTRE	POSITIF
▸ Contrôle			
▸ Participation			
▸ Conscientisation			
▸ Accès Bien-être			

ENCADRÉ 3-G Programmes encourageant l'indépendance et l'autonomisation économiques des femmes

- Programmes d'alphabétisation des adultes
- Conseils sur l'emploi, la formation professionnelle, et le développement des compétences en entreprises : les programmes peuvent préparer les femmes à un emploi ou bien à des opportunités commerciales existant dans la région :
 - » Embauche directe par l'entreprise PGM, développement des fournisseurs locaux, emplois dans d'autres entreprises ou ambition de répondre à un nouveau besoin de commerce ou de marché au niveau local.
- Promotion des entrepreneuses :
 - » Subvention pour le démarrage ou l'accès à des mécanismes de microfinance et de microcrédit : avant de déployer un tel outil, assurez-vous de connaître toute lacune de financement qui rendrait futile une formation en entrepreneuriat. (Consultez le Chapitre 1, section III de la publication de l'ONU Femmes « Le pouvoir des acquisitions : Comment s'approvisionner auprès d'entreprises détenues par des femmes », et découvrez les défis uniques auxquels les femmes sont confrontées dans l'accès au capital financier, social, et humain). Travaillez conjointement avec des institutions financières pour offrir des subventions pour le démarrage, ou avoir accès aux mécanismes de microfinance et de microcrédit.
 - » Opportunités pour l'entrepreneuriat des femmes en lien avec les marchés locaux et/ou pour le développement de fournisseurs locaux dans la chaîne d'approvisionnement de ressources naturelles.
 - » Opportunités pour le tourisme ou l'artisanat, en fonction du contexte : ne pas compter exclusivement sur ces options qui offrent souvent peu de débouchés.
 - » Soutien aux femmes en matière de propriété et de titres fonciers.
- Programmes de logements sociaux abordables pour les ménages dirigés par les femmes ou autres membres vulnérables de la communauté.
- Formation et programmes pour accroître la confiance des femmes, notamment pour leur inculquer la conviction qu'elles ont la possibilité d'apporter du changement.
- Bourses et programmes d'apprentissage pour les femmes et les filles en vue d'accroître leur accès à l'éducation et à la formation professionnelle : ces programmes peuvent être de nature générale ou spécifique au secteur PGM.

OUTIL 3.10 : Assurer le suivi et la pérennité

Le suivi et évaluation est essentiel pour obtenir des informations de base et mesurer les impacts positifs et négatifs de votre projet et des initiatives communautaires. Des indicateurs de genre sur les aspects économiques, environnementaux et sociaux du projet et des initiatives communautaires permettront d'évaluer ce qui fonctionne ou pas, et d'identifier les domaines dans lesquels des changements s'imposent. Ces indicateurs permettront de mesurer l'évolution des attitudes à l'égard de votre projet PGM et les raisons de ces changements. Une surveillance et une évaluation minutieuses et approfondies sont les seules façons de déterminer l'efficacité de vos projets et programmes d'engagement communautaire, et de réduire les écarts entre les sexes dans les communautés affectées par le projet.

« Plus les données sur lesquelles repose un indicateur sont précises et fiables, plus il sera efficace de mesurer le changement – positif ou négatif. L'exactitude des données dépend d'un engagement et d'une consultation bien menés, principes fondamentaux d'une approche du genre ».⁴⁶

Source : Rio Tinto, "Why Gender Matters: A Resource Guide for Integrating Gender Considerations in Communities Work at Rio Tinto"

CONCEPTION DE PROCESSUS DE SUIVI ET ÉVALUATION POUR LES INITIATIVES D'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE

Le suivi et évaluation devrait, si possible, impliquer hommes et femmes de la communauté dans des processus participatifs tels que des évaluations rurales participatives, des entretiens avec des informateurs clés, la cartographie des résultats et des fiches de résultat permettant de mesurer les progrès réalisés au niveau des projets communautaires (voir l'Outil 3.6 pour plus d'informations à ce sujet). Les éléments clés d'un processus de suivi et évaluation minutieux et complet intègrent ce qui suit :

- Évaluation de l'impact positif et négatif des activités sur le genre
- Suivi organisé, minutieusement planifié et récurrent, à intégrer dans les plans et budgets pluri-annuels de projet et d'engagement communautaire
- Adaptation aux activités spécifiques
- Partenariat avec la communauté pour assurer la diversité de genres, de races et de statuts socio-économiques : les membres de la communauté devraient être impliqués à toutes les étapes, depuis la conception des indicateurs jusqu'à la phase d'évaluation, en passant par la collecte et le suivi des données.

⁴⁶ Deanna Kemp et Julia Keenan, *Why Gender Matters: A Resource Guide for Integrating Gender into Community Work at Rio Tinto*, 70.

- Adaptation et amélioration des projets et initiatives communautaires en fonction des résultats du suivi et l'évaluation.
- Répétition des évaluations à intervalles réguliers sur tout le cycle du projet, par exemple lors de changements importants comme les expansions. Cette pratique permet de mesurer les changements sociaux, environnementaux ou économiques, et la mesure dans laquelle ils peuvent être attribués au projet.⁴⁷

Des indicateurs bien conçus sont essentiels

Lorsque vous créez votre cadre de suivi et évaluation, assurez-vous d'intégrer des indicateurs :

- sensibles au genre
- liés à des objectifs locaux aussi bien que stratégiques en matière de genre
- reflétant les changements du statut social et des rôles des hommes et des femmes
- déterminés par l'entreprise et par la communauté
- intégrant des facteurs qualitatifs et quantitatifs
- renforcés par des données fiables issues de la phase d'évaluation et des actualisations régulières



⁴⁷ Deanna Kemp et Julia Keenan, *Why Gender Matters: A Resource Guide for Integrating Gender into Community Work at Rio Tinto*, 70.

OUTIL 3.10 :

Exemples d'indicateurs de suivi et évaluation de l'intégration du genre dans l'engagement communautaire et dans les initiatives communautaires des sociétés PGM

- ▶ **OBJECTIF** : Élaborer des indicateurs pour mesurer et évaluer de manière adéquate les questions liées au genre relatives aux projets et initiatives communautaires des entreprises pétrolières, gazières et minières
- ▶ **UNITÉ CIBLES** : Équipe d'engagement communautaire, en partenariat avec un expert indépendant du genre

Le Tableau 3-J fournit des exemples d'indicateurs pour mesurer la sensibilisation aux questions liées au genre dans le cadre de vos activités d'engagement communautaire et de vos initiatives communautaires.⁴⁸ Ils peuvent varier en termes de portée, allant de changements mineurs facilement attribuables aux interventions de votre entreprise, à des mesures évaluant plus largement le niveau de pauvreté de la communauté.

Lors de la conception de votre instrument, mettez l'accent sur les indicateurs mesurant les changements directement attribuables à vos interventions. Il existera sinon un risque de généralisation qui pourrait donner lieu à une évaluation peu précise de la situation de pauvreté locale et qui ne permettra pas d'obtenir des informations sur l'efficacité spécifiques de vos initiatives.

Notez que le tableau fait référence aux « participants » plutôt qu'aux « membres de la communauté », car il ne se rapporte qu'aux individus participant aux initiatives de votre société.

TABLEAU 3-J Exemples d'indicateurs pour mesurer les impacts sur le genre des initiatives d'engagement communautaire des entreprises PGM

THÈME	INDICATEURS <i>(Rechercher les données séparément pour les hommes et les femmes)</i>
Développement économique des femmes	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pourcentage de participants ayant un compte bancaire à son nom ▶ Pourcentage de participants ayant accès aux prêts, au crédit et au microcrédit ▶ Pourcentage de participants ayant reçu des prêts en son nom au cours des six derniers mois de la part de banques ou institutions de microcrédit accréditées ▶ Ratio des entreprises détenues par des femmes par rapport à celles appartenant à des hommes ▶ Pourcentage de participantes propriétaires d'une entreprise ▶ Nombre de nouvelles initiatives communautaires axées sur le développement économique des femmes résultant des activités de la société ▶ Nombre de professionnels du sexe apparus à la suite des activités de la société (le cas échéant)

⁴⁸ Cette liste a été adaptée à partir de l'ouvrage : "Annex 1: Potential Indicators for Monitoring and Measuring the Impact of a Gender Sensitive Approach to EI projects," dans Adriana Eftimie, Katherine Heller, et John Strongman, *Gender Dimensions of the Extractive Industries: Mining for Equity*, 36–49 et "Examples of gender sensitive indicators for measuring risks and benefits in mining communities," dans Deanna Kemp et Julia Keenan *Why Gender Matters: A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto*, 69.

THÈME	INDICATEURS <i>(Rechercher les données séparément pour les hommes et les femmes)</i>
Autonomisation sociale et participation communautaire/politique des femmes	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Niveau de satisfaction chez les femmes ou groupes de femmes vis-à-vis de l'approche de la société en matière d'impact sur le genre ▶ Nombre de participants impliqués dans le suivi participatif ▶ Pourcentage de participantes occupant des postes de leadership communautaire ▶ Pourcentage de participantes prenant part à des comités ou à des groupes de travail : <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage ayant déclaré, au bout de deux ans, avoir participé de manière active à la prise de décisions et à la gestion, par rapport au suivi participatif de référence. • Niveau de satisfaction après un an ▶ Pourcentage de participantes prenant part à la prise de décision au niveau de la communauté et du ménage. ▶ Nombre de participantes prenant la parole lors de réunions et de consultations communautaires, en particulier lors de réunions axées sur la prise de décisions, en comparaison avec les hommes ▶ Nombre de nouvelles initiatives communautaires axées sur l'autonomisation sociale des femmes grâce aux activités de la société ▶ Variation du pourcentage des fonds communautaires consacrés aux services (par rapport aux constructions ou aux infrastructure) due aux activités de la société. ▶ Variation du pourcentage des fonds communautaires consacrés aux projets proposés par les femmes par rapport à ceux proposés par les hommes, ou changement du montant consacré aux services et aux besoins des femmes, due aux activités de l'entreprise. ▶ Nombre de propositions de financement de projets communautaires suggérées par les participantes par rapport à celles suggérées par les hommes
Terres, main-d'œuvre et actifs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Taux de chômage et d'activité économique parmi les participants ▶ Prévalence du travail des enfants dans les familles des participants ▶ Pourcentage de participants ayant des titres fonciers à leur nom ▶ Pourcentage de terres locales appartenant à des participantes par rapport au pourcentage de terres appartenant aux participants de sexe masculin. ▶ Pourcentage de participants exploitant/louant des terres. ▶ Pourcentage de participants des deux sexes signalant un accès réduit aux terres utilisées pour l'agriculture ou les activités de subsistance en raison du projet PGM ▶ Pourcentage de participants des deux sexes signalant une baisse des revenus provenant de l'agriculture ou d'activités de subsistance en raison du projet PGM
Éducation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pourcentage de participants ayant accès à l'éducation formelle ▶ Taux d'inscription, de fréquentation et d'achèvement scolaire aux niveaux primaire, secondaire et tertiaire parmi les participants. ▶ Taux d'alphabétisation des participants adultes <ul style="list-style-type: none"> • Si la formation en alphabétisation est dispensée, pourcentage de participants qui la suivent et pourcentage de ceux qui achèvent le programme. ▶ Pourcentage de participants ayant des compétences utiles pour un emploi ▶ Nombre d'enseignants financés grâce aux activités de la société PGM ▶ Nombre d'écoles financées ou construites grâce aux activités de la société PGM ▶ Pourcentage de participants travaillant dans des exploitations minières artisanales et à petite échelle, et non scolarisés

suite à la page suivante

THÈME	INDICATEURS (Rechercher les données séparément pour les hommes et les femmes)
Santé	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Espérance de vie à la naissance pour les participants. Taux de mortalité infantile dans les familles des participants. Taux de mortalité maternelle chez les participantes ▶ Pourcentage de participants ayant accès aux soins de santé et aux installations médicales. ▶ Temps nécessaire pour que les participantes accèdent à des soins de santé maternelle et pour accoucher. ▶ Incidence des maladies infectieuses et autres problèmes de santé chez les participants. ▶ Incidence des infections sexuellement transmissibles parmi les participants <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de participants bénéficiant d'un traitement • Pourcentage de participants infectés qui sont des professionnels du sexe • Pourcentage de transmission du VIH de la mère à l'enfant parmi les participants. • Taux de mortalité des participants atteints du VIH ▶ Nombre de cas déclarés de maladies, notamment respiratoires, des participants causées par l'exposition à des matières dangereuses ou par la pollution résultant d'activités des entreprises PGM à grande échelle ▶ Nombre de cas signalés de blessures et de décès de participants dus à des accidents de la circulation ; pourcentage lié à l'implication de véhicules de l'entreprise PGM. ▶ Nombre de cas déclarés de maladies chez les participants en raison de l'exposition à des matières dangereuses lors d'activités minières à petite échelle. ▶ Nombre de cas signalés de blessures de participants dus aux activités minières à petite échelle ; ratio des blessures subies par les hommes par rapport aux femmes
Environnement et assainissement	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Distance moyenne jusqu'aux installations sanitaires ▶ Nombre de maladies liées à l'assainissement déclarées par les participants ▶ Nombre de maladies liées à l'eau déclarées par les participants. ▶ Proportion de filles par rapport aux toilettes pour filles au niveau de chaque école ▶ Proportion de garçons par rapport aux toilettes pour garçons au niveau de chaque école ▶ Distance moyenne et temps requis pour que les participants aient accès à l'eau potable ▶ Pourcentage de foyers de participants disposant d'un robinet d'eau ▶ Pourcentage de participantes signalant une réduction de l'accès à l'eau ▶ Pourcentage de participants ayant accès à de l'eau potable ▶ Pourcentage de participants ayant accès à un carburant sûr ▶ Temps mis par les participants pour se procurer du carburant
Infrastructure et électricité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pourcentage de participants ayant accès à des transports sans risques et à des routes pavées ▶ Nombre de foyers de participants ayant accès à l'électricité ▶ Pourcentage de participants signalant une amélioration de l'accès à l'électricité. ▶ Temps consacré chaque semaine par les participants au transport des marchandises jusqu'au marché
Sécurité et violence	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pourcentage de participantes signalant avoir été victimes de violence familiale ou sexuelle <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de cas consignés dans les archives de la police • Pourcentage de cas consignés dans les archives de l'hôpital/établissement médical ▶ Nombre de participantes en quête d'un foyer sûr ▶ Nombre de femmes et d'enfants ayant trouvé refuge dans un lieu sûr ▶ Pourcentage de participants consommateurs de drogues et/ou d'alcool ▶ Nombre de cliniques, de centres de conseil ou autres services d'aide aux victimes de violence grâce aux activités de la société ▶ Nombre de cliniques, de centres de conseil ou autres services destinés à aider les consommateurs d'alcool ou de drogues grâce aux activités de la société ▶ Pourcentage d'agents de police ou d'agents locaux chargés de l'application de la loi formés de manière appropriée à faire face aux cas de violence familiale ou sexuelle grâce aux activités de la société ▶ Pourcentage du personnel de sécurité de la société PGM formé pour faire face aux incidents de sécurité/violence d'une manière sensible au genre grâce aux activités de la société

THÈME	INDICATEURS <i>(Rechercher les données séparément pour les hommes et les femmes)</i>
Pauvreté et vulnérabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Taux de pauvreté des participants ▸ Pourcentage de ménages des participants dirigés par une femme célibataire ▸ Taux de pauvreté parmi les ménages dirigés par des participantes ▸ Taux de chômage parmi les ménages dirigés par des participantes ▸ Taux de mariages des mineurs parmi les participants ▸ Pourcentage d'enfant de moins de 5 ans des participants bénéficiant de programmes de garde d'enfants ▸ Nombre de participants (individus et/ou familles) quittant de manière volontaire la communauté en raison de la perte de terres ou de logements, ou de la hausse du coût des denrées alimentaires ou du transport

À PROPOS DES RISQUES LIÉS AU GENRE DANS L'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE POUR LES INDUSTRIES PÉTROLIÈRES, GAZIÈRES ET MINIÈRES (PGM)

Il est bien établi par les industries PGM que la relation d'une société avec les communautés affectées par le projet peut avoir un impact direct sur ses résultats nets. L'obtention et le maintien d'un permis social d'exploitation sont impératifs au bon déroulement des opérations du projet, et l'engagement des femmes dans le cadre du maintien de ce permis social est essentiel pour garantir qu'il reflète véritablement l'approbation de l'ensemble de la communauté. Les impacts négatifs potentiels des projets pétroliers, gaziers et miniers énumérés dans ce chapitre devraient être considérés comme étant des risques sociaux. S'ils se concrétisent, ils constitueront une menace pour le succès du projet, et donc pour l'investissement. L'Encadré 3-H présente un exemple de conséquences lorsque les risques sociaux liés au genre ne sont pas atténués.

ENCADRÉ 3-H Coût économique pour un projet de la violence basée sur le genre dans la communauté : enseignements tirés de l'expérience de la Banque mondiale en Ouganda

En 2015, un projet de 265 millions de dollars financé par la Banque mondiale pour améliorer le réseau routier national en Ouganda a été annulé, notamment suite à des allégations d'abus sexuels sur mineurs par des sous-traitants du gouvernement. Dans l'attente d'une enquête plus approfondie, deux autres projets ont également été suspendus en conséquence.

Comme le montre cet exemple, les allégations de comportements sexuels répréhensibles et de violence basée sur le genre peuvent avoir de graves conséquences pour les projets financés par les organisations du Groupe de la Banque mondiale. Ces comportements contraires aux garanties environnementales et sociales et aux Normes de performance du Groupe de la Banque mondiale peuvent justifier la suspension ou l'annulation d'un projet, même si ce sont des sous-traitants qui sont coupables de mauvaises conduites.⁴⁹

⁴⁹ Banque mondiale, "World Bank Statement on Cancellation of the Uganda Transport Sector Development Project (TSDP)," Communiqué de presse, 21 Décembre 2015, <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2015/12/21/wb-statement-cancellation-uganda-transport-sector-development-project>.

Ressources sélectionnées pour une lecture approfondie

Termes de référence pour l'expert du genre indépendant

- Regional Association of Oil and Natural Gas Companies in Latin America and the Caribbean (ARPEL), “Terms of References for a Gender Sensitive Rapid Rural Appraisal in The Oil and Gas Industry” in *Guidelines for the Implementation of Gender Policies and Strategies*, Montevideo: ARPEL, 2004.
- Banque mondiale, “Sample Terms of Reference (ToR) For Conducting Gender-Responsive Social Assessment” dans *Gender-Responsive Social Analysis: A Guidance Note: Incorporating Social Dimensions into Bank-Supported Projects*, Washington : DC, Banque mondiale, 2005.
- Banque mondiale, “Element 3: Translate Commitment into Action” dans *Gender-Sensitive Approaches for the EI in Peru: Improving the Impact of Women in Poverty and their Families: Guide for Improving Practice*, Washington, DC: Banque mondiale, 2011. (Cette directive fournit des recommandations pour le recrutement d’un défenseur de l’égalité des sexes et d’une équipe de promotion de l’égalité des sexes, notamment les rôles, tâches et compétences idéalement requis.)

Évaluations communautaires de base

- Banque mondiale, *Gender Dimensions of Artisanal and Small-Scale Mining: A Rapid Assessment Toolkit*, Washington, DC : Banque mondiale, 2012. (NOTE : Bien que cette ressource soit dédiée au genre dans les exploitations minières artisanales et à petite échelle, elle fournit des directives détaillées sur les méthodes de collecte de données qui seraient également très utiles dans le contexte de cette boîte à outils).
- Banque mondiale, Guidance Notes 1-6 in *Gender-Sensitive Approaches for the EI in Peru: Improving the Impact of Women in Poverty and their Families: Guide for Improving Practice*, Washington, DC: Banque mondiale, 2011.

Évaluations de l’impact sur le genre

- International Council on Mining and Metals, “Tool 12: Social Impact and Opportunities Assessment” dans *Community Development Toolkit*, Londres: ICM, 2012.
- O’Faircheallaigh, Ciaran, “Shaping projects, shaping impacts: community-controlled impact assessments and negotiated agreements,” *Third World Quarterly*, 38:5,1181-11972017, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01436597.2017.1279539>.

- Oxfam America, “Community-Based Human Rights Impact Assessment: The Getting it Right Tool,” <https://policy-practice.oxfamamerica.org/work/private-sector-engagement/community-based-human-rights-impact-assessment-initiative/>
- Hill, Christina; Madden, Chris; et Collins, Nina, “A Guide to Gender Impact Assessment for the Extractive Industries,” Oxfam: Melbourne, 2017.

Mécanismes de plainte

- *Community Grievance Mechanisms Toolbox*, <http://accessfacility.org/community-grievance-mechanisms-toolbox>.
- Corporate Social Responsibility Initiative, “Rights-Compatible Grievance Mechanisms: A Guidance Tool for Companies and Their Stakeholders,” Cambridge: Harvard University: 2008
- IFC, “Good Practice Note: Addressing Grievances from Project-Affected Communities: Guidance for Projects and Companies on Designing Grievance Mechanisms,” Washington, DC : IFC, 2009.
- International Council on Mining and Metals, “Human Rights in the Mining & Metals Sector—Handling and Resolving Local Level Concerns & Grievances,” Londres: ICMM, 2009.
- Fair Labor Association, “Nestlé Gender Dialogue Project: Establishing Women’s Dialogue Forums and Training on Grievance Mechanisms,” Fair Labor Association, 2016.
- Banque mondiale, *Extracting Lessons on Gender in the Oil and Gas Sector*, DC : Banque mondiale, 2013.
- Compliance Ombudsman Advisor (CAO), *Grievance Mechanism Toolkit: A Practical Guide for Implementing Grievance Mechanisms in Different Sectors*, Banque mondiale, 2016.
- Pacte Mondial des Nations Unies, *Human Rights and Business Learning Tool*, Genève : Bureau du Haut-Commissariat des Nations Unies aux Droits de l’Homme, 2018.

Indicateurs sensibles au genre

- Agence Canadienne de Développement International, *A Project Level Handbook: The Why and How of Gender-Sensitive Indicators*, Gatineau: ACDI, 1997.
- Golla, Anne Marie; Malhotra, Anju ; Nanda, Priya; et Mehra, Rekha, *Understanding and Measuring Women’s Economic Empowerment Definition, Framework and Indicators*, Washington, DC: ICRW, 2011.
- Kemp, Deanna et Keenan, Julie, *Why Gender Matters: A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto*, Melbourne: RioTinto, 2010.
- Montañó, Sonia, “Gender Indicators and Statistics in Latin America and the Caribbean,” Santiago : Commission économique des Nations Unies pour l’Amérique Latine et les Caraïbes, 2005.

- Banque mondiale, *Integrating a Gender Dimension into Monitoring & Evaluation of Rural Development Projects*, Washington DC, : Banque mondiale.
- Minerals Council of Australia, *Voluntary community investment: A strategic approach that incorporates gender: A toolkit for the extractives industry*, Sydney: MCA.

Autres ressources

- IFC, *A Strategic Approach to Early Stakeholder Engagement*, Washington DC: IFC, 2015.
- Eftimie, Adriana ; Heller Katherine ; et Strongman, John, *Gender Dimensions of the Extractive Industries: Mining for Equity*, Washington, DC: Banque mondiale, 2009.
- IFC, *Projects and People: A Handbook for Addressing Project-Induced In-Migration*, Washington, DC : IFC, 2009.
- IFC, *Strategic Community Investment: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*, Washington DC : IFC, 2015.
- Macdonald, Catherine, “Working Paper: The Role of Gender in the Extractives Industries,” Helsinki : UNU-WIDER, 2017.
- Banque mondiale, *Uganda—Transport Sector Development Project: Additional Financing, Lessons Learned and Agenda for Action*, Washington, DC: Banque mondiale, 2016.

BIBLIOGRAPHIE

- Banque Asiatique de Développement, *Gender Checklist: Resettlement*, Manille : Banque de Développement Asiatique, 2003.
- Banque mondiale, “Gender-Responsive Social Analysis: A Guidance Note Incorporating Social Dimensions into Bank-Supported Projects,” Washington, DC: Banque mondiale, 2005.
- Banque mondiale, “Good Practice Note: Integrating Gender into Country Assistance Strategies,” Washington, DC: Banque mondiale, 2012.
- Banque mondiale, “World Bank Statement on Cancellation of the Uganda Transport Sector Development Project (TSDP),” Communiqué de presse, Décembre 21, 2015, <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2015/12/21/wb-statement-cancellation-uganda-transport-sector-development-project>.
- Boutilier, Thomas, et Thomson, Ian, *Modelling and Measuring the Social License to Operate: Fruits of a Dialogue between Theory and Practice*, 2011.
- Business and Human Rights Law Centre, “Rio Tinto Lawsuit (re Papua New Guinea),” 3 Février, 2012, <https://business-humanrights.org/en/rio-tinto-lawsuit-re-papua-new-guinea?page=2>.
- Boîte à outils du CAO sur le Mécanisme de plainte : “Grievance Mechanism Toolkit: A Practical Guide for Implementing Grievance Mechanisms in Different Sectors,” Washington, DC: Groupe de la Banque mondiale, 2018.

- Chambers, Robert, “The Origins and Practice of Participatory Rural Appraisal,” *World Development*, Vol.22, no.7, 1994 : 953-969.
- Corporate Social Responsibility Initiative, *Rights-Compatible Grievance Mechanisms: A Guidance Tool for Companies and Their Stakeholders*, Cambridge: John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2008.
- Douglas, S., Farr, V., Hill, F. et Kasuma, W., “Case study: Bougainville — Papua New Guinea,” dans S. Douglas et F. Hill (eds), *Getting It Right, Doing It Right: Gender and Disarmament, Demobilization and Reintegration*, New York : Fonds de développement des Nations Unies pour la femme, 2004.
- Eftimie, Adriana et al., *Gender Dimensions of Artisanal and Small-Scale Mining: A Rapid Assessment Toolkit*, Washington, DC : Banque mondiale, 2012.
- Eftimie, Adriana ; Heller, Katherine et Strongman, John, *Gender Dimensions of the Extractive Industries: Mining for Equity*, Washington, DC : Banque mondiale, 2009.
- EY, “Business Risks Facing Mining and Metals 2017-2018: Top 10 business risks,” consulté le 13 Décembre 2017, <http://www.ey.com/gl/en/industries/mining---metals/business-risks-in-mining-and-metals>.
- EY, “License to Operate is Top mining Risk as Stakeholder Landscape Shifts » ,” consulté le 12 Avril 2019, https://www.ey.com/en_gl/news/2018/12/license-to-operate-is-top-mining-risk-as-stakeholder-landscape-shifts
- Garasu, Lorraine, “The role of women in promoting peace and reconciliation,” dans A. Carl et L. Garasu (eds), *Weaving Consensus: The Papua New Guinea — Bougainville Peace Process*, Londres : Conciliation Resources in collaboration with BICWF, 2002.
- Hill, Christina, et Newell, Kelly, *Women, Women, Communities and Mining: The Gender Impacts of Mining and the Role of Gender Impact Assessment*, Carlton: Oxfam Australia, 2009.
- Human Rights in ASEAN, “Thailand: Ongoing Judicial Harassment against Members of the Khon Rak Ban Kerd Group (KRBKG),” 13 Juillet, 2017, <https://humanrightsinasean.info/article/thailand-ongoing-judicial-harassment-against-members-khon-rak-ban-kerd-group-krbkkg.html>.
- IFC’s “Good Practice Note: Addressing Grievances from Project-Affected Communities,” Washington, DC: IFC, 2009.
- IFC, “Performance Standard 1: Assessment and Management of Environmental and Social Risks and Impacts,” Washington, DC: IFC, 2012.
- Kauthen, Meg, “Outside the Mine Gate: Empowering Women Through Inclusive Business,” Business For Development, 2017, <http://businessfordevelopment.org/outside-the-mine-gate-empowering-women-through-inclusive-agribusiness/>.
- Kemp, Deanna, et Keenan, Julia, *Why Gender Matters: A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto*, Melbourne : Rio Tinto, 2010.

- King, Elizabeth et Mason, Andrew D., *Engendering Development Through Gender Equality in Rights, Resources, and Voice*, Washington et New York: Banque mondiale et Oxford University Press, 2001.
- Lillywhite, S., Kemp, D. et Sturman, K., “Mining, resettlement and lost livelihoods: Listening to the Voices of Resettled Communities in Mualadzi, Mozambique.” Oxfam : Melbourne, 2015.
- Minerals Council of Australia, *Voluntary Community Investment: A Strategic Approach That Incorporates Gender. A Toolkit for the Extractives Industry*, Canberra: Minerals Council of Australia, 2014.
- Observatory for the Protection of Human Rights Defenders, “In Harm’s Way: Women Human Rights Defenders in Thailand,” Genève : Comité des Nations Unies pour l’élimination de toutes les formes de discrimination à l’égard des femmes, 2017.
- OIT, “ A Conceptual Framework for Gender Analysis and Planning,” Organisation internationale du Travail et Équipe consultative multidisciplinaire de l’Asie du Sud-Est, Module d’apprentissage et d’information en ligne sur le genre, <http://www.ilo.org/public/english/region/asro/mdtmanila/training/unit1/harvrdfw.htm>.
- Oxfam America, “Community Voice in Human Rights Impact Assessments,” Washington, DC: Oxfam, 2015.
- *Papua New Guinea — Bougainville Peace Process*, London: Conciliation Resources in collaboration with BICWF, 2002.
- Pike, Rory, *Social License to Operate: The Relevance of Social License to Operate for Mining Companies*, New York: Schroders, 2012.
- Protection International, “Thailand Khon Rak Ban Koed Group Demands Participation to Protect Their Communities from the Harmful Effects of Mining in Loei Province,” Communiqué de presse, 7 juillet 2016, <https://protectioninternational.org/2014/07/07/thailand-khon-rak-ban-koed-group-demands-participation-to-protect-their-communities-from-the-harmful-effects-of-mining-in-loei-province/>.
- Protection International, “Thailand: Women Rights Defenders Honoured by the National Human Rights Commission,” Communiqué de presse, 10 mars 2016, <https://protectionline.org/2016/03/10/thailand-women-rights-defenders-honoured-national-human-rights-commission/>.
- Ward, Bernie et Strongman, John, *Gender-Sensitive Approaches for the Extractive Industry in Peru: Improving the Impact on Women in Poverty and Their Families*, Washington, D.C: Banque mondiale, 2011.

CRÉDITS PHOTOS

La Couverture: Nugroho Nurdikiawan Sunjoyo / La Banque Mondiale; Page 2: Stephanie Sines / IFC; Page 13: Protection International; Page 25: Arne Hoel / La Banque Mondiale; Page 30: Sherry Goldberg / IFC; Page 43: Ted Pollett / IFC; Page 48: Sherry Goldberg / IFC; Page 62: Simone D McCourtie / La Banque Mondiale; Page 64: Stephanie Sines / IFC; Page 71: Dominic Chavez / La Banque Mondiale

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

ifc.org
commdev.org

Contacts

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

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



Créer des marchés, créer des opportunités



BOÎTE À OUTILS 4:

CRÉER DES OPPORTUNITÉS POUR LES FEMMES ET LE SECTEUR PRIVÉ

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

LUTTER CONTRE LA VIOLENCE BASÉE SUR LE GENRE AU SEIN DU PERSONNEL



UMBRELLA FACILITY
FOR GENDER EQUALITY



ADMINISTERED BY
WORLD BANK GROUP



CommDev
Enhancing benefits to communities



IFC

Société Financière
Internationale
GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

Créer des marchés, créer des opportunités

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

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

Tous droits réservés

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

Première impression: Mai 2018.

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

Droits et autorisations

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

CRÉER DES OPPORTUNITÉS POUR LES FEMMES ET LE SECTEUR PRIVÉ

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

LUTTER CONTRE LA VIOLENCE BASÉE SUR LE GENRE AU SEIN DU PERSONNEL

Outils pour aider les sociétés à combattre et à réduire le harcèlement sexuel, les abus et l'exploitation sexuels, et la violence entre partenaires intimes sur le lieu de travail et dans la communauté.



Créer des marchés, créer des opportunités



TABLE DES MATIÈRES

APERÇU : Violence basée sur le genre au sein du personnel des industries PGM	7
Lutter contre le harcèlement sexuel et la VBG : pourquoi les opérateurs PGM doivent prendre position	11
BOÎTE À OUTILS 4 : Outils pour lutter contre la violence basée sur le genre, notamment le harcèlement sexuel, l'EAS et la VPI	16
OUTILS 4.1-4.2 : ÉVALUER ET PRÉPARER	18
Outil 4.1 : Terms of Reference for Sexual Harassment Assessment and Gender-Based Violence Baseline Study	19
Outil 4.2 : Assessing Gender-Based Violence in the Community	25
OUTILS 4.3-4.6 : APPORTER DES RÉPONSES	28
Outil 4.3 : Politique type contre le harcèlement sexuel	37
Outil 4.4 : Politique type contre la violence entre partenaires intimes et contre la violence basée sur le genre	43
Outil 4.5 : Termes de référence pour une formation sur le harcèlement sexuel et pour la conception d'un dispositif de règlement des griefs relatifs à la violence basée sur le genre	52
Outil 4.6 : Codes de conduite types concernant la violence basée sur le genre pour les sociétés, les sous-traitants et les employés	56
Outil 4.7: ASSURER LE SUIVI ET LA PÉRENNITÉ	62
Outil 4.7 : Élaboration d'approches pour assurer le suivi et soutenir les progrès accomplis dans la réduction du harcèlement sexuel et de la violence basée sur le genre	62
RESSOURCES SÉLECTIONNÉES POUR UNE LECTURE APPROFONDIE	64

TABLEAUX, ENCADRÉS ET FIGURES

TABLEAU 4-A Aperçu de la Boîte à outils 4	17
ENCADRÉ 4-A Traiter avec soin : mener une étude sensible et approfondie sur la VBG et le harcèlement sexuel	20
ENCADRÉ 4-B Activités d'engagement communautaire visant à réduire la VBG	27
ENCADRÉ 4-C Ressources pour une communications en faveur de lieux de travail empreints de respect et exempts de violence	30
ENCADRÉ 4-D Campagne du Ruban blanc : une initiative internationale contre la violence basée sur le genre	35
ENCADRÉ 4-E Impulser le changement via la chaîne d'approvisionnement minier en Papouasie-Nouvelle-Guinée : le sous-traitant Anitua montre la voie en matière de lieux de travail sans violence	36
FIGURE 4-A Étapes de l'élaboration d'une approche efficace pour lutter contre le harcèlement sexuel	28

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

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

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

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

CCEI Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE

EAS L'exploitation et les abus sexuels

HQ Siège

HS Harcèlement sexuel

IE Industries extractives

IFC Société financière internationale

KPI Indicateurs de performance clés

KRBKG Groupe Khon Rak Ban Kerd

MEE La maltraitance/exploitation des enfants

MRC Mécanisme de règlement des griefs

OCDE Organisation de coopération et de développement économiques

ONG Organisations non gouvernementales

PDG Président-directeur général

PGM Pétrolier, gazier et minier

PIB Produit intérieur brut

PNG Papouasie-Nouvelle-Guinée

PMNU Pacte mondial des Nations Unies

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

RH Ressources humaines

RSI Retour sur investissement

SEC Commission boursière des États-Unis

STIM Science, technologie, ingénierie et mathématique

TDR Termes de référence

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

VBC Violence basée sur le genre

VFS Violence familiale et sexuelle

VIH Virus de l'immunodéficience humaine

VPI Violence exercée par un partenaire intime

NORME DE PERFORMANCE APPLICABLE DE L'IFC

Norme de performance 2. Main-d'œuvre et conditions de travail¹

Cette norme traite des conditions de travail, de la protection de la main-d'œuvre, et de la santé et de la sécurité au travail, en englobant les salariés mais aussi les travailleurs externes et ceux impliqués dans la chaîne d'approvisionnement. Concernant le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre, elle exige le respect des lois nationales sur l'emploi et le travail (qui peuvent proscrire le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre), et porte sur la santé et la sécurité des travailleurs, ainsi que sur la protection des travailleurs potentiellement vulnérables. Une note d'orientation sur cette norme spécifie que les clients de l'IFC devront « prendre des mesures visant à prévenir (...) le harcèlement sexuel (...) sur le lieu de travail ». Elle s'applique aux travailleurs engagés directement par l'entreprise (travailleurs directs), à ceux engagés par l'intermédiaire de sous-traitants (travailleurs contractuels), ainsi qu'à ceux engagés par les fournisseurs principaux du client (travailleurs de la chaîne d'approvisionnement).

¹ IFC Performance Standards on Environmental and Social Sustainability,, 1 Janvier 2012 ; FC Guidance Note 2: Labor and Working Conditions, 1 Janvier 2012.

APERÇU : Violence basée sur le genre au sein du personnel des industries PGM

En raison de ses répercussions pour les femmes sur le lieu de travail, la chaîne d'approvisionnement et dans la communauté, le harcèlement sexuel est une question impliquant toutes les séries d'outils de cette Boîte à outils. Des recherches ont montré une corrélation entre les projets pétroliers, gaziers et miniers et l'accroissement des taux de violence basée sur le genre, notamment le harcèlement sexuel sur place, ainsi que la violence entre partenaires intimes (VPI) et l'exploitation et les abus sexuels (EAS), au sein des communautés affectées par le projet². Si ces questions ne sont pas considérées, le secteur pétrolier, gazier et minier peut créer et/ou exacerber une dynamique conduisant au harcèlement sexuel, à la VPI et à l'EAS. De nombreuses sociétés PGM reconnaissent l'existence d'opportunités pour changer les comportements et faire face aux problèmes de la communauté au sens large. Le présent chapitre fournit des orientations et outils visant à aider les sociétés à comprendre ces questions, à prendre des mesures pour corriger les comportements sur site et à définir des attentes en matière de comportement et de services de soutien pour les problèmes à l'extérieur.

Sur le lieu de travail, les caractéristiques des industries PGM, telles qu'une main-d'œuvre à prédominance masculine et des conditions de travail sur des sites souvent éloignés, peuvent contribuer à créer un environnement dangereux ou inconfortable pour les femmes, ou même pour les hommes. Une étude réalisée en 2015 par l'Université nationale australienne a révélé que 93 % des femmes travaillant dans des industries rurales en Australie ont été victimes de harcèlement sexuel, que ce soient des actions directes comme des commentaires non désirés sur leur corps ou leurs comportements sexuels, ou des actes de harcèlement plus indirects, comme des collègues masculins visionnant des films pornographiques en présence d'employés de sexe féminin³.

À l'externe - dans la communauté au sens large -, il existe des preuves solides d'une corrélation entre hausse des activités PGM et violence basée sur le genre dans les communautés d'accueil. Les raisons en sont complexes et interdépendantes, mais un fait semble se dégager dans plusieurs communautés : les hommes sont les premiers bénéficiaires de l'emploi et de la hausse de la circulation d'argent. Dans la mesure où nombre de projets PGM arrivent dans des régions reculées et/ou ayant peu bénéficié d'un développement économique, une injection rapide d'argent et de main-d'œuvre extérieure peut déclencher une déstabilisation sociale, entraînant un accès accru à l'alcool, à la prostitution et à la drogue. Dans certaines cultures, la hausse des flux de trésorerie signifie que les hommes peuvent avoir les moyens, et font le choix, de prendre de multiples épouses (une situation pouvant donner lieu à des scènes de violence entre femmes) ; certains peuvent quitter leur famille pour aller travailler dans

² Isabel Cane et al, "Mapping Gender Based Violence and Mining Infrastructure in Mongolian Mining Communities," International Mining for Development Centre, Mai 2017, 2.

³ Tim Brunero, "ANU Study Finds Most Women Working in Remote Areas Subject to Sexual Harassment," ABC News, 8 Mai 2015, <http://www.abc.net.au/news/2015-05-08/remote-sexual-harassment/6454760>.

l'industrie, et prendre par la même occasion de nouvelles épouses ; et certaines femmes quittent leur famille pour de nouveaux partenaires plus riches grâce aux sociétés PGM, entraînant un conflit accru tant entre époux et épouses qu'entre coépouses⁴.

Certes, les facteurs spécifiques varient considérablement en fonction du contexte, mais les changements sociaux et économiques liés aux activités PGM, tels que l'abandon du foyer, l'expropriation foncière, l'évolution du statut des femmes en fonction des changements dans les rôles traditionnels concernant le foncier, et la frustration liée au manque d'opportunités économiques peuvent tous accroître le risque de violence basée sur le genre (VBG).

Le harcèlement sexuel, l'EAS et la VPI sont des violations des droits fondamentaux des femmes⁵, et de nombreuses sociétés PGM admettent que ce qui se passe sur le lieu de travail est lié à ce qui se passe en dehors du site. Elles reconnaissent qu'elles ont non seulement l'opportunité de créer des normes en matière de comportement au travail, mais aussi de soutenir les employés qui pourraient être victimes de violence à domicile, en se positionnant fermement contre le harcèlement sexuel et la VBG à l'intérieur et à l'extérieur des sites. En outre, elles conviennent qu'agir de la sorte leur permet de faire face à des situations pouvant être coûteuses, que ce soit en terme de perte de baisse de productivité, de hausse du renouvellement d'effectif, de problèmes de réputation auprès des actionnaires et des gouvernements, de menaces sur le permis social à l'échelle nationale et au sein de la communauté, ou de difficulté pour attirer et retenir des employés de sexe féminin.

La Boîte à outils 4 met en lumière les coûts potentiels de la VBG, notamment l'EAS et la VPI. Elle fournit des orientations pratiques afin de permettre aux sociétés PGM de mieux les comprendre et de faire face aux causes de chacune de ces différentes formes d'agression. Elle détaille également les obligations en matière d'établissement de rapports, ainsi que les conséquences potentielles si l'on ne s'attaque pas aux problèmes.

Définition des termes

Plusieurs termes clés sont utilisés pour décrire une agression basée sur le sexe et sur le genre au sein et à l'extérieur du lieu de travail. Ils peuvent s'accompagner de diverses exigences juridiques et réglementaires en matière d'action, et il est donc important d'en comprendre les différences, mais aussi de faire la distinction entre les enjeux pour la main-d'œuvre et ceux pour la communauté.

Violence basée sur le genre (VBG)

La Banque mondiale définit ainsi la violence basée sur le genre : « Violence dirigée contre une personne sur la base du sexe. Elle constitue une violation du droit fondamental à la vie, à la liberté, à la sécurité, à la dignité, à l'égalité des sexes, à la non-discrimination et à l'intégrité physique et morale. »⁶

⁴ Catherine Wilson, "Gas Extraction Fuels Abuse in Papua New Guinea," Agence de Presse IPS, 16 Avril 2012, <http://www.ipsnews.net/2012/04/gas-extraction-fuels-abuse-in-papua-new-guinea/>.

⁵ Tel que défini dans la Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.

⁶ "Violence Against Women Resource Guide," Banque mondiale, <http://www.vawgresourceguide.org/terminology>.

La VBG ne se réfère pas seulement à la violence faite aux femmes et aux filles. Elle peut également concerner les hommes et les garçons, en particulier ceux qui contestent les stéréotypes masculins traditionnels ou n'y adhèrent pas.⁷ La VBG englobe différentes formes de violence, notamment la violence entre partenaires intimes, les mutilations génitales féminines, le mariage des enfants et l'exploitation des enfants.

La VBG est un fléau mondial : les Nations Unies indiquent qu'en moyenne, 35 % des femmes dans le monde ont été victime de violences physiques ou sexuelles, et on estime que ce taux peut atteindre 70 % dans certains pays.⁸ Tel qu'indiqué ci-dessus, la VBG est une violation des droits humains reconnue au plan international et touchant particulièrement les femmes. Actuellement, 189 pays font parties de la Convention des Nations Unies sur l'élimination de toute forme de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW), laquelle reconnaît la violence faite aux femmes comme étant une forme de discrimination.⁹ Selon la Banque mondiale, dans sa publication intitulée « Femmes, affaires et droit », 140 pays sur 189 ayant fait l'objet d'enquête disposent actuellement de lois contre la violence entre partenaires intimes.¹⁰

En ce qui concerne la VBG en dehors du lieu de travail, qui peut aussi avoir une incidence significative sur les femmes dans la communauté, cette Boîte à outils met spécifiquement l'accent sur la violence entre partenaires intimes (VPI).

Violence entre partenaires intimes (VPI)

La violence entre partenaires intimes, également connue sous le nom de violence conjugale, est un comportement survenant entre partenaires intimes, actuels ou anciens, et peut impliquer des préjudices physiques, sexuels ou psychologiques, tels que l'agression physique, la contrainte sexuelle, les abus psychologiques et les comportements de domination.¹¹ S'il ne s'agit certainement pas du seul type de VBG pouvant survenir dans les contextes PGM, il est parmi les plus répandus, avec des incidences significatives sur la santé, la sécurité et l'efficacité des travailleurs des sociétés PGM. Bien que la VPI se produise généralement dans le foyer, les sociétés PGM sont en mesure d'exercer une certaine influence sur la prévention, par le biais d'initiatives encourageant un comportement acceptable envers les femmes et par la redéfinition de normes culturelles en faveur de l'égalité entre les sexes.

Exploitation et abus sexuels (EAS)

Les Nations Unies définissent ainsi l'EAS : « Tout abus, ou tentative d'abus, d'une situation de vulnérabilité, de pouvoir différentiel ou de confiance, à des fins sexuelles, y compris, mais sans s'y limiter,

⁷ WAVE et UNFPA, "Strengthening Health System Responses to Gender-Based Violence in Eastern Europe and Central Asia, a resource package," <http://www.health-genderviolence.org/training-programme-for-health-care-providers/facts-on-gbv/defining-gender-based-violence/21>.

⁸ ONU-Femmes, "Ending Violence Against Women: Facts and Figures," <http://www.unwomen.org/en/what-we-do/ending-violence-against-women/facts-and-figures>.

⁹ Nations Unies, "Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes", Collection des traités des Nations Unies, https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=IV-8&chapter=4&lang=en.

¹⁰ Banque mondiale, "Protecting Women from Violence", <http://wbl.worldbank.org/data/exploretopics/protecting-women-from-violence>.

¹¹ Banque mondiale et al. "Violence Against Women Resource Guide," <http://www.vawgresourceguide.org/terminology>.

le fait de tirer parti de manière financière, sociale ou politique de l'exploitation sexuelle d'autrui. »¹² Certes, le harcèlement sexuel peut prendre des dimensions spécifiques sur le lieu de travail, par exemple entre employés/membres du personnel ou entre travailleurs et superviseurs, mais l'EAS se produit également hors du contexte professionnel, par exemple quand des employés des sociétés PGM abusent de membres de la communauté.

Harcèlement sexuel

Le harcèlement sexuel se manifeste souvent dans une situation d'emploi. Il peut s'agir d'avances verbales non désirées, de demandes de faveurs sexuelles, de commentaires - sexuels ou autres - inappropriés, ou bien d'une conduite verbale ou physique de nature sexuelle non désirée. Les invitations ou demandes de rendez-vous importunes - en particulier lorsque les employés estiment que leur emploi dépend de leur acceptation ou simplement de leur tolérance à ce genre de comportement - et la création d'un environnement de bureau hostile, à travers par exemple l'affichage de posters, de sites web, de vidéos ou d'économiseurs d'écran sexuellement explicites ou suggestifs - sont également des formes de harcèlement sexuel. Il peut également impliquer une promesse de contrepartie, si des employés ou des personnes en position de pouvoir sollicitent des faveurs sexuelles en échange d'opportunités professionnelles.¹³

« La perte de productivité annuelle due au harcèlement sexuel dans une société type de Fortune 500 est estimée à 6,7 millions de dollars US. »

Source : IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice at the Workplace*

Le harcèlement sexuel est un problème mondial affectant particulièrement les femmes, et à tous les niveaux. Selon SheWorks, un rapport de l'IFC, 30 à 50 % des femmes d'Amérique latine, du Japon, de Malaisie, des Philippines et de Corée du Sud ont déclaré avoir été victimes d'une forme quelconque de harcèlement sexuel sur le lieu de travail. Selon une étude sud-africaine portant sur les femmes qui travaillent, ce taux est de 77 %. Le rapport cite aussi une enquête réalisée auprès des femmes de l'Union européenne, qui a révélé que 75 % des femmes occupant des postes de direction et 74 % de celles exerçant une profession libérale avaient déjà été victimes de harcèlement sexuel, contre 44 % des femmes interrogées ayant déclaré être des travailleuses manuelles qualifiées.¹⁴

Le harcèlement sexuel est un problème affectant à la fois les hommes et les femmes. Aux États-Unis, les plaintes liées au harcèlement sexuel de la part des hommes ont doublé entre 1990 et 2009. Même si les hommes peuvent se sentir gênés ou moins disposés à signaler le harcèlement dans certains contextes,¹⁵ le nombre croissant de pays rendant le harcèlement sexuel illégal sur le lieu de travail témoigne d'un nouveau consensus sur la question.¹⁶

¹² Secrétariat des Nations Unies, "Circulaire du Secrétaire général : Mesures spéciales de protection contre l'exploitation et les abus sexuels", New York : Nations Unies, 9 Octobre 2003, 1.

¹³ Voir : Banque mondiale, "Violence Against Women Resource Guide," <http://www.vawgresourceguide.org/terminology>; ONU-Femmes, "What is Sexual Harassment?," <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/whatish.pdf>; Amy Luinstra, Sexual Harassment in the Workplace, Washington, DC: IFC, 2015, 3; Civility Partners, White Paper: The Cost of Bad Behavior in the Work Place, San Diego: StopIt Solutions, Janvier 2012, 3.

¹⁴ IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice*, Washington, DC: IFC, 2016, 50.

¹⁵ IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice*, 51.

¹⁶ Ellen Pinkos Cobb, "Sexual Harassment Law Evolving Globally," Society for Human Resource Management, 3 Décembre, 2014, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/global-hr/pages/sexual-harassment-law-global.aspx>.

Qu'il s'agisse de commentaires intentionnels – notamment ceux ciblant les employés - ou non intentionnels - une atmosphère jugée agressive ou menaçante -, le harcèlement sexuel crée un environnement de travail peu sûr et dégradant. De façon implicite ou explicite, les employés - en particulier les subalternes - peuvent avoir l'impression que le fait de ne pas se plier aux exigences ou de porter plainte pourrait menacer leur emploi, la notation de leur performance ou avoir des effets négatifs plus subtils sur leurs relations professionnelles.

Malgré les nuances fonction des interdictions légales et de leur degré d'application, hommes et femmes peuvent avoir des attitudes différentes envers la dénonciation des comportements de harcèlement sexuel. Alors qu'il a été prouvé que dans près de 50 % des cas, le harcèlement cesse après avoir été dénoncé, les victimes peuvent encore hésiter à se faire entendre. Ces réticences s'expliquent notamment par :

- une protection juridique ou interne limitée
- le manque de connaissance du fait que le comportement est illégal ou contraire aux règles
- la croyance selon laquelle le comportement ne mérite pas d'être dénoncé
- la peur des répercussions
- l'absence de preuve attestant que le harcèlement a eu lieu

Les sociétés sont soumises à des obligations légales différentes concernant le harcèlement sexuel et la VBG. Le harcèlement sexuel sur le lieu de travail est un problème qui implique directement l'employeur et requiert son intervention. Dans de nombreux pays, la VBG dans la communauté est un crime, mais sans nécessairement impliquer directement l'employeur. Néanmoins, les sociétés peuvent prendre des mesures importantes pour soutenir leurs employés et les aider à faire face à de tels événements. Les sociétés PGM peuvent également adopter une position ferme et une tolérance zéro à l'égard de la VBG perpétrée par leurs employés.

LUTTER CONTRE LE HARCELEMENT SEXUEL ET LA VBG : POURQUOI LES OPÉRATEURS PGM DOIVENT PRENDRE POSITION

Le harcèlement sexuel sur le lieu de travail, ainsi que les comportements que les employés ont ou subissent chez eux, peuvent avoir de graves conséquences pour les sociétés PGM. S'attaquer directement aux problèmes peut procurer des avantages importants. La réduction du harcèlement sexuel sur place, la fourniture de services de soutien aux survivants de VBG dans la communauté, et le développement d'activités visant à combattre et à réduire la VBG dans les communautés d'accueil peuvent contribuer à renforcer les relations communautaires, à améliorer la productivité, à réduire le renouvellement du personnel et à aider les sociétés à faire évoluer les attitudes. Certes, le fait de combattre ce qui se passe en dehors du lieu de travail peut être un problème plus complexe pour les sociétés PGM, mais dans de nombreux pays, la lutte contre le harcèlement sexuel et la prévention de ce phénomène fait partie intégrante des obligations juridiques des sociétés. En outre, le coût de la formation et de la prévention peut être négligeable par rapport aux coûts potentiels pour les sociétés si des allégations de harcèlement sexuel sont formulées. L'étude SheWorks estime que les coûts des programmes de formation des

employés ne s'élèvent qu'à 50 dollars par employé. En comparaison, pour la seule année 2011, le coût du traitement de 1.400 plaintes relatives au harcèlement sexuel déposées contre des sociétés des États-Unis (sur un total d'environ 11.300) a atteint un montant de 52 millions de dollars.¹⁷

Outre le risque de litige, ne pas s'attaquer au harcèlement sexuel et à la VBG peut aussi entraîner d'autres coûts importants pour la société.

Baisse de la productivité et hausse du taux de départ

Le harcèlement survenant sur le lieu de travail crée un environnement peu sûr, peu propice, désagréable ou même menaçant. Cet environnement peut être source de stress, d'anxiété, de peur et de perturbation de la concentration, réduisant la productivité et/ou accroissant le taux de départ.¹⁸ Certes, les méthodologies utilisées pour quantifier les coûts du harcèlement sexuel peuvent varier, mais les chiffres donnent à réfléchir. Une étude des sociétés de Fortune 500 les a estimé à environ 6,7 millions de dollars par année du fait de l'absentéisme, de la faible productivité et du roulement de personnel. En outre, le harcèlement sexuel peut également engendrer des coûts importants pour la communauté. Aux États-Unis, les employés fédéraux victimes de harcèlement sexuel ont perdu 4,4 millions de dollars en salaire et 973.000 heures de congé non rémunéré par année, avec des répercussions non seulement sur leur productivité professionnelle, mais aussi sur leurs familles et sur leurs communautés.¹⁹

Les situations vécues à domicile peuvent également avoir une incidence directe sur la productivité au travail. Selon une étude de l'Overseas Development Institute en Papouasie-Nouvelle-Guinée (PNG), cette violence provoque « de l'absentéisme, de la baisse de l'efficacité au travail, des démissions et des difficultés à recruter et à promouvoir les femmes ».²⁰ Selon la Coalition des femmes d'affaires de Papouasie-Nouvelle-Guinée (PNG Business Coalition for Women - PNG BCFW), la violence entre partenaires intimes fait manquer onze jours de travail par an en moyenne aux employées, que ce soit pour prendre soin d'elles-mêmes ou de quelqu'un d'autre. Cette situation peut se traduire par une perte de temps de travail pouvant atteindre 10 % de la masse salariale d'une société.²¹ Aux États-Unis, la violence basée sur le genre est à l'origine d'environ 8 millions de dollars de perte de journées de travail rémunérées par an. En Australie, on estime à 1.500 dollars le montant de la perte d'une activité liée à la production pour chaque femme ayant été victime de violence.²²

Même lorsque les employés ne s'absentent pas du point de vue technique, le « présentéisme » (quand les employés sont présents mais distraits ou déconcentrés, en raison de traumatismes ou de préoccupations familiales) peut non seulement menacer la productivité, mais aussi constituer un risque pour la sécurité. « [La violence basée sur le genre] empêche les victimes de donner le meilleur d'elles-mêmes

¹⁷ IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice*, 54.

¹⁸ PNG Business Coalition for Women, *Black Eyes Cost Business*, Port Moresby: BCFW, 2014, 2.

¹⁹ IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice*, 53, 54.

²⁰ Carolin Williams, *How to Calculate the Cost to Business of Gender-Based Violence in Papua New Guinea: Review of Existing Approaches and Methodologies*, Londres : ODI, 2014, 3.

²¹ Amy Luinstra, "In Papua New Guinea, Empowering Women is Smart Business," Blog de la Banque mondiale, Août 2016, <https://blogs.worldbank.org/voices/papua-new-guinea-empowering-women-smart-business>.

²² PNG Business Coalition for Women, *Black Eyes Cost Business*, 2.

au travail, entrave le développement de leur carrière et entraîne des coûts importants pour les employeurs en termes de perte de temps du personnel et de perte de productivité. »²³

Dans les pays disposant de services sociaux solides, la société PGM pourrait ne pas avoir à supporter la part la plus importante des coûts associés à la violence entre partenaires intimes. Mais dans les pays en développement où les services sociaux sont moins développés et où les familles constituent souvent un élément clé du système de soins, les sociétés PGM pourraient supporter un coût beaucoup plus élevé en raison de la violence entre partenaires intimes.²⁴

Responsabilité

Dans de nombreux pays, le harcèlement sexuel sur le lieu de travail est illégal. Les sociétés doivent donc prendre conscience de leurs responsabilités juridiques et de la mesure dans laquelle il leur incombe d'assumer le comportement de leurs employés et sous-traitants, et/ou de fournir aux employés une formation sur des thèmes tels que le harcèlement sexuel. Les politiques et programmes relatifs à cette problématique doivent tenir compte du contexte local, mais également s'avérer cohérents entre le siège et les bureaux pays – ce qui peut signifier d'aller parfois au-delà des exigences légales locales.



Les sociétés omettant de prendre des mesures adéquates pour protéger leurs employés peuvent être tenues responsables des dommages causés à ces derniers. À titre d'exemple, un ancien employé d'un hôpital de Californie a reçu, en 2012, 168 millions de dollars de dommages dans une affaire impliquant des plaintes répétées au sujet de harcèlement verbal et d'attouchements non désirés.²⁵ Outre le coupable, les administrateurs peuvent également, dans certaines circonstances, être considérés comme responsables. Dans certains systèmes juridiques, ils peuvent être considérés comme complices de harcèlement sexuel s'il est établi qu'ils étaient conscients du problème ou auraient dû l'être, ou si un risque élevé de harcèlement sexuel était envisageable mais n'a pas été pris en compte.²⁶

²³ PNG Business Coalition for Women, *Addressing Violence is Smart Business*, Port Moresby: 2014, 4.

²⁴ Carolin Williams, *How to Calculate the Cost to Business of Gender-Based Violence in Papua New Guinea*, 4-5.

²⁵ eLeap, "Understanding the Employers' Role and the Cost of Sexual Harassment," 2016, <http://www.eleapsoftware.com/understanding-the-employers-role-and-the-cost-of-sexual-harassment/>.

²⁶ IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice*, 54.

Lutter contre le harcèlement sexuel et la VPI avec tact

Changer la culture d'entreprise et/ou soutenir les employés qui pourraient être victimes de violence chez eux peut se révéler très sensible, même lorsque cela est illégal et/ou est en violation de la politique de la société. Les sensibilités culturelles et l'acceptation du problème pouvant varier, les employeurs devraient disposer de dispositions afin de déterminer dans quels cas il faut faire appel aux services de répression, et dans quels cas les problèmes doivent être réglés en interne. Au minimum, ces politiques devraient être orientées par les codes juridiques locaux.

Les sociétés devraient également mettre en place des protocoles de dénonciation, de redevabilité sociale et de résolution équitable des conflits, afin de créer un environnement de travail de confiance. Il importe de noter que les employés eux-mêmes peuvent hésiter à dénoncer un harcèlement sexuel sur le lieu de travail par crainte de représailles, de ne pas être crédible ou de perdre leur emploi. Ils peuvent aussi se sentir mal à l'aise de le dénoncer ou de demander l'aide d'un employeur dans des contextes où le degré de violence important est élevé dans la culture locale ou dans la communauté.

Cette Boîte à outils est conçue pour sensibiliser les sociétés PGM et les aider à mieux comprendre la manière de prévenir le harcèlement sexuel sur le lieu de travail, à fournir un soutien aux employés victimes de VPI et à répondre aux aspects de leur présence dans une communauté qui pourraient contribuer à la VBG. Elle intègre des outils d'évaluation, d'action et de suivi qui s'appuient sur des données existantes. Compte tenu de la sensibilité du sujet, il est également recommandé que les sociétés envisagent de nouer des partenariats avec des experts des aspects éthiques et de la méthodologie de travail avec les survivants de VBG.

Le harcèlement sexuel sur le lieu de travail peut être étroitement lié aux normes sur le genre dans la communauté d'accueil. Par conséquent, les sociétés devraient envisager des stratégies globales visant à apporter un changement de culture plus large pour lutter contre la VBG - affectant non seulement ce qui se passe sur le lieu de travail, mais aussi dans la communauté au sens large.

La Boîte à outils 4 fournit des orientations sur la façon d'aborder les problèmes sur le lieu de travail et au sein de la communauté, qu'ils soient distincts ou interconnectés. Elle aidera à cerner un éventail d'informations dans une variété de contextes, afin de travailler avec différents publics et sensibilités.

« Les femmes nommées à des postes clés travaillent en collaboration avec les hommes, souvent dans l'isolement, et sont souvent exposées à des risques d'abus et/ou de harcèlement sexuel. »

— Doret Botha, "Les femmes dans le secteur minier toujours exploitées et harcelées sexuellement."

Source : "South African Journal of Human Resource Management"



BOÎTE À OUTILS 4 : Outils pour lutter contre la violence basée sur le genre, notamment le harcèlement sexuel, l'EAS et la VPI

Quelles mesures votre société peut-elle prendre pour lutter contre le problème du harcèlement sexuel sur le lieu de travail, ainsi que la violence basée sur le genre - en particulier l'exploitation et les abus sexuels, et la violence entre partenaires intimes - dans la communauté ?

La Boîte à outils 4 présente sept outils conçus pour vous aider à évaluer le climat concernant le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre sur le lieu de travail et dans la communauté d'accueil ; à mettre en œuvre des politiques, codes de conduite et formations appropriés ; et à assurer le suivi des progrès réalisés. Il ne s'agit en aucun cas d'une approche exhaustive, surtout en ce qui concerne l'EAS et la VPI, et il convient également de noter que les actions et efforts suggérés ici devraient être entrepris en consultation avec des experts ayant une expérience spécifique en matière de violence basée sur le genre. Cette initiative garantira une approche sensible et adaptée au contexte, ainsi qu'une coordination avec les autorités locales compétentes pour soutenir et protéger les survivants de la violence basée sur le genre.

Les outils vous aideront à :

- **Évaluer et préparer** : évaluer la capacité de votre société à comprendre les disparités entre les sexes au sein de votre personnel, prendre des mesures pour y faire face et recruter du personnel, et mettre en place des structures et des plans pour résoudre ces problèmes.
- **Apporter des solutions** : Prendre des mesures pratiques spécifiques pour accroître la diversité, la participation des femmes et l'égalité des chances grâce au recrutement, à la rétention et à la promotion.
- **Assurer le suivi et la pérennité** : Assurer le suivi des progrès réalisés et institutionnaliser les mécanismes visant à garantir une amélioration continue et des progrès durables

Le Tableau 4-A ci-dessous fournit une ventilation de l'ensemble d'outils en fonction de domaines thématiques et des acteurs clés de la société qui seront en charge des interventions.

TABLEAU 4-A Aperçu de la Boîte à outils 4

OUTIL	UNITÉ CIBLE	OBJECTIF
ÉVALUER et PRÉPARER		
OUTIL 4.1 : Termes de référence pour une étude de base sur l'évaluation du harcèlement sexuel et de la violence basée sur le genre	Ressources humaines	Comprendre et identifier les incidents et le climat encourageant le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre
OUTIL 4.2 : Évaluation de la violence basée sur le genre dans la communauté	Engagement communautaire	Comprendre comment les opérations PGM pourraient avoir une incidence sur la VBG dans la communauté
APPORTER DES RÉPONSES		
OUTIL 4.3 : Politique type contre le harcèlement sexuel	Ressources humaines	Élaborer une politique type contre le harcèlement sexuel
OUTIL 4.4 : Politique type contre la violence entre partenaires intimes et contre la violence basée sur le genre	Ressources humaines	Élaborer des politiques exhaustives pour les employés afin de lutter contre la violence entre partenaires intimes et la violence basée sur le genre
OUTIL 4.5 : Termes de référence pour une formation sur le harcèlement sexuel et pour la conception d'un dispositif de règlement des griefs relatifs à la violence basée sur le genre	Ressources humaines, Formation	Recruter un consultant expert pour dispenser la formation sur le harcèlement sexuel
OUTIL 4.6 : Codes de conduite types concernant la violence basée sur le genre pour les sociétés, les sous-traitants et les employés	Ressources humaines	Développer un engagement individuel et au niveau de la société PGM pour prévenir, dénoncer et faire face à la violence basée sur le genre
ASSURER LE SUIVI ET LA PÉRENNITÉ		
OUTIL 4.7 : Élaboration d'approches pour assurer le suivi et soutenir les progrès accomplis dans la réduction du harcèlement sexuel et de la violence basée sur le genre	Ressources humaines, Formation	Élaborer une approche pour assurer le suivi et la pérennité des progrès réalisés en matière de réduction du harcèlement sexuel et de la violence basée sur le genre.

OUTILS 4.1-4.2 : Évaluer et préparer

Cette section intègre deux outils pour aider à évaluer la situation actuelle concernant le harcèlement sexuel, tant au sein de votre société que dans la communauté en général.

Pour lutter contre le harcèlement sexuel et les abus qui pourraient se produire sur le lieu de travail, il faut d'abord comprendre l'ampleur du problème, les aspects institutionnels ou structurels qui y contribuent, et les façons dont cette situation refléterait des maux plus graves pour votre culture d'entreprise. Une compréhension des normes liées au genre au sein de la communauté peut apporter une plus-value à cette base de connaissances, en particulier lorsqu'elles sont liées au genre et jouent un rôle clé dans l'ampleur du harcèlement sexuel sur le lieu de travail. L'Outil 4.1 présente un cadre pour l'élaboration de termes de référence visant à recruter un expert pouvant réaliser une évaluation de ces problèmes.

La VBG n'est pas un problème survenant uniquement sur le lieu de travail, elle se produit également dans les communautés du monde entier. La prévalence, l'acceptation et la riposte à la violence entre partenaires intimes et à la VBG peuvent avoir des dimensions culturelles parfois exacerbées par des changements sociaux et économiques se produisant conjointement avec les projets pétroliers, gaziers et miniers. Elle représente encore un problème généralisé dans de nombreux pays, même là où la VBG a été criminalisée. Cet état de fait est dû à la tradition, aux comportements, et à un manque de sensibilisation et de coordination entre police, appareil judiciaire et systèmes de santé qui conduit à une insuffisance de documentation des abus et des poursuites judiciaires intentées. Ainsi, l'éducation, la sensibilisation sur la VBG et le renforcement des capacités des municipalités locales, responsables gouvernementaux et membres de la communauté, constituent des aspects essentiels de l'effort pour éradiquer les croyances et cultures enracinées dans un environnement favorisant la VBG et sa persistance. L'Outil 4.2 fournit des orientations pour la réalisation d'une évaluation de la VBG dans les communautés d'accueil.

OUTIL 4.1 :

Termes de référence pour une étude de base sur l'évaluation du harcèlement sexuel et de la violence basée sur le genre.

► **OBJECTIF** : Understand the sexual harassment climate

► **UNITÉ CIBLE** : Human Resources

Voici quelques questions clés à explorer :

- Le personnel sait-il ce qu'est le harcèlement sexuel ?
- Des incidents de harcèlement sexuel ont-ils été signalés au sein de la société ?
- Existe-t-il un mécanisme, officiel ou non, de gestion des griefs/plaintes, et le personnel en est-il informé ?
- Comment les plaintes ont-elles été traitées par le passé ?
- Qu'est-il arrivé aux auteurs de ces actes ?
- Existe-t-il des situations, des zones spécifiques du lieu de travail, ou bien certains emplois, où les femmes se sentent moins en sécurité, telles que l'hébergement sur place, le transport ou les souterrains ?
- Les employés ont-ils l'impression que la direction est consciente de ces situations et qu'elle se montre réceptive ?
- Si les employés sont victimes de harcèlement sexuel, ont-ils le sentiment que la société PGM réalise la situation et qu'elle fournit suffisamment de services de soutien ?
- Dans quelle mesure le harcèlement sexuel semble provenir de la culture d'entreprise, et dans quelle mesure semble-t-il plutôt lié aux attitudes de VBG dans la communauté au sens large ?
- Dans quelle mesure les employés ont recours aux services de soutien en matière de VPI fournis par la société ?

Mener des recherches sur le harcèlement sexuel et la VBG

Notez que le modèle de termes de référence qui suit ne propose pas d'interroger les employés au sujet de leurs propres expériences concernant le harcèlement sexuel ou la VPI. Il cherche plutôt à évaluer dans quelle mesure le harcèlement sexuel est dénoncé, comment il est traité, dans quelle mesure les services de soutien de l'employeur pour la VPI sont utilisés, et le statut du système de plaintes et de gestion des plaintes et de recours de la société. La collecte de données étant principalement axée sur le harcèlement sexuel sur le lieu de travail, des enquêtes d'ampleur nationale et mondiale devraient être utilisées pour comprendre la prévalence de la VPI.

Développez une compréhension du harcèlement sexuel et de la violence sexuelle au sein de la société, ainsi que parmi les employés, consolider toutes données existantes sur les incidents, la dénonciation et la gestion du harcèlement sexuel - par exemple en examinant les archives des rapports et la façon dont ils ont été gérés, en rencontrant le médiateur ou en explorant les mécanismes de plainte pour mieux

BOÎTE À OUTILS 4 :

LUTTER CONTRE LA VIOLENCE BASÉE SUR LE GENRE AU SEIN DU PERSONNEL

comprendre comment ils sont utilisés - ainsi que des statistiques sur la prise en charge des services de soutien pour la VPI soutenus par les employeurs.

Si votre société prévoit un audit complet sur l'égalité des sexes, une telle évaluation peut y être intégrée. (Voir l'Outil 1.1 pour un audit sur les Termes de référence ayant trait à l'égalité des sexes.)

Si vous n'effectuez pas d'audit sur l'égalité des sexes, examinez les informations en lien avec les données disponibles sur la société et ses ressources humaines. Par exemple : existe-t-il un plus fort taux de cas de harcèlement sexuel dans les équipes comptant moins de femmes ? Existe-t-il des corrélations entre les équipes composées de femmes occupant des postes de responsabilité et le taux de harcèlement sexuel, et/ou le degré auquel le personnel estime pouvoir dénoncer les problèmes ou avoir confiance dans le système de dénonciation ? Les cas de harcèlement sexuel reflètent-ils les perceptions du personnel concernant la valeur des femmes dans la société PGM ?

Tout comme pour l'audit sur l'égalité des sexes, l'attention accordée au harcèlement sexuel doit être cohérente sur tous les sites de la société, au siège, dans les bureaux pays et sur les sites de travail locaux, ainsi qu'à tous les niveaux du personnel.

ENCADRÉ 4-A Traiter avec soin : mener une étude sensible et approfondie sur la VBG et la violence sexuelle

Compte tenu de la nature hautement sensible des problèmes, votre recherche doit être effectuée de manière prudente et responsable. Vous trouverez ci-joint quelques directives :

- ayez conscience que des informations sur les expériences personnelles des employés concernant le harcèlement sexuel pourraient vous être fournies au cours du processus de recherche ;
- indiquez de manière claire que l'information partagée dans le contexte de l'évaluation demeurera confidentielle ;
- recrutez des professionnels formés et qualifiés pour réaliser les évaluations : ils sauront comment repérer les traumatismes et pourront, le cas échéant, orienter les personnes vers les services de traitement ;
- intégrez des services d'orientation dans le cadre de votre soutien aux employés.

Il est à noter que ces recommandations ne visent pas à dissuader les sociétés d'effectuer des évaluations concernant le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre, mais plutôt à les aider à garantir que les résultats de ces enquêtes contribueront de manière constructive à la compréhension des enjeux et aux moyens d'y faire face.²⁷

²⁷ Pour en savoir davantage sur les directives en matière de sécurité et d'éthique pour mener des recherches sur la violence basée sur le genre, voir les ressources suivantes : Organisation mondiale de la Santé, "Putting women first: Ethical and safety recommendations for research on domestic violence against women," Genève : Organisation mondiale de la Santé, 2001 ; M. Ellsberg et L. Heise, *Researching Violence Against Women: A Practical Guide for Researchers and Activists*, Washington DC : Organisation mondiale de la Santé et PATH, 2005 ; R. Jewkes, E. Dartnall et Y. Sikweyiya, "Ethical and Safety Recommendations for Research on Perpetration of Sexual Violence," Document pour l'Initiative de recherche sur la violence sexuelle, Pretoria, Afrique du Sud : Conseil de recherches médicales, 2012.

Vous trouverez ci-dessous les termes de référence types pour une évaluation du harcèlement sexuel, qui peuvent être utilisés en tandem avec les TdR de la formation sur le harcèlement sexuel (Outil 4.6). Ils vous aideront à évaluer les perceptions des employés vis-à-vis des situations sur site et hors site. Ils ne visent pas à identifier le harcèlement sexuel ou la VBG subie par les membres des communautés environnantes non employés, tels que les incidents commis par les sous-traitants.

TERMES DE RÉFÉRENCE POUR L'ÉVALUATION DES CONNAISSANCES ET ATTITUDES EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT SEXUEL

Introduction

[La Société] s'engage à créer un lieu de travail exempt de harcèlement sexuel et soutient ses employés et membres de sa communauté qui pourraient avoir été victimes de violence entre partenaires intimes ou d'autres formes de violence basée sur le genre. À cette fin, [la Société] procède à une évaluation, en vue de comprendre plusieurs problèmes clés concernant les connaissances et attitudes vis-à-vis du harcèlement sexuel sur le lieu de travail, mais aussi en dehors, de sorte qu'elle puisse assurer une formation, un soutien ou des services d'orientation nécessaires pour son personnel.

Le présent TdR sert à réaliser l'évaluation de base *[et à mener des activités de formation et de conseil dans le cadre du suivi]*.

Objectif

L'objectif de cette évaluation sera de développer une compréhension des thèmes clés liés au harcèlement sexuel, à la violence basée sur le genre, et à la violence entre partenaires intimes affectant les employés de [la Société] sur le site de travail et en dehors de celui-ci. Les thèmes clés abordés incluront entre autres, mais sans toutefois s'y limiter, ce qui suit :

- Harcèlement sexuel :
 - » Harcèlement sexuel sur le lieu de travail : de quel type d'information dispose la société sur les incidents de harcèlement sexuel dans la société ?
 - » Comment l'information est-elle actuellement recueillie dans la perspective du suivi des incidents particuliers et d'un suivi général ?
 - » Quelle réponse la société apporte-t-elle aux allégations de harcèlement sexuel entre employés, et entre les superviseurs et supervisés, et notamment de quelle façon les plaignants et les auteurs sont-ils traités ?
 - » La société dispose-t-elle d'une politique sur le harcèlement sexuel ?
 - » Si oui, comment est-elle mise en œuvre, par exemple lors de l'intégration des nouveaux employés ou d'opportunités de formation ?
 - » Quel est le niveau de sensibilisation aux principes fondamentaux du harcèlement sexuel ?
 - » Le personnel bénéficie-t-il d'une formation sur le harcèlement sexuel ? Si oui, dans quelle

mesure ?

- VPI et EAS :
 - » Existe-t-il des données disponibles à l'échelle nationale sur la VPI et l'EAS pouvant être utilisées pour comprendre leurs prévalences dans la communauté ?
 - » Quels services de soutien la société offre-t-elle actuellement aux victimes de VPI et aux membres de la famille/tuteurs ?
 - » Dans quelle mesure ces services sont-ils utilisés ?

Cette évaluation conduira à des recommandations sur la formation au harcèlement sexuel et à la VBG/VPI, au développement de services de plaintes, de médiation et de soutien aux victimes, et à l'élaboration d'un code de conduite pour le personnel et d'une politique relative au harcèlement sexuel et/ou à la violence basée sur le genre.

Portée des travaux

Le consultant sera chargé d'effectuer une évaluation complète explorant notamment les thèmes ci-dessous.²⁸ Tous les témoignages recueillis demeureront strictement anonymes, à moins qu'un employé ne souhaite faire part publiquement de son expérience.

- Pourquoi le personnel dénonce-t-il, ou pas, le harcèlement sexuel vécu sur le lieu de travail ?
 - » Examiner les données existantes, déterminer quelles équipes ont le plus grand nombre de cas de harcèlement sexuel signalés : considérer les facteurs pouvant entraîner une incidence plus élevée et ceux pouvant entraîner un taux de dénonciation plus élevé.
- Le personnel a-t-il bénéficié de formation sur le harcèlement sexuel ?
- Le personnel a-t-il bénéficié, si elles existent, de formations sur le code de conduite de la société et sur les politiques relatives au harcèlement sexuel ?
- Existe-t-il un protocole établi pour signaler les incidents sur le lieu de travail ?
 - » Le personnel connaît-il, s'ils existent, les protocoles de dénonciation ?
 - » Le personnel se sent-il à l'aise dans l'utilisation de ces systèmes ?
- Quel est le niveau de confiance du personnel dans la dénonciation confidentielle ?
 - » Le personnel a-t-il l'assurance que :
 - › les plaintes seront dûment prises au sérieux ;
 - › des mesures seront prises pour soutenir le plaignant/punir les auteurs de ces actes ;
 - › la société veillera à ce que la dénonciation n'ait pas d'impact négatif sur la carrière du plaignant ?

²⁸ En fonction de la taille de la société et des ressources disponibles, préciser la fourchette d'évaluation. Décider s'il faut interroger tous les employés ou seulement un échantillon, et définir une méthodologie d'échantillonnage.

- Quelle a été la réponse de la société face aux allégations de harcèlement sexuel entre employés, notamment la façon dont les plaignants et les agresseurs ont été traités ?
 - » Des mesures ont-elles été prises pour modifier les modalités de travail ou régler les situations problématiques de manière à ne pas avoir d'incidence négative sur les plaignants ?
- La société dispose-t-elle d'une politique ou de services pour soutenir les employés confrontés à la VPI ou à l'EAS – personnellement ou via un membre de leur famille ? Ce soutien pourrait inclure des services de conseil, des congés, des prêts à faible taux d'intérêt ou d'autres services.
- Ces politiques s'appliquent-elles de la même manière dans tous les bureaux nationaux et locaux, ou bien ne s'appliquent-elles qu'au niveau du siège ?
- Existe-t-il des politiques sur le harcèlement sexuel sur le lieu de travail ?
- La société dispose-t-elle d'un code de conduite décrivant les attentes concernant le comportement des employés ?
 - » Ces politiques s'appliquent-elles de la même manière dans tous les bureaux des sites nationaux et locaux, ou ne s'appliquent-elles qu'au niveau du siège ?
- Quelle est l'ampleur du manque à gagner et de la perte de productivité attribuables au harcèlement sexuel, à l'EAS et à la VPI vécues par le personnel ?²⁹ Les considérations clés devraient inclure les éléments suivants :
 - » taux d'absentéisme dû au harcèlement sexuel ou à la VPI (à partir des données existantes disponibles) et coûts connexes ;
 - » taux de présentéisme : lorsque le personnel a compromis la productivité, en raison du harcèlement sexuel ou de la VPI (à partir des données existantes disponibles) ;
 - » coût du roulement du personnel mis en corrélation avec le harcèlement sexuel et la VPI, si mesurable.³⁰

Les consultants devront entreprendre cette évaluation au moyen de sondages, de groupes de discussion et d'entretiens avec des informateurs clés, tout en tenant compte de la confidentialité et de la sensibilité de chacun. La confidentialité dont doit bénéficier le personnel est essentielle. Il ne s'agira donc pas nécessairement de chercher le récit d'expériences personnelles, mais les consultants devront s'efforcer de recueillir des informations spécifiques et détaillées sur la mesure dans laquelle le personnel reconnaît le harcèlement sexuel comme étant un problème sur le lieu de travail, leur confiance (ou manque de confiance) dans les moyens actuels de gestion des plaintes, ainsi que son opinion sur les services apportés aux survivants de l'EAS et de la VPI et les moyen d'améliorer les protocoles et la formation.

²⁹ Pour de plus amples informations sur la détermination des coûts financiers du harcèlement sexuel et de la violence basée sur le genre, voir : Ashe et al "Methodological Approaches for Estimating the Economic Costs of Violence against Women and Girls," What Works et UK Aid, <https://www.whatworks.co.za/documents/publications/90-methodological-approaches-for-estimating-the-economic-costs-of-vawg/file>.

³⁰ IFC, "Case Study: Assessing Gender-Based Violence with Companies in PNG," Washington, DC: IFC, 2.

Les consultants se serviront des résultats de cette évaluation pour préparer un rapport détaillé répondant aux questions clés suivantes :

- La société met-elle en œuvre des politiques et programmes appropriés et complets pour lutter contre le harcèlement sexuel sur le lieu de travail et pour soutenir les survivants de l'EAS et de la VPI ?
- Existe-t-il des recommandations visant à modifier ou à actualiser ces politiques de quelque manière que ce soit ?
- La société dispose-t-elle d'un dispositif approprié de gestion des plaintes et de réponse ?
- Les employés se sentent-ils à l'aise dans l'utilisation des dispositifs actuellement en place, et si ce n'est pas le cas, pourquoi ?
- Les employés sont-ils convaincus que ce système conduira à une enquête juste et confidentielle, à des sanctions appropriées et à l'atténuation de toute conséquence potentielle pour les plaignants ?
- Le personnel a-t-il bénéficié d'une formation adéquate sur le harcèlement sexuel, la manière de l'identifier, et les attentes de la société sur et en dehors de son site ?
- Si des données sont disponibles, quelle est la quantité de temps de travail/gains perdus en raison de la VPI ?
- Dans quelle mesure la société peut-elle améliorer son soutien aux employés confrontés à la VPI ?
- Les employés ont-ils le sentiment que leur employeur fournit un soutien adéquat aux survivants de la VPI et aux personnes qui en prennent soin ?

[Lorsqu'un audit sur l'égalité des sexes a été effectué : comparer les résultats avec ceux de cette évaluation, afin d'identifier les incohérences ou corrélations avec la prévalence des femmes dans la société et leurs positions dans les équipes et/ou aux postes de direction. Existe-t-il des corrélations entre la façon dont les femmes sont représentées dans la société et l'incidence et la dénonciation du harcèlement sexuel ?]

Produits livrables

- Méthodologie de l'étude, notamment les considérations de sécurité et d'éthique qui seront appliquées.
- Avant-projet de rapport
- Rapport final



OUTIL 4.2 :

Évaluation de la violence basée sur le genre dans la communauté

- **OBJECTIF** : S'assurer que l'équipe d'engagement communautaire comprend que la VBG est exacerbée par les opérations du projet, et qu'elle est dotée de moyens pour y faire face
- **UNITÉ CIBLES** : Équipe d'engagement communautaire et expert indépendant en matière de genre

Alors que l'Outil 4.1 examine les cas de harcèlement sexuel sur le lieu de travail et les réponses apportées à la VPI et à l'EAS susceptibles d'avoir une incidence sur les employés, cet outil examine les facteurs de la VBG dans les communautés affectées par les projets pétroliers, gaziers et miniers, et suggère des voies et moyens pour résoudre ces problèmes.

L'ARGUMENTAIRE POUR LUTTER CONTRE L'AUGMENTATION DE LA VBG HORS-SITE, DANS LES COMMUNAUTÉS AFFECTÉES PAR LE PROJET

Tel qu'indiqué dans l'introduction de cette Boîte à outils, la VBG est un problème de droits humains. De plus, son impact sur les membres de la communauté étant également des employés de la société peut représenter une cause importante de perte de productivité et d'absentéisme.

La VBG entre sous-traitants et membres de la communauté peut conduire à des poursuites judiciaires, à la perte du permis social, à un manque de confiance des investisseurs et à des atteintes à la réputation de la société PGM. La violence au sein de la communauté est rarement directement attribuée aux sociétés PGM, mais si ces dernières souhaitent être des sociétés citoyennes - et des acteurs de bonne foi - et maintenir un permis social d'exploitation, elles doivent évaluer, reconnaître et résoudre le problème lorsqu'il se pose, qu'il soit le résultat direct ou indirect de ses opérations. Le laisser se poursuivre ou s'aggraver peut avoir une incidence négative sur le bien-être de la communauté ainsi que sur la durabilité du projet.

COMMENT ÉVALUER, ABORDER ET ASSURER LE SUIVI DE LA VBG PAR LE BIAIS D'ACTIVITÉS FAVORISANT L'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE ?

De nombreuses personnes peuvent estimer que la violence basée sur le genre (VBG) constitue un sujet de discussion trop sensible. Néanmoins, afin d'identifier les moyens d'y répondre, il est essentiel de comprendre si les opérations PGM contribuent à la violence et à la VBG dans la communauté locale, et comment. En raison de la sensibilité inhérente à la collecte de ces informations, se concentrer sur la recherche et la compilation des données existantes - plutôt que de tenter d'en recueillir de nouvelles - rendra l'approche moins complexe et plus directe.

Évaluer la VBG par le biais d'évaluations de référence et d'impact

Toutes les étapes de la phase d'évaluation devraient comporter des questions appropriées pour obtenir des informations sur la prévalence et le risque de VBG, telles que la tendance actuelle, la dénonciation

de la VBG, la structure sociale et la dynamique de pouvoir existant au sein de la communauté et de ses ménages. La compréhension de ces attitudes et dynamiques - notamment le degré de confiance dans les services en charge des dénonciations, de l'application de la loi et du soutien - peut aider à en savoir davantage sur la façon dont la VBG est actuellement perçue et traitée. Ces efforts devraient également intégrer le suivi des conditions pouvant exacerber la VBG en raison de l'évolution des normes et modèles sociaux. À titre d'exemple, si le projet ou les initiatives communautaires confèrent aux femmes une plus grande indépendance financière ou une meilleure position sociale, la dynamique de pouvoir ou la culture de cette communauté indique-t-elle un risque que les hommes ou les époux se sentent menacés et/ou ripostent par la violence ?

Parmi les méthodologies de recherche pour évaluer et comprendre les liens existants entre les opérations PGM et la VBG :

- examinez les dossiers de signalements de violence basée sur le genre ou de violence familiale auprès des centres de santé : adressez-vous aux représentants de ces services au sujet de tout lien qui aurait pu être établi entre la VBG et les opérations des sociétés PGM ;
- examinez les rapports de police concernant la VBG ou la violence familiale : discutez avec la police de tout lien établi entre la VBG et les opérations des sociétés PGM ;
- adressez-vous aux fournisseurs de services, tels que les foyers de femmes au niveau local, les conseillers communautaires et le clergé, afin d'appréhender toutes les tendances identifiées en matière de violence basée sur le genre ;
- examinez les lois locales, régionales et nationales en vue de déterminer le statut juridique de la VBG et de la violence familiale et s'il existe des mesures de protection pour les survivants ;
- déterminez quels services sont mis à la disposition des survivants de la VBG au sein de la communauté : évaluez l'accessibilité et leur qualité effective ; identifier les organisations et/ou organismes gouvernementaux spécialisés ou chargés de la VBG représentés au niveau local ;
- identifiez les organisations partenaires potentielles pour la formation et les activités de sensibilisation sur la VBG, notamment les partenaires non traditionnels ciblant les hommes : églises, ONG, scouts, équipes sportives, groupes de femmes ou encore société locales ;
- identifiez les lacunes dans les services et/ou les déficits de formation pouvant exister : examinez par exemple le nombre de formations éventuelles dispensées aux agents de police et professionnels de la santé sur les implications des lois relatives à la VBG et des instruments juridiques pertinents tels que les ordonnances de restriction, les options de traitement et les orientations possibles.

Lutter contre la VBG grâce à la conception du projet et à des initiatives communautaires

Compte tenu de sa sensibilité, la violence basée sur le genre pourrait ne pas émerger lors des consultations communautaires. Afin de déterminer l'ampleur du problème et les moyens potentiels pour y

remédier, les équipes d'engagement communautaire devront donc passer au crible les résultats des évaluations, ainsi que les données locales disponibles telles que les informations transmises par la police, les prestataires de soins de santé, le système scolaire, les ONG pertinentes et autres acteurs locaux.

Il faudra aussi envisager de nouer des partenariats avec les collectivités locales, les ONG et les organisations communautaires, afin d'assurer la viabilité du programme après la clôture du projet. Cela aidera également à renforcer les capacités locales en matière de prévention de la VBG, et à fournir des soins de qualité et empreints de compassion aux survivants.

Suivi et évaluation des initiatives de réduction de la VBG

Le fait de reconnaître l'existence de la VBG et de prendre des mesures visant à réduire sa prévalence dans une communauté peut, en soi, représenter une première évolution positive ; le suivi et évaluation de ces efforts est essentiel pour déterminer leur efficacité, et identifier les améliorations potentielles.

Il existe une autre raison pour laquelle le suivi et évaluation est essentiel : les hommes recevant davantage de revenus en espèces peuvent avoir plus facilement accès à de l'alcool, et des indicateurs ont montré que cela peut accroître les taux de VBG. La situation de base peut ainsi être modifiée au cours du projet par cette hausse du revenu des hommes et son incidence sur la VBG, entraînant un besoin de faire évoluer les initiatives.

N'oubliez pas d'impliquer aussi bien les hommes que les femmes dès la conception des indicateurs de VBG et dans les activités de suivi et évaluation.

ENCADRÉ 4-B Activités d'engagement communautaire visant à réduire la VBG

Voici une liste de projets d'activités et d'initiatives liées à la VBG que les équipes d'engagement communautaire pourraient envisager d'entreprendre :

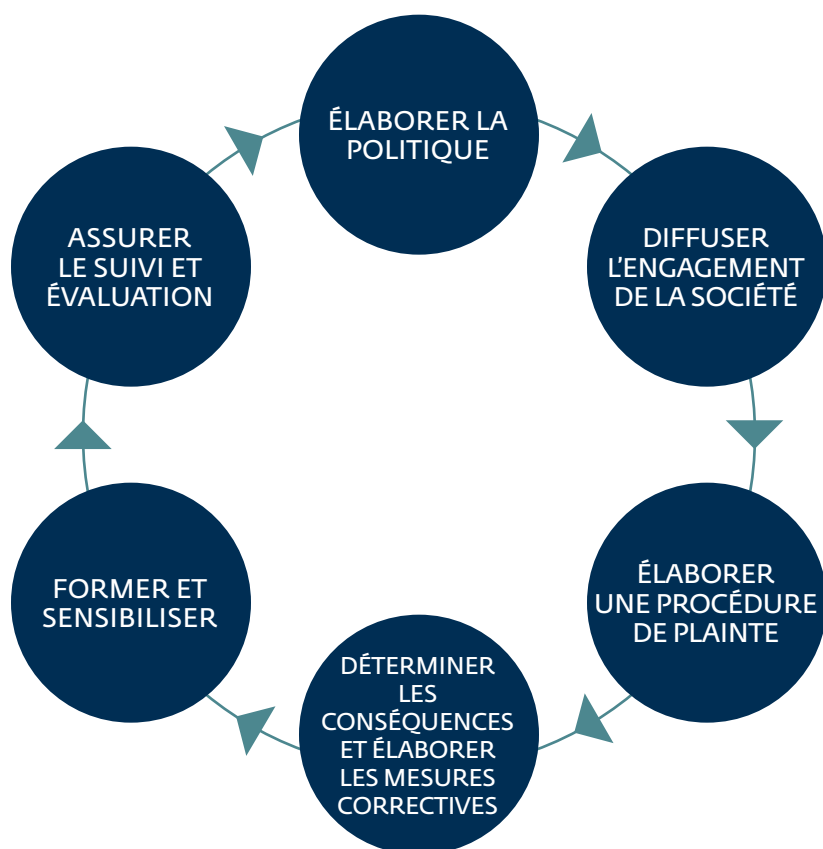
- initiatives de formation et de sensibilisation sur la VBG, les droits des femmes, la prévalence de la VBG dans la communauté et les conséquences indirectes de la VBG dans les foyers, dans les communautés et sur les lieux de travail ;
- sensibilisation sur les ressources locales (médicales ou autres) ou le soutien d'ONG aux personnes victimes de VBG, dans la mesure où ces ressources ne sont pas toujours connues de la communauté ;
- campagnes de sensibilisation impliquant les hommes en tant que promoteurs de la lutte contre la VBG ;
- formation des agents de santé sur la manière de reconnaître les cas de VBG et d'y répondre : s'assurer de former des agents de sexe féminin, étant donné que certaines femmes peuvent se sentir plus à l'aise face à une autre femme ;
- formation à l'intention de la police et de la justice sur les lois anti-VBG et les moyens que les survivants ou personnes menacées peuvent utiliser pour se protéger contre les violences futures, tels que les ordonnances restrictives.

OUTILS 4.3-4.6 : Apporter des réponses

Une lutte efficace contre le harcèlement sexuel sur le lieu de travail et dans les communautés nécessite la mise en œuvre d’actions pour chacun des dispositifs détaillés à la Figure 4-A et brièvement mis en exergue ci-dessous. Une grande partie de cette section est inspirée de la publication de l’IFC sur le harcèlement sexuel sur le lieu de travail.³¹

Si certaines sociétés disposent de ressources internes pour se consacrer à l’élaboration de ces approches, de nombreuses autres devront recourir à une expertise externe pour s’attaquer à ces questions sensibles.

FIGURE 4-A Étapes de l’élaboration d’une approche efficace pour lutter contre le harcèlement sexuel



³¹ Amy Luinstra, *Sexual Harassment in the Workplace*.

Suite à la description des étapes de la lutte contre le harcèlement sexuel sur le lieu de travail, cinq outils sont fournis pour aider à mettre en œuvre des politiques de lutte contre le harcèlement sexuel et la VBG.

Les sociétés doivent élaborer des politiques visant à lutter contre le harcèlement sexuel sur le lieu de travail, ainsi que faire connaître leur point de vue sur la VPI et sur le soutien à apporter aux employés qui y sont confrontés.

Politique sur le harcèlement sexuel

Une politique sur le harcèlement sexuel doit énoncer clairement votre engagement en faveur d'un environnement de travail exempt de harcèlement (et intégrant le comportement des employés en dehors du lieu de travail). Définissant le harcèlement sexuel et fournissant des exemples, elle indiquera sans ambiguïté qu'un tel comportement ne sera pas toléré. Elle décrira avec précision les sanctions imposées aux contrevenants, notamment le licenciement et/ou, si nécessaire, le renvoi aux organismes chargés de l'application de la loi.

Cette politique devra fournir des directives sur la façon de porter plainte pour harcèlement sexuel et identifier les services à la disposition des victimes. Elle précisera que la prévention et la lutte contre le harcèlement sexuel relèvent de la responsabilité de tous les employés. En outre, elle devra clarifier les mesures de protection et de soutien pour les témoins dénonçant des incidents, ainsi qu'un dispositif d'action et de suivi, notamment l'établissement de rapports sur les progrès enregistrés.

En outre, cette politique devra énoncer que les plaintes seront traitées dans la plus grande confidentialité et discrétion, et fera référence aux lois applicables en matière d'agression ou de harcèlement sexuel, en indiquant la possibilité d'engager des poursuites pénales pour toute personne reconnue coupable.

Politique sur la violence entre partenaires intimes

Une politique sur la violence entre partenaires intimes doit énoncer clairement votre engagement à soutenir et à améliorer la santé et la sécurité du personnel. Elle devra décrire les services et le soutien disponibles pour permettre aux employés de reprendre le travail de manière effective. Les services fournis pourraient comporter :

- des options de congés payés pour les employés ayant besoin de soins médicaux pour eux-mêmes ou pour des membres de leur famille ;
- des options de planification de la sécurité, telles que la modification des horaires de travail, des logements ou des coordonnées ;
- un soutien financier, par exemple des prêts sans intérêt ou à faible taux d'intérêt, des avances sur salaire ou le paiement de factures médicales.

De même, la société PGM devrait être prête à fournir une assistance aux femmes pendant qu'elles se remettent de violences. Ces services pourraient comporter des soins médicaux, de la sécurité, des centres d'accueil/foyers, du soutien financier, du soutien psychosocial et de l'accompagnement juridique.

Pour de plus amples informations sur la conception de politiques sur le harcèlement sexuel et contre la VPI, voir les Outils 4.3 et 4.4.³²

DÉMONTRER L'ENGAGEMENT DE LA SOCIÉTÉ EN FAVEUR D'UN LIEU DE TRAVAIL SANS VIOLENCE

Outre la sensibilisation relative à vos politiques par le biais d'une communication et d'une publicité à l'échelle de la société, le personnel doit également savoir qu'il existe un engagement ferme de la société sous-tendant ces politiques. Les cadres et cadres supérieurs doivent jouer un rôle actif par l'expression de leur soutien aux politiques et de leur engagement en faveur d'un lieu de travail sans violence. Voici quelques façons de démontrer cet engagement :

- organisez des événements avec les cadres supérieurs et les cadres, et partagez des messages signés par les dirigeants sur les réseaux sociaux pour communiquer la position de la société sur le harcèlement sexuel et la VBG ;
- affichez et vulgarisez vos politiques sur le harcèlement sexuel et de VBG ainsi que les lois afférentes ;

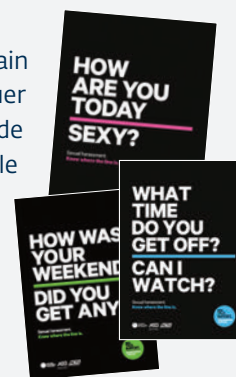
ENCADRÉ 4-C Ressources pour une communications en faveur de lieux de travail empreints de respect et exempts de violence

Hébergée par l'Université George Washington, Communication x-Change est une plateforme internet mondiale de partage de supports de communication visant à éradiquer la violence envers les femmes et les filles. Les contributions sont chargées depuis les sites de partenaires du monde entier, de sorte que x-Change dispose de supports de communication pouvant servir à résoudre une série de problèmes dans une multitude de contextes.



La campagne « Know the Line » du gouvernement australien comporte un certain nombre de ressources gratuites pour permettre aux sociétés de communiquer sur le harcèlement sexuel. Une préoccupation courante tient à la difficulté de déterminer, sur le lieu de travail, la démarcation entre une conversation amicale et une plaisanterie pouvant être interprétée comme du harcèlement sexuel.

Si un lieu de travail a été principalement composé de personnes de même sexe durant une longue période, les employés pourraient ne pas être habitués à considérer l'impact négatif ou offensant de leurs blagues ou plaisanteries sur leurs collègues du sexe opposé. La campagne « Know the Line » permet ainsi d'identifier la distinction entre un lieu de travail amical et un autre favorisant le harcèlement. Des affiches, à télécharger sur le site web, énumèrent des exemples de questions « innocentes » pouvant facilement s'avérer désagréables. Les supports mettent également l'accent sur le fait qu'un comportement amical est parfaitement acceptable.



³² Les Outils 4.3 et 4.4 ont été élaborés par la PNG BCFW.

- informez le personnel que les plaintes seront prises au sérieux et feront l'objet d'une enquête diligente et confidentielles, et que les plaignants ne feront pas l'objet de représailles ;
- veillez à ce que le lieu de travail soit exempt de supports pornographiques ou sexuellement explicites, de même que de tout autre support de nature sexuelle qui pourrait humilier, dégrader ou offenser des membres du personnel.
- prévenez le personnel que l'interdiction de contenus pornographiques, sexuellement explicites, ou offensants s'étend aux sites internet et autres formes de technologie, telles que les messages texte.³³

ÉLABORER DES PROCÉDURES DE RÈGLEMENT DE GRIEF

La procédure de votre société pour déposer une plainte devrait comporter plusieurs composantes, et des mécanismes devraient être mis en place pour les différents aspects du dispositif.

Réception des plaintes

Les mécanismes de dépôt de plainte doivent permettre aux plaignants de porter plainte en leurs noms propres, ou de dénoncer des incidents dont ils sont témoins. Le mécanisme de dénonciation doit donc garantir la confidentialité, pour que l'identité des plaignants ne soit pas rendue publique. Quand les individus souhaitent rester discrets, une ligne d'assistance téléphonique ou une adresse électronique spéciale sont des instruments plus efficaces qu'un bureau dédié. Si les membres désignés du personnel de la société - tels que ceux nommés pour être membres d'un comité de gestion des plaintes - sont ceux qui reçoivent les plaintes, ils doivent disposer d'une formation spécifique sur les façons de travailler avec les plaignants, d'apporter son soutien, d'être neutre et empathique, et de garantir la confidentialité.

Mener des enquêtes sur les plaintes

Vous aurez besoin de capacités à mener des enquêtes en toute impartialité et sur toute allégation de harcèlement sexuel, ainsi que de connaissances pour déterminer à quel moment il faut recourir aux autorités locales. Le comité de gestion des plaintes pourra s'occuper de ces tâches, à condition que soit impliquée une partie neutre, telle qu'un représentant du service des ressources humaines. Sinon, un enquêteur extérieur pourra être sollicité, par exemple un spécialiste d'ONG ou un consultant en ressources humaines.³⁴ Les enquêtes doivent être menées le plus rapidement possible, en toute discrétion et de la manière la plus exhaustive possible. S'il n'est pas possible de préserver l'anonymat des plaignants de crimes, assurez-vous de prendre des mesures pour les protéger contre la discrimination ou autres impacts négatifs. Et il en est de même avec les auteurs présumés, jusqu'à ce que les détails de l'allégation aient été vérifiés et que, le cas échéant, des mesures disciplinaires appropriées aient été prises.

³³ Coalition Australienne des Droits de l'Homme, *Ending Workplace Sexual Harassment: A Resource for Small, Medium, And Large Employers*, Canberra: AHRC, 2014, 32.

³⁴ Stephanie Doria Wiley, *What to Expect from your Employer After You've Made a Sexual Harassment Claim*, San Francisco: Rukin Hyland, 2014.

Évaluer les plaintes et formuler des recommandations sur les mesures à prendre

Il est nécessaire d'établir les faits grâce à l'enquête, puis de formuler des recommandations sur les mesures disciplinaires à prendre. Cette décision peut provenir de l'enquêteur, de la direction ou du département des ressources humaines. Les conséquences devront être conformes à la politique interne sur le harcèlement sexuel/la VBG et aux politiques nationales applicables. Afin d'encourager chacun à dénoncer les problèmes et d'apporter la preuve qu'un tel mécanisme de gestion des plaintes fonctionne, vous devriez informer de manière régulière le personnel au sujet des cas résolus - en vous assurant de garder confidentielle l'identité des personnes impliquées.

Soutien aux employés victimes de VBG ou de VPI en dehors du lieu de travail

Ce soutien implique la désignation d'un membre du personnel qui servira d'interlocuteur confidentiel et de personne-ressource pour les employés victimes de VBG ou de VPI. Il pourra orienter les victimes vers une gamme de prestations et de programmes des sociétés PGM parmi lesquels figurent les congés payés, les prêts à faible taux d'intérêt, l'assistance à l'amélioration de la sécurité, et vers des contacts nécessaires au sein de la communauté, tels que la police, l'assistance médicale et les conseils psychologiques.

En mettant en place la procédure de gestion des plaintes, gardez à l'esprit plusieurs éléments fondamentaux.³⁵ Les mécanismes doivent être :

- **équitable** : le plaignant et le mis en cause doivent être informés de la plainte et être en mesure de donner chacun leur version des faits avant de formuler des hypothèses ou de prendre des décisions. Toute dénonciation de comportement violent la politique sur le harcèlement sexuel/la VBG doit être traitée avec le plus grand sérieux. Le plaignant et l'agresseur présumé ne devraient jamais être réunis dans une même pièce pour partager le souvenir d'un incident particulier. Assurez-vous d'accorder la priorité à la santé psychologique, aux besoins et aux désirs des survivants ;
- **confidentiels** : les informations relatives à la plainte, qu'elles émanent du plaignant ou du mis en cause, doivent rester strictement confidentielles. C'est indispensable car, que les incidents soient finalement considérés comme du harcèlement sexuel ou pas, les allégations peuvent être préjudiciables à l'une ou l'autre partie ;
- **clairs** : le plaignant et le mis en cause ont tous deux le droit de connaître la procédure globale de gestion des plaintes, et de suivre la plainte tout au long du processus ;
- **d'accès facile** : tout le personnel devrait savoir comment porter plainte, et donc connaître le lieu de dépôt de plainte, les différentes étapes, et les attentes à avoir à l'égard du processus. Ces éléments devraient donc être disponibles dans la langue de travail ainsi que dans les langues locales ;

³⁵ Les étapes du mécanisme de règlement de griefs, ainsi que les sections suivantes portant sur les conséquences et la réparation, la formation, et la sensibilisation, et le suivi et évaluation sont toutes inspirées par : Amy Luinstra, Harcèlement sexuel sur le lieu de travail, 12-17.

- **appropriés** : les incidents de harcèlement sexuel peuvent être traumatisants et psychologiquement éprouvants. Le mécanisme de gestion des plaintes doit donc impliquer un professionnel qualifié - membre du personnel formé ou expert extérieur - qui sera la personne-ressource pour les plaignants. Il devrait également comporter un suivi médical et psychologique, et d'autres formes de soutien aux plaignants ;
- **efficaces** : bien que les enquêtes puissent nécessiter des recherches et investigations, les plaintes devraient être traitées le plus rapidement possible, afin de prévenir les interruptions de travail et de faire preuve de respect à l'égard de toutes les parties impliquées ;
- **sûrs** : le personnel doit être rassuré sur le fait qu'il ne subira pas de représailles à cause des plaintes portées de bonne foi. Cet aspect devrait être clairement énoncé dans la politique.

DÉTERMINER LES CONSÉQUENCES ET ÉLABORER DES MESURES CORRECTIVES

La politique de gestion des plaintes énoncera dans un langage simple et direct que les auteurs seront sanctionnés. Des sanctions doivent être mises en place pour refléter sans ambiguïté l'engagement de votre société en faveur de l'absence de violence sur le lieu de travail.

La diffusion des politiques de sanctions constitue ainsi un aspect important. Cette information doit être largement diffusée dans toute l'organisation. Afin d'assurer la crédibilité envers le personnel, le recours aux sanctions doit être constant.

Le licenciement doit être l'une des mesures prévues, mais sans pour autant être la seule. Des sanctions alternatives doivent également faire autant que possible partie intégrante de la politique – notamment comme une première étape qui pourrait servir à changer les comportements. Lorsqu'elles n'engendrent pas le licenciement immédiat, ces solutions de rechange doivent accorder la priorité aux besoins du plaignant - par exemple en transférant l'agresseur plutôt que l'accusateur. Elles doivent aussi être suffisamment fermes pour ne pas donner l'impression d'une simple « remontrance ». Parmi les exemples de sanctions alternatives :

- Conseil ou formation sur le harcèlement sexuel ;
- Rétrogradation, transfert, mise à l'épreuve ou suspension de l'agresseur ;
- Avertissement officiel ;
- Présentation d'excuses officielles au plaignant.

Parmi les mesures de soutien au plaignant :

- Rétablissement des congés pris à la suite de l'incident ;
- Services de conseils en fonction des besoins ;
- Changement, si nécessaire, de poste de travail. Veillez à ce que cela ne constitue pas une rétrogradation et n'ait pas d'incidence négative sur les possibilités de promotion ou d'évaluation positive.

FORMER ET SENSIBILISER

Une formation uniformisée sur le harcèlement sexuel et la VBG devrait faire partie intégrante des procédures d'intégration de tous les employés. Le personnel devrait également être tenu de suivre des cours de remise à niveau périodiques, par exemple sur une base annuelle, pour se voir rappeler les politiques de la société. Conseils pour mettre en œuvre efficacement vos efforts en matière de formation et de sensibilisation :

- Diffusez les politiques de la société à travers des campagnes d'éducation et de communication continues, en utilisant des affiches et d'autres médias, ainsi qu'en sensibilisant sur le harcèlement sexuel et la VBG lors de séances d'instruction sur le lieu de travail.
- Concevez des supports de formation attrayants, exhaustifs et détaillés : il existe des précédents de jugements prononcés contre des sociétés n'ayant pas fait assez pour prévenir le harcèlement sexuel et n'ayant pas dispensé de formation suffisante à leur personnel ;
- Dans les supports de formation, faites référence aux lois et règlements applicables ;
- Fournissez des orientations claires et précises au personnel sur la façon de dénoncer les incidents : cette démarche englobe également la formation du personnel sur les diverses étapes des dispositifs de plainte, d'enquête et de résolution ;
- Formez des personnes-ressources qui serviront d'interlocuteurs pour les plaignants après une formation complémentaire sur la façon de gérer les situations ;
- Traduisez tous les documents et informations connexes dans toutes les langues locales, afin de s'assurer de la compréhension de tous ;
- Demandez au personnel d'approuver la politique à la fin de la formation : cela démontre que chacun a reçu une formation, qu'il comprend parfaitement la politique et qu'il accepte d'être tenu pour responsables de son respect.

« La stigmatisation au sein des communautés [minières] est forte et il existe peu d'options pour accéder à des services de santé bien financés et dédiés en matière de violence sexuelle »

Source : MSF, "Violence non traitée : la nécessité de soins centrés sur le patient pour les survivants de violence sexuelle dans la ceinture minière de platine"

ASSURER LE SUIVI ET ÉVALUATION

À l'instar des initiatives et actions déjà recommandées, le suivi et évaluation continu des dispositifs et politiques de votre société en matière de harcèlement sexuel et de VBG est essentiel pour en assurer l'efficacité. Les techniques nécessaires sont les suivantes :

- tenir des registres de toutes les plaintes et déterminer si elles font l'objet d'une enquête approfondie ;
- assurer le suivi des tendances en matière de plaintes : ventilez les statistiques par département, par poste dans la société et par famille d'emplois, pour mieux comprendre la provenance de la majorité des plaintes ;
- examiner, discuter et actualiser la politique régulièrement.

OUTILS 4.3-4.4:

Politiques contre le harcèlement sexuel et la violence entre partenaires intimes

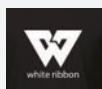
- **OBJECTIF** : Élaborer des politiques exhaustives à l'intention des employés pour lutter contre le harcèlement sexuel et la violence entre partenaires intimes
- **UNITÉ CIBLE** : Ressources humaines

Les politiques sur le harcèlement sexuel comportent plusieurs fonctions. Elles décrivent l'engagement de l'employeur en faveur d'une tolérance zéro et les actions qu'il entreprendra pour s'assurer que tous les employés comprennent cette politique ; elles détaillent les services de soutien que la société mettra en place pour soutenir les employés survivants de harcèlement sexuel/VPI ; et elles expliquent quand et comment les employés peuvent ou doivent dénoncer des cas de harcèlement sexuel.

Les Outils 4.3 et 4.4 donnent des exemples de politiques sur le harcèlement sexuel et de VPI qui ont été élaborées par la Coalition des femmes d'affaires de Papouasie-Nouvelle-Guinée (PNG BCFW), avec le soutien de l'IFC, dans le cadre d'un large éventail d'activités visant à soutenir et à promouvoir le rôle des femmes dans les sociétés du pays. Les politiques ont été élaborées avec le soutien additionnel du ministère australien des Affaires étrangères et du Commerce et du ministère néo-zélandais des Affaires étrangères et du Commerce.

Bien que ces politiques aient été élaborées pour le contexte d'opérations en Papouasie-Nouvelle-Guinée, où les taux de harcèlement sexuel, de VPI et d'autres formes de VBG sont parmi les plus élevés au monde, elles emploient des supports adaptables à d'autres contextes nationaux.

ENCADRÉ 4-D Campagne du Ruban blanc : une initiative internationale contre la violence basée sur le genre



La Campagne du Ruban blanc (White Ribbon Campaign) est un programme international de prévention, de plaidoyer et de certification, initié à l'origine par un groupe d'hommes qui voulaient démontrer leur engagement dans la lutte contre les violences faites aux femmes. Établie au Canada depuis 1991, elle est devenue un mouvement international implanté dans soixante pays, dispensant des formations et fournissant des ressources pour permettre aux sociétés de lutter contre les violences faites aux femmes.

Les sociétés pétrolières, gazières et minières du monde entier et leurs sous-traitants peuvent se joindre à la Campagne du Ruban blanc pour démontrer leur engagement à mettre fin à la violence, recevoir une formation et des supports de plaidoyer, et prétendre à une certification par le Ruban blanc. Pour en savoir davantage : whiteribbon.ca.

Il est également important de noter que les politiques pour la PNG ont été déployées conjointement avec une série d'activités de formation et de soutien. Il ne s'agissait donc pas d'un effort isolé pour lutter contre le harcèlement sexuel et la VBG. En adaptant ces politiques aux besoins de votre société, assurez-vous d'explorer les causes profondes du harcèlement sexuel, au sein de votre propre société et dans les communautés d'accueil. Comme mentionné dans la section précédente, les politiques devraient être appuyées par des engagements à former le personnel, à identifier les systèmes de soutien pour les employés en ayant besoin, et à élaborer des mécanismes de plaintes et de protocoles d'enquête. Il est également essentiel de former et de renforcer la capacité des responsables qui seront amenés à prendre des mesures pour sanctionner les coupables.

ENCADRÉ 4-E Impulser le changement via la chaîne d'approvisionnement minier en Papouasie-Nouvelle-Guinée : le sous-traitant Anitua montre la voie en matière de lieux de travail sans violence

Le groupe Anitua est la propriété exclusive de propriétaires fonciers de PNG autour de la mine d'or de Lihir. En tant que fournisseur principal de services de restauration, construction, gestion de camps et autres services liés aux mines, Anitua est un employeur important sur et hors du site de Lihir. Le groupe s'est également imposé comme un acteur clé dans la lutte contre les violences basées sur le genre sur l'île et à l'échelle nationale, démontrant le rôle prépondérant joué par les sous-traitants dans la lutte contre les violences basées sur le genre dans les communautés minières – en plus des actions menées par les sociétés minières elles-mêmes.

Le programme de lutte contre les violences basées sur le genre d'Anitua comporte une combinaison d'activités locales et de collaborations avec plusieurs mouvements nationaux et internationaux. À titre d'exemple, Anitua a élaboré des programmes internes pour toutes ses activités, qui couvrent de multiples industries à travers le pays. En outre, le groupe fait du lobbying auprès de l'opérateur local Newcrest et d'autres sociétés pétrolières, gazières et minières en PNG, pour qu'elles s'engagent à éliminer les violences faites aux femmes et aux filles.

De même, dans le cadre du Haus Krai, une journée nationale de deuil en mémoire des femmes et filles de PNG ayant perdu la vie suite à la VBG, Anitua Lihir contribue à l'organisation et au parrainage d'événements commémoratifs locaux.

Anitua est également l'un des principaux contributeurs de la Coalition des femmes d'affaires (PNG BCFW) - une organisation financée par l'IFC qui fournit une gamme de ressources pour venir en aide à la communauté des sociétés de la Papouasie-Nouvelle-Guinée pour lutter contre la VBG. NCS, plus ancienne et plus grande entreprise d'Anitua avec environ 1.500 employés à l'échelle nationale, a été l'une des premières à adopter la politique de la coalition sur la violence familiale et sexuelle au travail, qu'elle a mise en place dans toutes ses activités.

Signataire de la Campagne du Ruban blanc Anitua démontre aussi son leadership sur le plan international.

OUTIL 4.3 :

Politique type contre le harcèlement sexuel

- **OBJECTIF** : Élaboration de politiques complètes contre le harcèlement sexuel
- **UNITÉ CIBLE** : Ressources humaines

Le présent projet de politique type a été élaboré par la BCFW de PNG pour permettre aux sociétés de lutter contre le harcèlement sexuel. Il définit ce dernier, décrit les engagements de la société pour créer un lieu de travail empreint de respect, et expose les attentes concernant le comportement des employés. Il fournit également à ceux-ci des orientations sur la façon de porter plainte, et des informations sur le processus d'enquête et les mesures de suivi. Cet exemple peut servir de référence, en le personnalisant en fonction de la situation particulière de votre société et du contexte du pays.

POLITIQUE TYPE SUR LE HARCELEMENT SEXUEL DE LA COALITION DES FEMMES D'AFFAIRES DE PNG (PNG BCFW)³⁶

1. Objectif

[La Société] s'engage à maintenir un environnement de travail exigeant le respect de la dignité de chaque individu. Le harcèlement sexuel est considéré comme inacceptable et ne sera toléré sous aucun prétexte.

2. Principes

La présente politique sur le harcèlement sexuel s'applique à tous les employés, notamment :

- a. ceux qui travaillent à temps plein, à temps partiel, de façon occasionnelle, permanente ou temporaire ;
- b. les cadres supérieurs et membres de la direction ;
- c. les contractuels ou consultants ;
- d. les bénévoles, stagiaires, et apprentis.

[La Société] ne tolérera, ne cautionnera ni ne permettra le harcèlement sexuel, qu'il soit le fait de collègues, de superviseurs, de dirigeants, de clients ou d'autres non-employés traitant avec elle.

[La Société] encourage la dénonciation de tous les cas de harcèlement sexuel, quels que soient l'identité du contrevenant ou le poste qu'il occupe dans la société.

³⁶ Ce modèle de politique a été élaboré en 2016.

3. Définition

3.1 *Qu'est-ce que le harcèlement sexuel ?*

Le harcèlement sexuel est un comportement indésirable de nature sexuelle, qui fait qu'une personne se sent offensée, humiliée et/ou intimidée. Il peut prendre diverses formes et englober des comportements tels que :

- a. des commentaires ou plaisanteries suggestifs ;
- b. des insultes ou railleries de nature sexuelle ;
- c. des avances inappropriées sur les sites de réseaux sociaux ;
- d. des photos, affiches, écrans de veille, courriels, tweets, publications sur les réseaux sociaux ou SMS sexuellement explicites ;

Il peut également concerner un contact intrusif ou une conduite de nature suggestive par téléphone, texte, courriel, médias sociaux ou en personne :

- a. contacts physiques, étreintes ou accolades inopportuns ;
- b. regards appuyés ou œillades ;
- c. invitations non désirées à des relations sexuelles ou demandes persistantes de rendez-vous galant ;
- d. questions indiscrètes sur la vie privée ou le corps d'une autre personne ;
- e. familiarité inutile, comme le fait de se frotter délibérément contre quelqu'un ;
- f. accès à des sites internet sexuellement explicites ;
- g. comportements qui constitueraient également une infraction en vertu du droit pénal, comme l'agression physique, l'attentat à la pudeur, l'agression sexuelle, le harcèlement ou la communication obscène.

Bien que ce soient les femmes qui en soient le plus souvent victimes, les hommes peuvent aussi être la cible de harcèlement sexuel au travail.

3.2 *Harcèlement sexuel sur le lieu de travail*

Il existe deux types de harcèlement sexuel sur le lieu de travail :

- a. Harcèlement sexuel moyennant une contrepartie : il reflète une utilisation inappropriée du pouvoir et se produit lorsqu'un certain type d'avantage lié à l'emploi est accordé, ou semble accordé, en conséquence de faveurs sexuelles. Il comprend aussi les avances non désirées ou tout autre comportement verbal ou physique de nature sexuelle lorsque l'une ou l'autre des critères suivants est rempli :
 - i. Une telle demande (ou une telle conduite) conditionne, ou semble conditionner, l'emploi d'une personne ; OU
 - ii. La demande (ou la conduite) est explicitement ou implicitement utilisée comme fondement de décisions concernant cette personne.

En général, ce type de harcèlement sexuel se produit entre une personne à un poste de pouvoir et une autre subordonnée.

- b. « Harcèlement sexuel dans un environnement intimidant, hostile ou offensant » : il se produit lorsqu'il existe des commentaires sexuels non désirés, des avances, des demandes de faveurs sexuelles ou d'autres comportements verbaux ou physiques de nature sexuelle ayant pour but ou pour effet de perturber de façon injustifiée le rendement au travail d'une personne, ou de créer un environnement de travail intimidant, hostile ou offensant. Un événement isolé ou une tentative avortée, et unique, d'amorcer une relation romantique ou sexuelle ne suffisent pas à qualifier ainsi un comportement.

3.2.1 Déterminer si un environnement est « intimidant, hostile ou offensant »

Les facteurs suivants peuvent aider à déterminer si une conduite a effectivement entravé le rendement au travail d'un employé ou si elle a effectivement créé un environnement de travail intimidant, hostile ou offensant :

- a. Si la conduite comprenait l'une ou l'autre des actions citées à la Section 3.1
- b. Si la conduite a porté atteinte à la dignité ou au respect d'une personne agissant elle convenablement
- c. Si la conduite était verbale ou physique, ou les deux
- d. Fréquence de la conduite reprochée
- e. Si la conduite était manifestement offensante
- f. Si l'auteur présumé du harcèlement était un collègue de travail, un client, un tiers ou un superviseur.
- g. Si d'autres personnes ont pris part au harcèlement.
- h. Si le harcèlement visait davantage qu'une seule personne

La question de savoir si un comportement donné est effectivement considéré comme indésirable, fréquent ou envahissant, et s'il a donc donné lieu à un environnement intimidant, hostile ou offensant, sera déterminée au cas par cas. Outre l'impact sur la personne harcelée, il faut également tenir compte de l'impact sur ses collègues - par exemple, si la conduite a entraîné la création d'un environnement intimidant, hostile ou offensant pour eux aussi.

Du point de vue de la loi, l'intention du harceleur n'est pas considérée. Une déclaration telle que : « Je ne voulais pas vous harceler » ne sera pas prise en considération par un tribunal. Ce qui compte, c'est uniquement l'impact de son comportement.

3.2.2 Déterminer si la conduite est effectivement indésirable

Confrontés à des éléments de preuve contradictoires quant à la question de savoir si une conduite était effectivement inappropriée, les employeurs devront examiner le dossier dans son intégralité, considérer toutes les circonstances, et finalement évaluer chaque situation au cas par cas.

4. Procédure de règlement de griefs

Les employés estimant qu’eux-mêmes ou toute autre personne pourraient être victime de harcèlement sexuel devraient en informer le superviseur approprié ou un contact désigné par la société [par exemple, un comité des griefs].

Si un employé est mal à l’aise pour déposer une plainte auprès de son superviseur (par exemple si ce dernier est le harceleur présumé ou s’il est lié d’une quelconque manière avec celui-ci), il devrait pouvoir dénoncer la situation au contact désigné par la société [par exemple, le personnel du comité des griefs] et possédant les compétences et ressources pour y répondre de manière appropriée.

Le superviseur ou le contact désigné est tenu de donner suite à la dénonciation conformément aux procédures énoncées dans la présente politique.

4.1 Règlement à l’amiable

Après avoir dénoncé le comportement, le plaignant devrait avoir la possibilité de dire à la personne le harcelant qu’il trouve son comportement choquant et de lui demander d’y mettre un terme. Lors de cette occasion, le plaignant pourra solliciter la présence d’un collègue ou d’une personne-contact désignée.

Si le plaignant se sent mal à l’aise pour affronter le harceleur, ou si le problème ne peut être réglé à l’amiable, une enquête officielle devra alors être menée conformément aux sections 4.2 et 4.3.

4.2 Enquête officielle

Toute plainte portée à l’attention des personnes désignées par la société (personne-contact, superviseur, gestionnaire, propriétaire) fera rapidement l’objet d’une enquête confidentielle afin de protéger la vie privée des personnes impliquées. Cette enquête comportera plusieurs volets :

- a. entretien avec le plaignant au sujet du ou des événements allégués ;
- b. informations sur les préférences du plaignant quant aux issues de la procédure de règlement de griefs, étant entendu que d’autres choix pourront être jugés plus appropriés par l’équipe d’enquête ;
- c. entretien avec l’agresseur présumé à propos des événements ;
- d. entretiens avec des témoins ou toute personne qui pourrait disposer d’éléments d’information concernant la plainte.

Dans la mesure du possible, la confidentialité doit être préservée tout au long du processus, et aucune information concernant la plainte ou les parties concernées ne doit être fournie à quiconque sans l’approbation des parties impliquées.

4.3 Détermination de l’issue

Une fois l’enquête achevée, la société communiquera ses conclusions et les mesures qu’elle entend prendre par rapport au plaignant et au harceleur présumé.

4.3.1 *Lorsqu'il est établi qu'il y a eu harcèlement*

L'issue appropriée consistera à fournir un soutien au plaignant, et à amener le harceleur à cesser son comportement au moyen de mesures choisies en fonction de la gravité du comportement :

- a. une réprimande par le plaignant ;
- b. une consignation de l'incident dans un registre, conformément aux procédures décrites au point 4.3.3 ;
- c. une ou des peines disciplinaires : orientation vers des services de conseil ou de formation, refus d'une promotion, réaffectation, suspension temporaire sans solde, sanction pécuniaire, probation, licenciement ou autres.
- d. une ou des sanctions automatiques si un harcèlement sexuel moyennant contrepartie a été établi : licenciement, suspension sans solde, probation ou sanction financière.

Dans ce dernier cas, des services de soutien ou de conseil devraient systématiquement être mis à la disposition du plaignant.

4.3.2 *Lorsqu'il est établi qu'il n'y a pas eu de harcèlement*

Si l'enquête conclut qu'il n'y a pas eu de harcèlement sexuel, cette conclusion sera communiquée au plaignant d'une manière suffisamment sensible.

4.3.3 *Tenue de dossiers*

Dans tous les cas et quel que soit l'issue de l'enquête officielle, un dossier concernant la plainte et sa conclusion devra être enregistré et conservé dans un système de rangement verrouillé et centralisé. Ces dossiers devraient être conservés séparément des dossiers du personnel, mais une note pourrait être inscrite dans le dossier d'un employé ayant enfreint la politique en place et reconnu coupable de harcèlement sexuel.

5. Protection contre les représailles

Les employés doivent être assurés du fait que la dénonciation de toute allégation de harcèlement sexuel n'aura aucune incidence sur leur emploi du moment ou sur leurs perspectives d'emploi et de promotion dans la société, et qu'ils seront protégés contre toutes représailles par l'auteur présumé ou par tout autre représentant de la société.

La société prendra toutes les mesures appropriées pour réduire au minimum le risque de victimisation du plaignant ou de représailles à son encontre – tout comme pour l'auteur présumé du harcèlement. Elle veillera à ce que tous les membres du personnel, y compris les services de direction et de supervision, soient informés que la société ne tolérera ni victimisation ni représailles. Si la direction a malgré tout connaissance de tels actes sur le lieu de travail, ou simplement de menaces, des services de soutien appropriés devront être mis à la disposition du plaignant. Des mesures disciplinaires devront par ailleurs être prises conformément aux procédures habituelles de la société en cas de violation d'une politique interne.

Si la direction est informée de victimisation ou de représailles en dehors du lieu de travail, ou simplement de menaces, des services de soutien appropriés devront être mis à la disposition du plaignant et, le cas échéant, l'acte ou la menace pourra être signalé à la police.

6. Fausses accusations

[La Société] reconnaît que de fausses accusations de harcèlement sexuel peuvent avoir de graves conséquences sur des personnes innocentes. S'il est établi, au terme de l'enquête, que le plaignant a volontairement ou imprudemment porté une fausse accusation, il sera passible de sanctions appropriées. Dans un tel cas, la société prendra également les mesures appropriées pour rétablir la réputation de l'accusé.

[Nom et adresse de la société]

Formulaire de reconnaissance de la Politique relative au harcèlement sexuel

La présente politique sur le harcèlement sexuel a été élaborée pour votre information et pour votre compréhension des politiques et procédures relatives au harcèlement sexuel. Veuillez la lire attentivement et ensuite signer la déclaration ci-dessous, à renvoyer à votre superviseur avant la date d'échéance.

« J'ai pris connaissance du contenu de la présente Politique relative au harcèlement sexuel. En apposant ma signature ci-dessous, je reconnais, comprends, accepte et conviens de me conformer aux dispositions énoncées dans la Politique relative au harcèlement sexuel mise à ma disposition. Je comprends que la présente Politique relative au harcèlement sexuel ne prétend pas couvrir toutes les situations pouvant survenir, mais qu'elle constitue un guide général des objectifs, politiques, pratiques, avantages et attentes concernant la lutte contre le harcèlement sexuel.

Je comprends que la Politique relative au harcèlement sexuel n'est pas un contrat de travail et ne doit pas être considérée comme tel.

Je confirme par la présente avoir lu et compris la Politique relative au harcèlement sexuel. »

Nom (de l'employé) _____

Signature _____

Date _____

OUTIL 4.4 :

Politique type contre la violence entre partenaires intimes et contre la violence basée sur le genre³⁷

- **OBJECTIF** : Élaborer des politiques exhaustives à l'intention des employés pour lutter contre la violence entre partenaires intimes et la violence basée sur le genre
- **UNITÉ CIBLE** : Ressources humaines

Cette ébauche de politique a été développée par la Coalition des femmes d'affaires de Papouasie-Nouvelle-Guinée (PNG BCFW) dans le but d'aider les sociétés à élaborer des modèles pour soutenir les victimes de VBG ou de VPI. La politique énumère un éventail de mécanismes pour soutenir les employés, contribuer à atténuer les situations familiales et faire en sorte que les espaces de travail soient plus sécurisants. De tels efforts pourront faire de vous un employeur de référence disposant d'atouts pour attirer et retenir des candidats qualifiés, et permettront d'atténuer les effets négatifs de la violence domestique et de la VBG sur vos activités.

En Papouasie-Nouvelle-Guinée, la violence entre partenaires intimes est appelée « violence familiale et sexuelle » (VFS). Comme celle présentée dans l'Outil 4.4, la politique ci-dessous est spécifique aux lois et coutumes de PNG. Toutefois, il s'agit là encore d'un modèle utile pour les sociétés souhaitant se doter de politiques similaires.

En élaborant vos propres modèles de politiques sur la VPI, prenez en considération les types de services de soutien à offrir au personnel. Il peuvent être très personnalisés, mais l'objectif reste d'aider le personnel à faire face aux perturbations et aux traumatismes de la vie familiale, à réduire au minimum l'absentéisme et le présentéisme, et à gérer les coûts, préoccupations et charges imprévus liés à la VPI. Parmi les programmes de soutien que les sociétés peuvent offrir :

- **le congé spécial** : par exemple, un congé familial payé pour les survivants de VPI, ou les employés s'occupant de proches, survivants de VPI. Ce type de congé donne du temps pour rechercher un traitement, se présenter au tribunal ou encore s'occuper de membres de leur famille.
- **la planification de la sécurité** : dans des situations particulières où il y a des préoccupations ou menaces permanentes, les sociétés peuvent aider les employés à atténuer les risques :
 - » en modifiant les horaires de travail de l'employé, de sorte que les heures, les quarts de travail et les fonctions soient moins prévisibles ;
 - » en aidant l'employé à créer une nouvelle adresse électronique et à obtenir un nouveau numéro de téléphone cellulaire en vue d'être moins accessible ;
 - » en déplaçant le poste de travail de l'employé et en garantissant un transport aller-retour au travail sécurisé afin de réduire le risque de violence ou de menace de violence récurrente ;

³⁷ Il s'agit d'une réimpression de : PNG Business Coalition for Women, *Modèle de politique sur la violence familiale et sexuelle*, Port Moresby : BCFW, 2014, Ce projet a été financé par l'IFC.

- » en aidant l'employé à demander une ordonnance restrictive (ou tout autre instrument juridique approprié au niveau local) ou en l'orientant vers un soutien approprié.
- **le soutien financier** : les sociétés peuvent choisir d'apporter un soutien financier supplémentaire pour aider leurs employés à faire face à des coûts tels que des soins médicaux, une représentation juridique ou un déménagement. Ce soutien peut prendre plusieurs formes :
 - » prêt sans intérêt/à faible taux d'intérêt ou avance sur salaire ;
 - » paiement direct de frais médicaux ;
 - » avance sur le paiement de frais médicaux remboursables par une assurance ;
 - » offre d'un service de garde d'enfants ou facilitation de l'accès aux services de garde d'enfants ;
 - » renforcement de la sécurité au domicile de l'employé ;
 - » fourniture d'un moyen de transport sécurisé pour accéder aux services de soutien, ou pour se rendre à un lieu d'hébergement et en revenir.

Ces options devraient être définies avant ou pendant l'élaboration de la politique.

POLITIQUE TYPE SUR LA VIOLENCE FAMILIALE ET SEXUELLE DE LA COALITION DES FEMMES D'AFFAIRES DE LA PNG (PNG BCFW)³⁸

Le présent modèle de politique sur la violence familiale et sexuelle (VFS) fournit un ensemble complet de stratégies pouvant être utilisées par les sociétés pour faire face à l'impact de la VFS sur le lieu de travail.

1. Aperçu

Cette politique permettra à une société PGM de :

- a. réduire le coût de la VFS sur ses activités ;
- b. s'acquitter de son obligation de soin ;
- c. améliorer la santé et la sécurité de son personnel ;
- d. faire preuve d'engagements en matière de responsabilité sociale des sociétés ;
- e. se positionner comme un employeur de référence.

Note : la présente politique doit être adaptée afin de s'assurer que les stratégies sur le lieu de travail conviennent à la taille et aux besoins de chaque société.

Directives en matière de mise en œuvre

La présente politique complète et doit être mise en œuvre conjointement avec les politiques existantes sur site concernant la santé, la sécurité et l'environnement de travail, la lutte contre le harcèlement sexuel et l'intimidation, ainsi que les politiques anti-discrimination.

³⁸ Il convient de noter que la violence familiale et sexuelle (VFS) est la terminologie privilégiée pour désigner la violence domestique et la violence sexuelle exercée par un étranger en Papouasie-Nouvelle-Guinée ; ce modèle de politique a été élaboré en 2014.

2. Objectif

La présente politique a pour but de :

- a. créer un environnement de travail favorable et où l'expression est libre afin que les victimes de la VFS se sentent en sécurité pour se faire entendre et demander du soutien ;
- b. orienter les réponses en faveur des employés dont la vie professionnelle est touchée par la VFS ;
- c. favoriser un environnement de travail sécurisé pour tous les employés.

3. Définitions

Vous trouverez ci-dessous les définitions des termes utilisés dans le présent document de politique.

3.1 Membres de la famille

Les membres de la famille comportent³⁹ :

- a. le/la conjoint(e) de la personne ;
- b. les enfants de la personne ou de son/sa conjoint(e) ;
- c. les parents de la personne ou de son/sa conjoint(e) ;
- d. les grands-parents ;
- e. les frères et sœurs de la personne ou de son/sa conjoint(e) ;
- f. toute autre personne traitée par les conjoints comme un membre de la famille.

Pour éviter tout doute, la définition des membres de la famille inclut les membres de la famille élargie et s'étend aux relations polygames.

3.2 Violence familiale

La violence familiale se définit comme toute violence entre les membres de la famille, notamment les partenaires intimes actuels ou antérieurs. Elle inclue la violence physique, sexuelle, psychologique et financière, mais aussi le harcèlement, les dommages à la propriété, le contrôle par isolement social de la victime, ou encore la menace de commettre l'un des actes mentionnés ci-dessus.

3.3 Violence sexuelle

La violence sexuelle est une atteinte à la sexualité d'une personne au moyen de la coercition, y compris toute tentative d'obtenir un acte sexuel et toute remarque ou avance sexuelle non désirée. Elle inclue les actes de toute personne, indépendamment de sa relation avec la victime et dans n'importe quel contexte, notamment au domicile et au travail.

³⁹ Dans cet exemple de politique de la Papouasie-Nouvelle-Guinée (PNG), la définition des membres de la famille est conforme à celle de la Loi sur la protection de la famille de 2013 (LPF de 2013) de la PNG. Lorsque vous adapterez cette politique à votre société, il sera important de faire référence ici au cadre juridique et aux définitions pertinents.

3.4 Violence familiale et sexuelle (VFS)

La VFS, ou violence familiale et sexuelle, est décrite aux sections 3.2 et 3.3. Il convient de noter que si la violence familiale est perpétrée par des membres de la famille, la violence sexuelle peut quant à elle être perpétrée par n'importe quelle personne, quelle que soit sa relation avec la victime.

3.5 La victime

La victime se définit comme la ou les personne(s) affectée(s) négativement par la violence familiale et sexuelle. Hommes, femmes et enfants peuvent être victimes de VFS.

3.6. L'auteur de violence

L'auteur se définit comme la ou les personne(s) perpétrant ou menaçant de perpétrer un ou des acte(s) de VFS.

4. Axes fondamentaux

4.1 Fourniture d'informations et formation des employés

L'employeur fournira, dans des langues comprises par les employés, des informations concernant :

- a. la VFS et ses répercussions sur le lieu de travail, en précisant qu'elle peut affecter hommes, femmes et enfants ;
- b. les services de soutien et de protection disponibles dans la communauté pour les victimes et les auteurs de VFS incluant :
 - i. le soutien médical et psychosocial ;
 - ii. le conseil ;
 - iii. l'hébergement d'urgence ;
 - iv. la protection policière et juridique ;
 - v. les services sociaux.
- c. la politique et les pratiques de la société PGM en matière de VFS, notamment les noms et coordonnées des équipes de contact ;
- d. les exigences en matière de dénonciation obligatoire : les employés recevront ces informations au début de leur emploi ou lors de leur initiation, puis un rappel au moins une fois par an lors de séances de perfectionnement professionnel ou de formation du personnel, ou bien à toute autre occasion appropriée.

L'employeur devrait fournir aussi bien des documents écrits que des explications verbales. Il dispensera et/ou facilitera également une formation sur la VFS à ses employés des deux sexes, et assurera, si nécessaire, une formation spécifique au genre.

4.2 Équipes de contact sur le lieu de travail chargées de la VFS

L'employeur mettra sur pied des équipes de contact en matière de VFS sur le lieu de travail afin de coordonner la réponse de l'employeur aux répercussions de la VFS, notamment :

- a. en répondant de façon appropriée à la dénonciation faite par la victime dans le respect de ses choix ;
- b. en assurant un appui et la coordination de l'accès de la victime au soutien disponible sur le lieu de travail et dans la communauté ;
- c. en faisant le lien avec les auteurs de violence.

Ces équipes de contact comprendront des représentants des départements pertinents, notamment, en fonction des caractéristiques de l'employeur, les ressources humaines, la santé, la sûreté et l'environnement, la sécurité, l'assistance aux employés, les services médicaux et juridiques, la communication interne, l'engagement communautaires, et les syndicats.

L'employeur dispensera et/ou facilitera la formation des membres de ces équipes de contact afin qu'ils se sentent en confiance dans l'exercice de leurs fonctions.

L'équipe de contact en matière de VFS sur le lieu de travail sera chargée d'élaborer un protocole de réponse par écrit précisant :

- a. les rôles des membres de l'équipe ;
- b. les responsabilités de l'équipe ;
- c. le processus visant à garantir une réponse éclairée et confidentielle par rapport à la dénonciation ;
- d. les mécanismes permettant de dénoncer les auteurs sur le lieu de travail et d'intervenir auprès d'eux ;
- e. le protocole approprié pour l'enregistrement écrit des dossiers étudiés, au cas où ceux-ci seraient assignés ;
- f. les dispositifs d'archivage des activités de l'équipe de contact, des mise en œuvre des stratégies, et des dossiers et enquêtes sur les auteurs de violence.

L'équipe de contact en matière de VFS sur le lieu de travail jouera le rôle de premier point de contact pour les victimes. Tout employé dénonçant une VFS à un autre employé devra être orienté vers elle. Elle aidera les victimes à avoir accès au soutien disponible sur le lieu de travail et dans la communauté, et ce jusqu'à ce qu'elle n'aient plus besoin d'assistance.

L'équipe de contact en matière de VFS sur le lieu de travail encouragera et acceptera toute dénonciation de la part des employés et supervisera l'enquête relative à ces plaintes.

Dans le cadre du suivi et évaluation, elle sera chargée d'identifier tout obstacle auquel les employés peuvent être confrontés pour bénéficier de cette politique, et de répondre à ces problèmes.

Dans les petites sociétés, une seule personne peut être amenée à assumer les fonctions de contact en matière de VFS sur le lieu de travail.

4.3 Mesures de dénonciation

L'employeur communiquera aux employés les noms et coordonnées des membres de l'équipe de contact en matière de VFS sur le lieu de travail et les voies et moyens de dénonciation de la VFS :

- a. contacts pour les victimes cherchant à obtenir des informations et une assistance ;
- b. contacts pour les responsables opérationnels souhaitant recevoir une formation sur la VFS sur le lieu de travail ;
- c. contact pour les responsables opérationnels ayant besoin d'aide pour faire face aux répercussions de la VFS sur le lieu de travail, pour eux-mêmes et pour leur personnel.

L'employeur indiquera également aux employés comment faire remonter une demande de soutien ou une dénonciation de violence au cas où le dispositif de dénonciation s'avère inefficace en raison d'une indisponibilité ou d'un manque de réactivité, ou si la plainte de l'employé n'est pas réglée.

4.4 Mesures de redevabilité sociale

Pour s'assurer que les employés se sentent à l'aise pour dénoncer leur expérience de VFS et accéder au soutien sur le lieu de travail, l'employeur devra :

- a. préserver la confidentialité :
 - i. en assurant à tous les employés que la préservation de la confidentialité des victimes est une priorité.
 - ii. en formant l'équipe de contact en matière de VFS sur le lieu de travail sur la préservation de la confidentialité.
 - iii. En prenant des mesures disciplinaires, pouvant aller jusqu'au licenciement, contre ceux qui violeraient la confidentialité d'une victime – sauf si l'anonymat est levé pour des raisons de sécurité ou si la loi l'exige.
- b. Mettre en place des processus transparents et efficaces de règlement des plaintes/griefs/différends pour que les préoccupations des employées soient prises en compte au niveau requis.
- c. Interdire la discrimination ou les mesures préjudiciables à l'encontre de tout employé en raison de la dénonciation, d'une expérience ou d'une perception d'expérience de VFS.

5. Principales mesures de soutien

5.1 Le congé

Un employé victime de VFS peut demander un congé spécial rémunéré pour se présenter à des rendez-vous médicaux, de conseil, ou de procédures judiciaires, ainsi que pour emménager dans un lieu de vie sécurisé ou pour entreprendre toute autre activité en réponse à la VFS.

Tout employé apportant son soutien à une victime de VFS pourra prendre un congé en tant que soignant, en tant qu'accompagnant au tribunal ou à l'hôpital, ou bien pour prendre soin des enfants.

Les employés recrutés à titre temporaire doivent aussi pouvoir demander un congé spécial non payé ou un congé de soignant sans solde pour entreprendre les activités décrites ci-dessus.

La durée du congé accordé sera déterminée en fonction de la condition de l'individu, après consultation de l'équipe de contact, et si nécessaire, de la direction.

5.2 Planification de la sécurité

Afin de garantir la sécurité de la victime et du lieu de travail de manière générale, l'employeur, en consultation avec la victime, évaluera le niveau de risque de VFS pour la victime et pour le lieu de travail. Il fera si besoin des ajustements des horaires et de l'environnement de travail. En consultation avec la victime, l'employeur pourra prendre des mesures de sécurité, notamment :

- a. modifier le nombre d'heures ou les horaires de travail de l'employé et/ou le cycle de ses quarts de travail ;
- b. réaménager ou modifier les fonctions de l'employé ;
- c. changer le numéro de téléphone ou l'adresse électronique de l'employé pour éviter tout contact de harcèlement ;
- d. réinstaller l'employé sur un autre lieu de travail/dans des locaux de substitution ;
- e. garantir un transport aller-retour en toute sécurité pendant une période déterminée ;
- f. aider l'employé à demander une ordonnance restrictive⁴⁰ ou l'orienter vers un soutien supplémentaire ;
- g. prendre toute autre mesure appropriée, y compris celles prévues par les dispositions existantes en matière de modalités de travail souple et favorable à la famille.

5.3 Orientation vers les services de soutien

En facilitant le contact et la coordination, l'employeur aidera l'employé à avoir accès aux services de soutien et de protection disponibles dans la communauté, notamment le soutien médical et psychosocial, le conseil, l'hébergement d'urgence, la protection policière et les services sociaux.

Dans la mesure du possible, l'employeur pourra fournir un soutien médical et psychosocial direct – notamment les premiers soins psychologiques, le conseil, l'hébergement d'urgence, la sécurité et le bien-être – et aider la victime à obtenir un logement à long terme.

5.4 Soutien financier et autre

Dans la mesure du possible, l'employeur pourra fournir un soutien financier et autre aux victimes de la VFS, afin que celles-ci puissent avoir accès à une assistance médicale et psychosociale, à du conseil, à un hébergement d'urgence, à la sécurité et au bien-être. Un tel soutien comprend notamment :

- a. le prêt sans intérêt/à faible taux d'intérêt ;

⁴⁰ En PNG, il s'agit d'une ordonnance de protection provisoire.

- b. l'avance sur salaire ;
- c. le paiement direct des frais médicaux ;
- d. les paiements anticipés des frais médicaux, remboursables par l'assurance maladie de l'employé ;
- e. la fourniture de services de garde d'enfants ou la facilitation de l'accès à ces services ;
- f. le renforcement de la sécurité au domicile de l'employé ;
- g. la fourniture d'un moyen de transport sécurisé pour accéder aux services de soutien ou pour se rendre au lieu d'hébergement et en revenir.

5.5 Politique relative à l'auteur des violence

L'employeur interdira le recours à la violence ou aux menaces de violence sur le lieu de travail, notamment les actes de VFS, le harcèlement sexuel, la discrimination ou l'intimidation.

L'employeur encouragera les employés à dénoncer, auprès d'un membre de l'équipe de contact en matière de VFS sur le lieu de travail, tout acte ou toute menace de violence dont il aura été témoin ou informé, ou dont il aura entendu parler par d'autres personnes ayant été témoins ou informées.

L'employeur garantira la confidentialité des employés dénonçant des actes ou des menaces de violence, mais aussi des employés accusés de tout acte ou de toute menace de violence (sauf si une violation de la confidentialité est nécessaire pour protéger des personnes ou des biens contre des dommages graves, ou lorsque la loi l'exige).

L'employeur enquêtera sur toute dénonciation de violence, tout en garantissant à l'accusé l'équité procédurale. S'il est établi qu'un employé a commis des actes de violence, l'employeur prendra des dispositions, qui pourraient comprendre l'une ou l'ensemble des mesures ci-après :

- a. fournir à l'auteur de violence un conseil et un soutien ;
- b. prendre des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement ;
- c. dénoncer l'auteur à la police.

L'employeur devra évaluer les conséquences de l'intervention proposée pour la victime, que celle-ci soit ou non un employé, afin de réduire au maximum des risques de violence supplémentaire.

Si un employé auteur de VFS se présente volontairement et sollicite l'assistance de l'employeur, ce dernier doit, dans la mesure du possible, fournir ou faciliter un conseil.

L'employeur pourrait élaborer une politique sur les armes, afin d'interdire la présence d'armes non liées au travail sur le lieu de travail ou pendant les heures de travail.

« Si vous tracez des lignes autour d'un comportement qui est tout simplement illégal, vous passez à côté du point le plus important. Beaucoup de choses ne sont pas illégales, mais elles ne sont ni respectables ni appropriées. »

— Sindy Warren, Experte judiciaire, Warren & Associates

Source : Claire Suddath, "Why Can't We Stop Sexual Harassment at Work," Bloomberg Businessweek.

6. Mesures générales

6.1 Exigences en matière de preuve

Si l'employeur exige une preuve de VFS, celle-ci peut être fournie sous la forme d'un document, comme convenu entre l'employeur et l'employé, et délivrée par la police, un tribunal, un médecin, un infirmier de district ou de soins de santé maternelle et infantile, un centre de soutien familial, un conseiller, un membre du clergé ou un avocat, ou sous la forme d'une déclaration statutaire.

6.2 Suivi et évaluation

L'équipe de contact en matière de VFS sur le lieu de travail entreprendra une enquête pour obtenir des données de base sur les répercussions de la VFS sur le lieu de travail.

Elle entreprendra également un suivi et évaluation régulier – au moins une fois par an – pour passer en revue les résultats de la politique et juger la mise en œuvre de celle-ci, les obstacles à son accès ainsi que ses impacts positifs et négatifs sur les individus et la société PGM.

Elle fournira finalement les résultats de l'enquête de référence et des activités de suivi et évaluation à la haute direction. Les données devront être exploitées comme un outil d'apprentissage identifiant les défis et consolidant les points forts de la mise en œuvre de la présente politique.

7. Mesures facultatives

L'employeur pourrait envisager de prendre d'autres mesures :

- a. dispenser une formation aux témoins afin qu'ils encouragent leurs collègues à soutenir les victimes de VFS ;
- b. établir des réseaux avec d'autres employeurs, fournisseurs de services en matière de VFS et activistes pour partager les bonnes pratiques ;
- c. faire des dons aux fournisseurs de services et activistes œuvrant contre la VFS ;
- d. recourir au marketing social pour changer les normes en matière de VFS.

OUTIL 4.5 :

Termes de référence pour une formation sur le harcèlement sexuel et pour la conception d'un dispositif de règlement des griefs relatifs à la violence basée sur le genre

- **OBJECTIF :** Recrutement d'un expert-consultant pour dispenser une formation sur le harcèlement sexuel et élaborer un mécanisme de mise en œuvre des politiques de lutte contre la VBG
- **UNITÉ CIBLES :** Ressources humaines, formation

Dans de nombreux pays, les sociétés ont l'obligation légale d'offrir aux employés une formation sur le harcèlement sexuel. L'exemple de termes de référence (TdR) fourni dans cet outil peut servir à recruter des intervenants externes pour former le personnel à la définition et aux implications du harcèlement sexuel, à la politique de la société sur ce sujet, et à la manière de réagir face à de tels incidents ou allégations.

Dans l'idéal, cette formation sera dispensée à la suite de l'élaboration de politiques sur le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre, afin de donner aux employés des informations détaillées sur vos politiques spécifiques. Une telle planification permet également de s'assurer que l'ensemble du personnel comprend et accepte les politiques en place sur le lieu de travail.

L'exemple de TdR fourni ici comporte une formulation facultative pour les cas où les consultants devront aussi élaborer des mécanismes de mise en œuvre de votre politique relative à la VBG, par exemple un mécanisme efficace de dénonciation et d'enquête sur les griefs.

« 72 % des travailleurs victimes de harcèlement sexuel au travail ne le dénoncent pas. »

Source : enquête US CareerBuilder 2018

TERMES DE RÉFÉRENCE POUR LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE D'UNE FORMATION SUR LE HARCELEMENT SEXUEL⁴¹

Contexte

[La Société] s'est engagée à offrir un environnement de travail respectueux et diversifié et dispose d'une politique stricte interdisant le harcèlement sexuel ainsi que toute forme de violence basée sur le genre. À cette fin, [la Société] tient à s'assurer que tous les employés comprennent ce que l'on entend par « harcèlement sexuel » et « violence basée sur le genre », et qu'ils acceptent les politiques de lutte contre le harcèlement sexuel et la VBG [de la Société]. Par conséquent, [la Société] recherche un cabinet-conseil pouvant concevoir et dispenser une gamme de formations pour l'aider à mettre en œuvre

⁴¹ Basé sur IFC and Lonmin, *Women in Mining: A Guide to Integrating Women in the Workforce*, Washington DC: IFC, Mars 2010, 67.

ses politiques de lutte contre le harcèlement sexuel et la VBG. Il s'agira notamment de former l'ensemble du personnel sur les politiques *[de la Société]*, les attentes en matière de comportement et les conséquences des actes contraires à ces attentes ; d'aider *[la Société]* à élaborer un mécanisme efficace de dénonciation et d'enquête ; et d'aider à former les dirigeants sur la manière de mettre en œuvre les politiques de lutte contre le harcèlement sexuel et la VBG.

[Détails sur ce que société a déjà fait concernant le harcèlement sexuel et la VBG. Quand les politiques ont-elles été élaborées ? Des formations ont-elles été organisées ? Existe-t-il un mécanisme provisoire de dépôt de plainte ?]

Étendue des travaux

La présente mission inclura la conception et la réalisation de différentes formations liées au harcèlement sexuel et à la violence basée sur le genre, notamment :

- à l'attention de l'ensemble du personnel, sur la nature du harcèlement sexuel et de la violence basée sur le genre, sur les politiques *[de la Société]* pour des lieux de travail respectueux et sûrs, et sur les conséquences de toute violation de ces politiques ;
- à l'attention du comité des griefs *[ou de l'équipe équivalente au sein de la Société]* qui recevra les plaintes/allégations de harcèlement sexuel et de VBG ;
- à l'attention des enquêteurs chargés des enquêtes sur le harcèlement sexuel/la VBG *[si cette fonction est exercée en interne]*, sur la manière d'enquêter de façon discrète, approfondie et impartiale sur le harcèlement sexuel et la VBG ;
- à l'attention des responsables/membres des ressources humaines qui seront chargés d'évaluer les résultats des enquêtes et de déterminer les conséquences des plaintes de harcèlement sexuel/VBG.
- *[Élaboration d'un mécanisme de plaintes et d'enquêtes afin de créer un système officiel qui permettra au personnel d'enregistrer les plaintes et à la société de mener ses enquêtes sur les allégations. Ce système devra être abordé dans toutes les formations, afin que tous les membres du personnel comprennent comment dénoncer les incidents et comment se déroulera le processus d'enquête].*

Tâches spécifiques

- *[À l'échelle de l'organisation : sur la base de l'évaluation de référence et de l'audit sur la dimension genre, élaborer un mécanisme de dénonciation des griefs et d'enquête grâce auquel le personnel pourra dénoncer les incidents en toute confidentialité, et grâce auquel la société pourra examiner les plaintes et mener les enquêtes s'y rapportant en toute confidentialité et en toute impartialité. Élaborer un calendrier des conséquences, incorporant les options autres que le licenciement. Intégrer ce mécanisme dans toutes les activités de formation]*

- À l'échelle du personnel :
 - » concevoir une formation sur le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre. Cette formation devrait être d'une durée de 2 heures pour tous les membres du personnel, à tous les niveaux.
 - › elle devra couvrir les définitions du harcèlement sexuel et de la VBG, les politiques de la société en matière de harcèlement sexuel et de VBG, la façon d'y répondre, la procédure pour déposer une plainte et ce qui est attendu après le dépôt d'une plainte.
 - › la participation à la formation devra être obligatoire pour tous les employés des deux sexes ;
 - › la formation devra clairement indiquer que le harcèlement sexuel et la VBG peuvent toucher des hommes ou des femmes, et être perpétrés par des hommes ou des femmes.
 - » diriger à l'échelle du personnel une formation sur le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre. *[La formation devra se faire en groupes de 20 personnes maximum, le nombre de séances requises dépendra donc de la taille de société.]*
- À l'échelle du comité de griefs *[ou de son équivalent]* :
 - » concevoir une formation d'une demi-journée avec les membres du personnel qui seront en contact direct avec des plaignants.
 - › la formation devra inclure un exposé complet sur les politiques de société en matière de harcèlement sexuel et de VBG, mais également se focaliser sur la manière, minutieuse, discrète et impartiale, de recueillir les plaintes.
 - › la formation devra également se pencher sur l'ensemble du dispositif de présentation des griefs et sur les rôles des dirigeants, des enquêteurs, ainsi que du comité décisionnel final qui examinera les plaintes et prendra les mesures de suivi qui s'imposent.
- À l'échelle des enquêteurs *[au cas où cette fonction sera exécutée en interne]* :
 - » concevoir une formation d'une journée.
 - › la formation devra fournir des instructions sur la conduite d'enquêtes exhaustives, discrètes et impartiales, ainsi que sur la présentation des conclusions au département des ressources humaines/aux dirigeants ;
 - › la formation devrait porter sur les meilleures méthodes d'enquête sur les allégations de harcèlement sexuel et de VBG, en incluant l'identification des témoins et autres personnes à interroger, et la compréhension du rôle des enquêteurs en tant qu'agents d'enquête impartiaux, plutôt que comme adjudicateurs.
 - › Organiser autant de sessions que nécessaire. *[Les sessions de formation devront se faire en groupes de 20 enquêteurs/participants maximum, le nombre d'enquêtes requis sera fonction de la taille de l'a société ;.]*

Produit livrables

Il est attendu des consultants qu'ils fournissent :

- un résumé du mécanisme de plaintes et d'enquête proposé ainsi que des directives de mise en œuvre ;
- des versions préliminaires du programme de formation à l'intention :
 - » de l'ensemble du personnel ;
 - » du comité des griefs ;
 - » des enquêteurs.
- les supports de formation finalisés, intégrant les remarques [formulées par la Société], dans un délai d'une semaine à compter de la réception des commentaires ;
- diriger les formations ci-après [où X doit être défini en fonction des recommandations relatives à la taille formulées ci-dessus] :
 - » [X] formations à l'intention de l'ensemble du personnel ;
 - » [X] formations à l'intention du comité des plaintes ;
 - » [X] formations à l'intention des enquêteurs
- un rapport général, comprenant tous les supports de la formation, la liste de tous les employés formés, les résumés des principaux sujets de discussion et tout plan d'action ou recommandation élaborés.



Calendrier

[Fournir le calendrier proposé pour les activités de formation.]

Qualifications minimales

Les candidats intéressés devront posséder une expérience avérée en matière de conception et de conduite de formations sur le harcèlement sexuel et la VBG, de préférence dans les secteurs PGM, ou dans un domaine similaire, à dominante masculine. La possession d'un certificat de formation reconnu est souhaitable, mais non obligatoire.

OUTIL 4.6 :

Codes de conduite types concernant la violence basée sur le genre pour les société, les sous-traitants et les employés

- ▶ **OBJECTIF :** Élaboration d'une déclaration et d'un engagement à plusieurs niveaux sur la violence basée sur le genre
- ▶ **UNITÉ CIBLES :** Ressources humaines, haute direction

Pour les société désireuses de se positionner clairement contre la violence basée sur le genre, la VPI, l'exploitation et l'abus sexuels (EAS), ou la maltraitance/exploitation des enfants (MEE) – et souhaitant que les employés soient garants de ces valeurs –, un code de conduite constitue un outil efficace. Un tel code peut être adopté en interne, à tous les niveaux, mais son respect pourrait aussi être imposé à tous les sous-traitants et à leurs employés.

Code de conduite type fondé sur le Code du projet de Vanuatu

Des codes de conduite ont été élaborés dans le cadre du Projet d'investissement dans le secteur de l'aviation de Vanuatu (VAIP), ayant pour objectif de moderniser l'aéroport et les infrastructures connexes de Vanuatu. Ces codes visaient à prévenir et/ou à atténuer les risques de VBG au fur et à mesure de l'avancement de ce projet financé par le gouvernement et soutenu par la Banque mondiale.

Les codes concernent la VPI, l'EAS et la MEE. Le premier s'applique au projet dans son ensemble, tandis que le second couvre les comportements individuels, afin de garantir un environnement de travail sans VBG ni MEE.

Les codes du VAIP sont conçus pour :

- susciter une prise de conscience commune sur la VBG et la MEE ;
- s'assurer d'une compréhension commune du fait que la VBG et la MEE sont proscrites des projets ;
- créer un système clair pour les dénonciations, la réponse de la société et les sanctions institutionnelles/juridiques.

Argumentaire pour l'extension du code aux sous-traitants

Comme mentionné ci-dessus, vous pourriez exiger que vos sous-traitants – dirigeants et employés – acceptent d'adopter le code élaboré pour l'usage interne de votre société. Il y a un argumentaire solide pour le faire : en plus de créer une culture d'entreprise cohérente valorisant des lieux de travail sans violence, l'extension du code aux sous-traitants contribue également à responsabiliser chacun et à faciliter les procédures disciplinaires dans les cas où les sous-traitant ou leurs employés violent le code.

CODES DE CONDUITE TYPES SUR LA PRÉVENTION DE LA VBG POUR LA SOCIÉTÉ ET POUR LE PERSONNEL⁴²

Définitions

- **Violence basée sur le genre (VBG)** : terme générique désignant tout acte préjudiciable perpétré contre la volonté d'une personne et fondé sur des différences socialement attribuées entre hommes et femmes. Il comprend les actes infligeant un préjudice ou des souffrances physiques, sexuelles⁴³ ou mentales, les menaces de tels actes, la coercition et d'autres privations de liberté. Ces actes peuvent se produire en public ou dans un cadre privé.
- **Survivant(s)** : personne(s) affectée(s) négativement par la VBG. Hommes, femmes et enfants peuvent être des survivants de la VBG.
- **Auteur(s) de violence** : personne(s) commettant ou menaçant de commettre un ou des actes de VBG.
- **Lieu de travail** : zone dans laquelle se déroule le projet PGM.
- **Environs du lieu de travail** : zone d'influence du projet, comprenant toute zone urbaine ou rurale directement touchée par le projet, et tous les établissements humains s'y trouvant.
- **Consentement** : choix éclairé impliquant l'intention, l'acceptation ou l'accord libre et volontaire de tout individu à faire quelque chose. Aucun consentement ne peut être obtenu en recourant à la menace, à la force ou à d'autres formes de coercition, enlèvement, fraude, tromperie ou fausse déclaration. Conformément à la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant, la Banque mondiale considère que le consentement ne peut être accordé par des enfants de moins de 18 ans, même si la législation nationale du pays fixe un âge inférieur.⁴⁴ Une croyance erronée concernant l'âge de l'enfant et son consentement ne constitue pas une défense.
- **Sous-traitant** : tout cabinet, société, organisation ou autre institution ayant obtenu un contrat dans le cadre du projet PGM, et qui a recruté des managers et/ou des employés pour effectuer ces travaux.
- **Cabinet de consultants** : tout cabinet, société, organisation ou autre institution ayant obtenu un contrat pour fournir des services de consultation dans le cadre du projet PGM et qui a recruté des managers et/ou des employés pour effectuer ces travaux.

⁴² Les modèles de codes sont basés sur « Code de conduite et Plan d'action pour la prévention de la violence basée sur le genre (VBG) et de la maltraitance/l'exploitation des enfants (MEE) du Projet d'investissement dans le secteur de l'aviation de Vanuatu (VAIP). Les codes ont été réimprimés avec la permission du VAIP. Ils ont été édités pour faciliter leur utilisation dans les industries PGM et pour se concentrer uniquement sur la VBG

⁴³ Les faveurs sexuelles ou autres formes de comportement humiliant, dégradant ou d'exploitation sont interdites.

⁴⁴ Le consentement se définit comme le choix éclairé qui sous-tend l'intention, l'acceptation ou l'accord libre et volontaire de tout individu de faire quelque chose. Aucun consentement ne peut être obtenu lorsqu'une telle acceptation ou un tel accord est obtenu en recourant à la menace, à la force ou à d'autres formes de coercition, enlèvement, fraude, tromperie ou fausse déclaration. Conformément à la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant, la Banque mondiale considère que le consentement ne peut être accordé par des enfants de moins de 18 ans, même si la législation nationale du pays où le code de conduite est introduit fixe un âge inférieur. Une croyance erronée concernant l'âge de l'enfant et son consentement ne constitue pas une défense.

- **Manager** : toute personne travaillant pour une société PGM, ses sous-traitants ou cabinets de consultants, sur le site de travail ou en-dehors de celui-ci, dans le cadre d'un contrat de travail formel et contre un salaire, avec pour responsabilité de contrôler ou de diriger les activités d'une équipe, d'une unité, ou d'une division, ainsi que de superviser et de gérer un nombre prédéfini d'employés.
- **Mécanisme de réponse aux griefs (MRG)** : dispositifs de réception et de traitement des plaintes.
- **Procédure d'allégation de VBG** : procédure à suivre quand des cas de VBG sont dénoncés.
- **Mesures de responsabilisation** : mesures prises pour préserver la confidentialité des survivants, et pour tenir les sous-traitants, consultants et client responsables de la mise en place d'un système équitable de traitement des cas de VBG.
- **Protocole de réponse** : mécanismes mis en place pour répondre aux cas de VBG.
- **Équipe de vérification de la conformité en matière de VBG** : équipe mise sur pied par le sous-traitant et/ou le consultant pour traiter des problèmes de VBG avec le personnel.

Modèle de code de conduite pour une société

Le présent code de conduite au niveau de la société devra être signé par le PDG et partagé avec tous. L'ensemble du personnel devra connaître l'engagement et la position de la société à l'égard de la VBG. L'affichage du code, ainsi que de celui pour le personnel, dans les lieux publics et son insertion dans les documents d'accueil rappelleront à chacun leurs obligations.

[La Société] s'engage à créer et à maintenir un environnement dans lequel la violence basée sur le genre (VBG) n'a pas sa place, et dans lequel la VBG ne sera tolérée par aucun employé, associé ou représentant de la société. Par conséquent, afin de s'assurer que tous les employés, associés et représentants [de la Société] sont informés de cet engagement, et dans le but de prévenir toute allégation de VBG, de l'identifier et d'y répondre, les principes fondamentaux et normes minimales de comportement ci-après s'appliqueront à tous les employés, associés et représentants, sans exception :

1. [La Société] – et, par conséquent, tous ses employés, associés et représentants – s'engage à traiter hommes, femmes, et enfants (personnes âgées de moins de 18 ans) avec respect, indépendamment de leur race, couleur, langue, religion, opinion politique ou autre, origine nationale, ethnique ou sociale, orientation sexuelle, identité de genre, handicap, naissance ou autre situation. La VBG constitue une violation de cet engagement.
2. Pour [la Société], la VBG constitue une faute grave et représente donc un motif de sanction, qui peut inclure des pénalités et/ou un licenciement. Toutes les formes de VBG sont inacceptables, qu'elles aient lieu sur le site de travail, dans ses environs, dans les camps de travailleurs ou en dehors du site de travail (et impliquant des personnes non employées par la société). Outre les sanctions internes éventuelles, des poursuites judiciaires seront engagées si besoin à l'encontre de tout employé, associé ou représentant soupçonné d'avoir commis une VBG.

3. Le langage et les comportements humiliants, menaçants, harcelants, injurieux ou sexuellement provocants sont interdits à tous les employés, associés et représentants de la société.
4. Les faveurs sexuelles – par exemple, le fait de subordonner des promesses ou un traitement favorable à des actes sexuels – sont interdites.
5. Sauf en cas de plein consentement¹ de toutes les parties concernées, les relations sexuelles entre employés de la société (à tous les niveaux) et membres des communautés environnantes sont interdites. Cette interdiction inclue les relations impliquant le paiement ou la promesse d'une récompense pécuniaire ou non pécuniaire.
6. Tous les employés, y compris les bénévoles et sous-traitants, sont tenus de dénoncer les cas suspects ou réels de VBG perpétrés par un collègue de travail, que ce soit dans la même société ou non. Les dénonciations doivent se faire conformément aux procédures d'allégation de la VBG.
7. Tous les employés sont tenus de suivre une initiation avant de commencer à travailler sur le site, afin de s'assurer qu'ils connaissent bien le Code de conduite en matière de VBG.
8. Tous les employés doivent suivre une formation obligatoire une fois par mois pendant toute la durée du contrat, à partir de leur initiation avant d'entrer en fonction, afin de renforcer leur compréhension du Code de conduite de la société en matière de VBG .
9. Tous les employés devront signer le code de conduite pour le personnel confirmant leur consentement à soutenir les activités de lutte contre la VBG.

Je reconnais par la présente avoir lu le Code de conduite en matière de VBG susmentionné et j'accepte, au nom de (la Société), de me conformer aux normes qu'il contient. Je comprends mon rôle et mes responsabilités en matière de prévention et de réponse à la VBG. Je comprends que tout acte incompatible avec le présent code de conduite ou l'omission des procédures introduites par le présent code de conduite pourrait donner lieu à des mesures disciplinaires.

Nom de la société _____

Signé par _____

Titre _____

Date _____

⁴⁵ Le consentement se définit comme le choix éclairé qui sous-tend l'intention, l'acceptation ou l'accord libre et volontaire de tout individu de faire quelque chose. Aucun consentement ne peut être obtenu lorsqu'une telle acceptation ou un tel accord est obtenu en recourant à la menace, à la force ou à d'autres formes de coercition, enlèvement, fraude, tromperie ou fausse déclaration. Conformément à la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant, la Banque mondiale considère que le consentement ne peut être accordé par des enfants de moins de 18 ans, même si la législation nationale du pays où le code de conduite est introduit fixe un âge inférieur. Une croyance erronée concernant l'âge de l'enfant et son consentement ne constitue pas une défense.

Modèle de code de conduite pour le personnel

Le présent Code de conduite pour le personnel devra être signé par tous les employés, des cadres supérieurs au personnel opérationnel, et par tout sous-traitant collaborant avec la société.

Je, soussigné _____, reconnais l'importance de prévenir la violence basée sur le genre (VBG) et ma responsabilité de le faire. À [la Société], les actes de VBG constituent des fautes graves et sont donc passibles de sanctions, de pénalités ou de licenciement éventuel. Toutes les formes de VBG sont inacceptables, que ce soit sur le site de travail, dans ses environs, dans les camps de travailleurs ou dans la communauté. Si nécessaire, des poursuites contre les personnes s'étant rendues coupables de VBG peuvent être intentées.

Je conviens qu'en travaillant sur le [Nom du projet], je me dois de :

- consentir à une vérification de mon casier judiciaire ;
- traiter hommes, femmes, enfants (personnes âgées de moins de 18 ans) avec respect, indépendamment de leur race, couleur, langue, religion, opinion politique ou autre, origine nationale, ethnique ou sociale, orientation sexuelle ou identité de genre, handicap, naissance ou toute autre situation ;
- ne pas utiliser à l'égard d'aucun homme, femme, ou enfant un langage ou un comportement inapproprié, harcelant, abusif, sexuellement provocateur, humiliant ou culturellement offensant ;
- ne pas demander ou ne pas m'engager dans des faveurs sexuelles – par exemple, le fait de subordonner des promesses ou un traitement favorable à des actes sexuels ;
- comprendre qu'à moins d'obtenir le plein consentement⁴⁶ de toutes les parties concernées, les relations sexuelles entre employés de la société (à tous les niveaux) et membres des communautés environnantes sont interdites. Cette interdiction intègre les relations impliquant la retenue ou le paiement d'une récompense pécuniaire ou non pécuniaire ;
- assister et participer activement à des cours de formation sur le VIH/sida et la VBG à la demande de mon employeur ;
- dénoncer, par l'intermédiaire du mécanisme de règlement de griefs ou à mon supérieur hiérarchique, tout cas de VBG soupçonné ou réel perpétré par un collègue de travail, qu'il appartienne à la même entreprise ou pas, ou toute infraction au présent Code de conduite.

⁴⁶ Le consentement se définit comme le choix éclairé qui sous-tend l'intention, l'acceptation ou l'accord libre et volontaire de tout individu de faire quelque chose. Aucun consentement ne peut être obtenu lorsqu'une telle acceptation ou un tel accord est obtenu en recourant à la menace, à la force ou à d'autres formes de coercition, enlèvement, fraude, tromperie ou fausse déclaration. Conformément à la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant, la Banque mondiale considère que le consentement ne peut être accordé par des enfants de moins de 18 ans, même si la législation nationale du pays où le code de conduite est introduit fixe un âge inférieur. Une croyance erronée concernant l'âge de l'enfant et son consentement ne constitue pas une défense.

Sanctions

[La Société] a mis en place un mécanisme de règlement de griefs pour recevoir, examiner et traiter les allégations de VBG. Si un employé enfreint ce Code de conduite, l'employeur prendra à son encontre des mesures disciplinaires pouvant inclure :

- l'avertissement informel ;
- l'avertissement formel ;
- la formation complémentaire ;
- la perte d'une semaine de salaire maximum ;
- la suspension de la relation de travail (sans solde), pour une période minimale d'un mois et une période maximale de six mois ;
- le licenciement.

Outre ce qui précède, et si cela est justifié, [la Société] dénoncera l'employé à la police conformément aux lois locales.

Je comprends qu'il est de ma responsabilité de faire preuve de bon sens et d'éviter les actions ou comportements qui pourraient être interprétés comme des actes de VBG ou qui enfreignent le présent Code de conduite. Je reconnais par la présente avoir lu le Code de conduite susmentionné, accepte de me conformer aux normes qu'il contient, et comprends mes rôles et responsabilités en matière de prévention et de réponse à la VBG. Je comprends que tout acte incompatible avec le présent Code de conduite ou l'omission de signaler tout acte prescrit par le présent Code de conduite pourrait entraîner des mesures disciplinaires et affecter mon emploi en cours.

Nom de la société _____

Signé par _____

Titre _____

Date _____

OUTIL 4.7 : Assurer le suivi et la pérennité

OUTIL 4.7 :

Élaboration d'approches pour assurer le suivi et soutenir les progrès accomplis dans la réduction du harcèlement sexuel et de la violence basée sur le genre

- ▶ **OBJECTIF :** Assurer le suivi et soutenir les progrès accomplis dans la lutte contre le harcèlement sexuel et la VBG
- ▶ **UNITÉ CIBLES :** Ressources humaines, formation

Le suivi et la pérennisation d'un lieu de travail respectueux exigent un engagement continu en matière de formation et de communication, ainsi qu'un mécanisme efficace de plaintes et de recours. Afin de suivre et de pérenniser les progrès réalisés dans la lutte contre le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre, les sociétés peuvent recourir à plusieurs techniques de base :

- Conserver les dossiers de toutes les plaintes, qu'elles fassent ou non l'objet d'une enquête approfondie : cela aidera à suivre les tendances et à mettre en évidence les problèmes récurrents. Les plaintes n'ayant pas fait l'objet d'enquête ou ayant été jugées non fondées devront être conservées séparément des dossiers personnels de l'individu, afin de préserver la confidentialité et la neutralité des plaintes non fondées.
- Analyser les tendances concernant les plaintes : votre département des ressources humaines devra réaliser un examen annuel pour étudier les tendances. Certains départements sont-ils plus sujets aux plaintes que d'autres ? Certains types d'emplois (par exemple, quand les femmes travaillent en sous-sol ou sont affectées à certains quarts de travail) sont-ils plus propices au harcèlement sexuel ou à la VBG ?
- Examiner, discuter et faire le point : le département des ressources humaines devrait organiser des discussions sur les moyens de faire face aux tendances observées en matière de harcèlement sexuel et de VBG. Il peut s'agir de déterminer les calendriers ou les équipes de travail posant problème, et d'organiser des groupes de discussion, des formations ou des entretiens avec des informateurs clés pour déterminer comment traiter ces problèmes.
- Actualiser la politique au besoin, en se fondant sur les discussions et les examens menées.



Ressources sélectionnées pour une lecture approfondie

Harcèlement sexuel

- Commission Australienne des Droits de l'Homme, "Effectively preventing and responding to sexual harassment: A Code of Practice for Employers," 2008, <http://www.humanrights.gov.au/publications/effectively-preventing-and-responding-sexual-harassment-code-practice-employers-2008>.
- Commission Australienne des Droits de l'Homme, "Effectively preventing and responding to sexual harassment: A Quick Guide," 2008, <http://www.humanrights.gov.au/publications/effectively-preventing-and-responding-sexual-harassment-quick-guide-2008>.
- Ellsberg, M., et Heise, L., *Researching Violence Against Women: A Practical Guide for Researchers and Activists*, Washington DC : Organisation Mondiale de la Santé et PATH, 2005.
- Jewkes, R., Dartnall, E., et Sikweyiya, Y., "Ethical and Safety Recommendations for Research on Perpetration of Sexual Violence," Document pour l'Initiative de recherche sur la violence sexuelle, Pretoria, Afrique du Sud : Conseil de Recherches Médicales, 2012.
- Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence: A National Resource Center, "New Workplace Toolkit," 2016, <http://www.workplacesrespond.org>.
- Organisation Mondiale de la Santé, "Putting women first: Ethical and safety recommendations for research on domestic violence against women," Genève : Organisation Mondiale de la Santé, 2001.

Établissement des coûts liés au harcèlement sexuel

- Ashe et al. "Methodological Approaches for Estimating the Economic Costs of Violence against Women and Girls," What Works et UK Aid, <https://www.whatworks.co.za/documents/publications/90-methodological-approaches-for-estimating-the-economic-costs-of-vawg/file>.
- Braverman, Beth, "The High Cost of Sexual Harassment," Fiscal Times, 22 Août 2013.
- IFC, "Case Study: Assessing Gender-Based Violence with Companies in PNG," Washington, DC: IFC.
- Organisation Internationale du Travail, "Sexual Harassment at Work Factsheet," Genève : OIT, 2016.

Définition du harcèlement sexuel

- Commission Australienne des Droits de l'Homme, "Recognizing and responding to sexual harassment in the workplace: Information for employees," Sydney: AHRC, 2014, https://www.humanrights.gov.au/sites/default/files/document/publication/EWSH_Factsheet_2014_Web.pdf.
- Gallagher, B. J. "Sexual Harassment: How to Protect Yourself and Your Organization." Huffington Post, 10 Août 2010, https://www.huffingtonpost.com/bj-gallagher/sexual-harassment-how-to_b_675098.html.
- Barreiro, Sachi, "Preventing Sexual Harassment in the Workplace: Learn what sexual harassment is—and how to prevent it," NOLO: Law for All, 2015, <http://www.nolo.com/legal-encyclopedia/preventing-sexual-harassment-workplace-29851.html>.

Documents de communication sur le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre

- Communications x-Change, organisé par l'Institut Mondial des Femmes de l'Université George Washington. <http://xchange.gwu.edu/home>.

BIBLIOGRAPHIE

- Commission Australienne des Droits de l'Homme, *Ending Workplace Sexual Harassment: A Resource for Small, Medium, And Large Employers*, Canberra: AHRC, 2014, 32.
- Banque mondiale, "Protéger les femmes contre la violence " <http://wbl.worldbank.org/data/exploretopics/protecting-women-from-violence>.
- Banque mondiale, "Guide de ressources sur la violence faite aux femmes", Banque mondiale, <http://www.vawgresourceguide.org/terminolgy>.
- Banque mondiale et al. "Guide de ressources sur la violence faite aux femmes", <http://www.vawgresourceguide.org/terminolgy>.
- Botha, Doret, "Women in Mining Still Exploited and Sexually Harassed," South African Journal of Human Resource Management, vol. 14, n°1, 2016.
- Brunero, Tim, "ANU Study Finds Most Women Working in Remote Areas Subject to Sexual Harassment," ABC News, 8 Mai 2015, <http://www.abc.net.au/news/2015-05-08/remote-sexual-harrassment/6454760>.
- PNG Business Coalition for Women, *Addressing Violence is Smart Business*, Port Moresby: 2014.
- PNG Business Coalition for Women, *Black Eyes Cost Business*, Port Moresby: BCFW, 2014.
- PNG Business Coalition for Women, *Model Policy on Family and Sexual Violence*, Port Moresby: BCFW, 2014, Ce projet a été financé par l'IFC.

- Cane, Isabel et al, “Mapping Gender Based Violence and Mining Infrastructure in Mongolian Mining Communities”, Brisbane : International Mining for Development Centre, Mai 2017.
- Civility Partners, *White Paper: The Cost of Bad Behavior in the Work Place*, San Diego: StopIt Solutions, Janvier 2012.
- Cobb, Ellen Pinkos, “Sexual Harassment Law Evolving Globally,” Society for Human Resource Management, 3 Décembre 2014, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/global-hr/pages/sexual-harassment-law-global.aspx>.
- eLeap, “Understanding the Employers’ Role and the Cost of Sexual Harassment,” 2016, <http://www.eleapsoftware.com/understanding-the-employers-role-and-the-cost-of-sexual-harassment/>.
- IFC, Guidance Note 2: Labor and Working Conditions, 1 Janvier, 2012.
- IFC, IFC Performance Standards on Environmental and Social Sustainability, 1 Janvier, 2012.
- IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice*, Washington, DC: IFC, 2016.
- IFC et Lonmin, *Women in Mining: A Guide to Integrating Women in the Workforce*, Washington DC: IFC, Mars 2010.
- Luinstra, Amy, “In Papua New Guinea, Empowering Women is Smart Business,” Blog de la Banque mondiale, Août 2016, <https://blogs.worldbank.org/voices/papua-new-guinea-empowering-women-smart-business>.
- Luinstra, Amy, *Sexual Harassment in the Workplace*, Washington, DC: IFC, 2015.
- MSF, “Untreated Violence: The Need for Patient-Centered Care for Survivors of Sexual Violence in the Platinum Mining Belt,” Le Cap : MSF, 2016.
- ONU-Femmes, “Ending Violence against Women Facts and Figures,” <http://www.unwomen.org/en/what-we-do/ending-violence-against-women/facts-and-figures>.
- ONU-Femmes, “What is Sexual Harassment?,” <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/whatissh.pdf>
- Nations Unies, “Convention sur l’élimination de toutes les formes de discrimination à l’égard des femmes”, Collection des traités des Nations Unies, https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=IV-8&chapter=4&lang=en.
- Secrétariat des Nations Unies, “Circulaire du Secrétaire général : Mesures spéciales de protection contre l’exploitation et les abus sexuels”, New York : Nations Unies, 9 Octobre 2003.

- Suddath, Claire, “Why Can’t We Stop Sexual Harassment at Work,” Bloomberg Businessweek, 28 Novembre 2016, <https://www.bloomberg.com/features/2016-sexual-harassment-policy/#/>.
- Vanuatu Aviation Investment Project’s “Code of Conduct and Action Plan to Prevent Gender-based Violence (GBV) and Child Abuse/Exploitation (CAE).”
- WAVE et FNUAP, “Strengthening Health System Responses to Gender-Based Violence in Eastern Europe and Central Asia, a resource package,” <http://www.health-genderviolence.org/training-programme-for-health-care-providers/facts-on-gbv/defining-gender-based-violence/21>.
- Wiley, Stephanie Doria, *What to Expect from your Employer After You’ve Made a Sexual Harassment Claim*, San Francisco: Rukin Hyland, 2014.
- Williams, Carolin, *How to Calculate the Cost to Business of Gender-Based Violence in Papua New Guinea: Review of Existing Approaches and Methodologies*, Londres: ODI, 2014.
- Wilson, Catherine, “Gas Extraction Fuels Abuse in Papua New Guinea,” Agence de Presse IPS, 16 Avril 2012, <http://www.ipsnews.net/2012/04/gas-extraction-fuels-abuse-in-papua-new-guinea/>.

CRÉDITS PHOTOS

La Couverture: Dominic Chavez / IFC; Page 2: Dominic Chavez / IFC; Page 15: Stephan Gladieu / La Banque Mondiale;
Page 28: PNG Business Coalition for Women; Page 56: PNG Business Coalition for Women; Page 63: Khasar Sandag / Oyu Tolgoi

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

ifc.org
commdev.org

Contacts

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

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



Créer des marchés, créer des opportunités