



EVN/VIETNAM

RÉALISATION DE L'ÉGALITÉ DES GENRES : UN RÉFÉRENTIEL DES PRATIQUES EXEMPLAIRES POUR LES INDUSTRIES À PRÉDOMINANCE MASCULINE

PRESENTÉ PAR LE PROGRAMME ENGENDERING UTILITIES

REMERCIEMENTS

La présente version du Référentiel des pratiques exemplaires a été rédigée par Jasmine Boehm, Elicia Blumberg, Laura Fischer-Colbrie, Morgan Hillenbrand, Jessica Menon, Khumo Mokhethi, Hayley Samu (Tetra Tech), et Frances Houck (Iris Group). Elle est adaptée de la première version originale du rapport rédigé par le Dr Brooks Holtom (Université de Georgetown), Brenda Quiroz Maday (RTI International) et Clare Novak (Energy Markets Group) et publié en 2018, avec le concours de Melissa Dunn et Sarah Frazer (RTI International). Les auteurs tiennent à adresser leurs remerciements à Corinne Hart (USAID), Denise Mortimer (USAID), Portia Persley (USAID) et Amanda Valenta (USAID) pour leurs commentaires sur le présent rapport et les contributions qu'elles y ont apportées, ainsi qu'à Karen Stefiszyn et Suzanne Maia pour les révisions apportées à la seconde version publiée en 2019.

Contrat : IDIQ No. AID-OAA-I-13-00015; Bon de commande : AID-OAA-TO-13-00048

Le présent document a été produit par Tetra Tech, Inc. pour le Bureau de l'Énergie et des Infrastructures de l'USAID, Division de l'Énergie du Bureau Croissance économique, Éducation et l'Environnement à Washington, DC.

Janvier 2021

Référence suggérée :

USAID. (2021). Réalisation de l'égalité des genres : un référentiel des pratiques exemplaires pour les industries à prédominance masculine. Disponible à l'adresse suivante :

<https://www.usaid.gov/energy/engendering-utilities/gender-equality-best-practices-framework>.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	I
FIGURES	II
ABBRÉVIATIONS	III
RÉSUMÉ	V
POURQUOI LE PRÉSENT RÉFÉRENTIEL A-T-IL ÉTÉ CRÉÉ ?	I
À PROPOS DU PROGRAMME ENGENDRING UTILITIES	1
METHODOLOGIE	3
1. SÉLECTION ET ADAPTATION DU MODÈLE DE CYCLE DE VIE DE L'EMPLOYÉ.E	3
2. RÉALISATION D'UNE ANALYSE DOCUMENTAIRE	4
3. SÉLECTION DE PRATIQUES EXEMPLAIRES	5
4. MISE EN ŒUVRE DE PRATIQUES EXEMPLAIRES	5
5. SUIVI, ÉVALUATION, APPRENTISSAGE ET ADAPTATION	6
POURQUOI L'ÉGALITÉ DES GENRES EST UNE QUESTION IMPORTANTE	7
PRISE EN CHARGE DE LA QUESTION DE L'ÉGALITÉ DES GENRES ET DU LEADERSHIP DES FEMMES DANS LE SECTEUR DE L'ÉNERGIE	10
PRISE EN CHARGE DE LA QUESTION DE L'ÉGALITÉ DES GENRES ET DU LEADERSHIP DES FEMMES DANS LE SECTEUR DE L'EAU	12
POURQUOI L'INTERSECTIONNALITE, LA DIVERSITE ET L'INCLUSION SONT IMPORTANTES	14
UTILISATION DU PRÉSENT RÉFÉRENTIEL POUR ABORDER LA QUESTION DE L'ÉGALITÉ DES GENRES, DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION EN TEMPS DE CRISE	19
COMMENT UTILISER LE PRÉSENT RÉFÉRENTIEL	29
RÉFÉRENTIEL DES PRATIQUES EXEMPLAIRES	22
PRATIQUES EXEMPLAIRES : CYCLE DE VIE DE L'EMPLOYÉ.E	22
ATTRACTION ET RECHERCHE DE TALENTS	22
RECRUTEMENT ET EMBAUCHE	34
INTEGRATION ET FORMATION	44
GESTION DES PERFORMANCES, REMUNERATION ET PRESTATIONS	59
DÉVELOPPEMENT DES TALENTS ET DU LEADERSHIP	70
FIDÉLISATION ET IMPLICATION DES EMPLOYÉS	80
PLANIFICATION DE LA RELÈVE ET PROMOTION	87
DÉPARTS ET RETRAITE	90
PRATIQUES EXEMPLAIRES : FACILITATEURS ORGANISATIONNELS	92
CULTURE D'ENTREPRISE ET LEADERSHIP	92

PERFORMANCE ET RAPPORTS DE L'ENTREPRISE	100
POLITIQUES ET GESTION DES GRIEFS	107
COMMUNICATION ET STRATÉGIE DE MARQUAGE DE L'ENTREPRISE	124
ANNEXE I. GLOSSAIRE DES TERMES RELATIFS AU GENRE	134
ANNEX II. BIBLIOGRAPHIE	141
ANNEX III. ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES AVEC DES RESSOURCES POUR LEURS MEMBRES	174

FIGURES

FIGURE 1: Cycle de vie de l'employé.e	v
FIGURE 2. Pratiques exemplaires pour attirer ou embaucher des travailleurs	Error! Bookmark not defined.
FIGURE 3. Méthodologie d'élaboration du référentiel des pratiques exemplaires	Error! Bookmark not defined.
FIGURE 4. Cycle de vie de l'employé.e	4

ABBREVIATIONS

ACP	Autres congés payés
BRPL	BSES Rajdhani Power Limited
CCC	Connaissances, compétences et capacités
D&I	Diversité et inclusion
EAE	Égalité d'accès à l'emploi
EDCO	Société de distribution d'électricité (Jordanie)
EDESUR	Edesur Dominicana, S.A.
EDM	Electricidade De Moçambique
EFP	Enseignement et formation professionnels
EGENCO	Société de production d'électricité (Malawi)
EKEDP	Eko Electricity Distribution Plc (Nigeria)
ESP	Électricité et services publics
EVN	Société de distribution et de production d'électricité de Macédoine
FEM	Forum économique mondial
GEELP	Programme de leadership exécutif pour l'égalité des genres
GRI	Initiative mondiale sur les rapports de performance
GRIDCo	Société nationale d'électricité du Ghana
IBEDC	Société de distribution d'électricité d'Ibadan (Nigeria)
ICP	Indicateur clé de performance
IDECO	Compagnie d'électricité de la province d'Irbid (Jordanie)
KOSTT	Kosovë Operator Sistemi, Transmisioni Dhe Tregu (Opérateur du Système de Transmission du Kosovo)
KPLC	Société de production d'énergie électrique et d'éclairage du Kenya
LASURECO	Lanao Del Sur Electric Cooperative (Coopérative électrique de Lanao del Sur)
LEC	Société nationale d'électricité du Liberia
MEL	Suivi, évaluation et apprentissage
MGI	The McKinsey Global Institute
NU	Nations Unies
ODG	Objectif de développement durable

PAF	Principes d'autonomisation des femmes
PIB	Produit intérieur brut
RCP	Rentabilité des capitaux propres
RH	Ressources humaines
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
S&E	Suivi et évaluation
SIRH	Système d'Information Ressources Humaines
STAR	Situation, Tâche, Action et Résultat
STIM	Science, Technologie, Ingénierie et Mathématiques
TPDDL	Tata Power Delhi Distribution Limited
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
VFG	Violence fondée sur le genre

NOTE

Les principes de l'écriture inclusive ont été appliqués au document, en particulier pour les termes référant à des positions de pouvoir et d'expertise.¹

¹ Pour plus d'informations sur l'écriture inclusive, consulter Université de Laval. (2020). Ecriture Inclusive: Guide. Disponible à l'adresse suivante: <https://femulaval.files.wordpress.com/2020/11/guide-redaction-inclusive-2020-femul.pdf>

RÉSUMÉ

Les femmes et les filles forment la moitié de la population active potentielle à travers le monde. Cependant, l'inégalité de genre perdure à l'échelle de la planète et entraîne une stagnation du progrès social. Le développement efficace de ces talents revêt une importance capitale pour assurer la compétitivité des organisations à l'avenir. Par ailleurs, l'existence d'une corrélation entre la diversité au niveau du personnel de direction et les performances d'une entreprise se confirme de plus en plus. Selon une étude de McKinsey & Company, qui a procédé à l'analyse de plus de 1 000 entreprises implantées dans 12 pays, les entreprises présentant une diversité de genre ont plus de chances de dépasser la moyenne nationale de leur secteur en termes de rentabilité.²

En dépit des données probantes démontrant leur importance dans la population active, les femmes restent confrontées à des obstacles d'ordre structurel pour participer au développement de l'économie mondiale, en particulier dans les secteurs traditionnellement à prédominance masculine. Au niveau mondial, le taux de participation des femmes à la vie active est inférieur de 27 % à celui des hommes.³ En moyenne, le nombre d'heures consacrées par les femmes à des activités rémunérées ou lucratives diminue, soit parce qu'elles ont opté pour un travail à temps partiel, soit parce que le travail à temps partiel est la seule option dont elles disposent. Dans certains pays, l'écart entre les taux de salaire horaire appliqués aux hommes et aux femmes pour un travail équivalent peut atteindre 40 %.⁴ Selon le Forum économique mondial (WEF), l'écart mondial entre les genres ne pourra être comblé que dans 108 ans, si l'on en croit les tendances actuelles.⁵



L'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) s'est engagée à la fois à promouvoir l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes et à renforcer l'ensemble des postes de travail, notamment dans les industries à prédominance masculine où l'on observe des écarts considérables en matière d'égalité. Cette démarche vise à stimuler la croissance économique et le développement social. L'USAID, dans le cadre de son programme *Engendering Utilities*, a identifié le cycle de vie des employés comme point d'entrée essentiel pour réaliser des changements durables et fructueux dans les services publics d'électricité et d'eau partenaires, et a déterminé qu'il pouvait s'appliquer à d'autres industries. Entre l'attraction des talents et la recherche de nouveaux talents, en passant par la

FIGURE I: Cycle de vie de l'employé.e.e

² McKinsey & Company. (2018). Still looking for room at the top: Ten years of research on women in the workplace. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/still-looking-for-room-at-the-top-ten-years-of-research-on-women-in-the-workplace>

³ Organisation internationale du travail (OIT). Base de données ILOSTAT. Données recueillies en avril 2019 à l'adresse suivante : <https://www.ilo.org/ilostat/>

⁴ Organisation internationale du travail (OIT). (2017). World Employment and Social Outlook: Trends for Women 2017. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2017/lang-en/index.htm>

⁵ World Economic Forum (WEF). (2018). The Global Gender Gap Report 2018. Disponible à l'adresse suivante : http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf

cessation de la relation d'emploi et le départ à la retraite, les opportunités de promouvoir l'égalité des genres sur le lieu de travail sont légion.

Le présent référentiel met à la disposition des entreprises, en particulier celles à prédominance masculine, les meilleures pratiques en vigueur à travers le monde, ainsi que des ressources pratiques permettant d'identifier les écarts, de définir des objectifs et d'établir une feuille de route en vue de réaliser des progrès durables dans la prise en compte de l'égalité des genres dans l'ensemble de leurs activités et de leurs structures d'entreprise. Comme le montre la **figure 1**, le référentiel est divisé en douze catégories, dont huit correspondent à des phases du cycle de vie d'un.e employé.e et quatre à des facteurs organisationnels favorisant l'égalité des genres.

Au cours de chaque phase, de multiples pratiques exemplaires découlant d'analyses approfondies de la documentation disponible à l'échelle mondiale et complétées par les enseignements tirés du programme *Engendering Utilities* de l'USAID sont présentées. Comme l'illustre la **figure 2**, chaque pratique exemplaire fait l'objet d'une description, suivie d'une présentation des difficultés potentielles de mise en œuvre, d'exemples de mise en œuvre couronnée de succès, ainsi que des outils, ressources et modèles fournissant des informations supplémentaires sur chaque pratique exemplaire.

FIGURE 2. PRATIQUES EXEMPLAIRES POUR ATTIRER OU EMBAUCHER DES TRAVAILLEURS

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE EXEMPLAIRE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS	RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES
RECRUTEMENT Attirer plus de candidates issues d'horizons divers grâce à des avis de recrutement inclusifs	<p>Réviser les descriptions de poste et les offres d'emploi pour s'assurer qu'elles sont axées sur les compétences afin de réduire les biais potentiels (par exemple : exiger certaines aptitudes plutôt que le nombre d'années d'expérience, et restreindre le nombre de qualifications obligatoires pour postuler).</p> <p>Élaborer des offres d'emploi neutres du point de vue du genre et ne faisant pas usage de mots plus communément associés aux hommes ou aux femmes, tout en encourageant les femmes et les hommes d'identités sociales diverses à postuler.</p> <p>Utiliser des outils tels que « Gender Decoder » ou « Check my Job » pour analyser les descriptions de poste en vue de détecter des préjugés</p>	<p>La validation des descriptions de poste fondées sur les compétences est un processus de longue haleine.</p> <p>Les langues locales peuvent se révéler délicates lorsqu'il s'agit de rédiger clairement des offres d'emploi, en particulier lorsqu'il faut employer des mots différents pour distinguer le masculin du féminin de mots comme <i>engineer</i> en anglais.</p> <p>La personne rédigeant l'offre d'emploi peut estimer que l'usage d'un langage neutre et/ou inclusif du point de vue du genre est un détail sans importance.</p>	<p>Les services publics adoptent un langage inclusif et neutre du point de vue du genre et rédigent les descriptions de poste sur la base de compétences validées.</p> <p>Augmentation notable des candidatures féminines à des postes vacants</p>	<p>Guide : Tips for Writing Better Job Ads /Conseils pour mieux rédiger des offres d'emploi (NCWIT) Guide : Checklist for Reducing Unconscious Bias in Job Descriptions/ Advertisements /Liste de contrôle des critères de réduction des préjugés inconscients dans les descriptions et annonces d'emploi (CWIT) Outil : Gender Decoder for Job Ads /Décodeur de genre pour les annonces d'emploi (Kat Matfield) Outil : Check my Job /Vérifiez mon post (Eploy) Étude de cas : KOSTT <i>Gender-inclusive job ads</i> /KOSTT - Offres d'emploi prenant en</p>

inconscients liés au genre, la durée et les meilleures pratiques en matière de recrutement.

Publier les offres d'emploi dans divers canaux de communication tels que la page d'information sur les carrières de l'entreprise, les sites de publication d'offres d'emploi et de recrutement et LinkedIn, afin d'atteindre un plus grand nombre de femmes et d'hommes d'horizons divers.

compte la dimension genre

Article : [Women Do Not Apply To 'Male Sounding' Job Postings / Les femmes ne postulent pas aux offres d'emploi à consonance masculine \(Science Daily\)](#)

Le public visé par le présent référentiel comprend les directions sur les lieux de travail, notamment les professionnels des ressources humaines (RH) et des services opérationnels, ainsi que les praticiens du développement, les experts des questions de genre et les conseillers techniques travaillant dans des secteurs à prédominance masculine, notamment ceux de l'eau et de l'énergie. Le présent référentiel peut être utilisé comme un guide indépendant pour les organisations cherchant à promouvoir l'égalité des genres en identifiant des lacunes dans leurs pratiques et en prenant des mesures concrètes pour mettre en œuvre un changement durable.

Compte tenu de la diversité des entreprises, des cultures, des législations du travail nationales et locales et des syndicats, le référentiel aborde des questions liées à la fois à l'équité et à l'égalité. Ces efforts sont conjointement désignés par le terme « égalité des genres » à des fins de cohérence. Cependant, les pratiques relatives à l'équité et à l'égalité sont également incluses dans le présent référentiel. Des définitions de l'égalité et de l'équité sont proposées dans le glossaire figurant à l'[annexe I](#).

En outre, l'égalité des genres n'est qu'un des leviers pouvant être actionnés pour améliorer la diversité et l'inclusion. Même si le présent référentiel met l'accent sur l'égalité des genres, la quasi-totalité des pratiques exemplaires peuvent être appliquées dans une optique plus large de diversité et d'inclusion. Ainsi, il est régulièrement rappelé aux utilisateurs de tenir compte de l'intersectionnalité de l'égalité des genres avec d'autres identités sociales (par ex : la race, le statut socio-économique, les capacités, etc.).

POURQUOI LE PRÉSENT RÉFÉRENTIEL A-T-IL ÉTÉ CRÉÉ ?

L'USAID a fait élaborer le présent référentiel en 2018 dans le cadre de la mise en œuvre de son programme *Engendering Utilities*, dans le but de fournir un outil facile à utiliser présentant des pratiques exemplaires fondées sur des données probantes et pouvant être mises en application pour renforcer l'égalité des genres dans les services publics. Le référentiel a depuis été révisé chaque année et mis à exécution dans les lieux de travail d'autres industries à prédominance masculine, en plus des compagnies d'énergie et d'eau.

Les employeurs peuvent utiliser le présent référentiel pour identifier, au sein de leur organisation, les écarts en matière d'égalité des genres, fixer des objectifs et des priorités dans ce domaine, évaluer les progrès réalisés et établir des plans à long terme en vue de réaliser des progrès durables en matière d'égalité des genres. Le présent référentiel peut également être utilisé pour appliquer des pratiques exemplaires de manière à comprendre et à respecter le fait que ni les femmes, ni les hommes ne constituent un groupe homogène et que d'autres identités sociales telles que la race, l'appartenance ethnique, l'âge, les capacités renforcent la diversité de la population active et doivent être prises en compte. Par ailleurs, le présent référentiel a été élaboré pour sensibiliser les responsables sur les lieux de travail à l'importance de l'égalité des genres en présentant une vue d'ensemble des arguments économiques en faveur de l'égalité des genres et en décrivant les mesures concrètes pouvant être prises pour y parvenir. Les responsables des entreprises doivent faire de l'égalité des genres un objectif pour leur organisation, car les gestionnaires et le personnel doivent consacrer le temps, les efforts de planification stratégique et les ressources nécessaires pour transformer la culture des organisations en vue de réaliser l'égalité des genres. Les haut.es dirigeant.es, les directeur.ices des ressources humaines et d'autres responsables de département peuvent utiliser le présent référentiel pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer les interventions relatives à l'égalité des genres et modifier la culture de leur organisation afin d'y inclure des valeurs et croyances communes intégrant la question de l'égalité des genres.

À PROPOS DU PROGRAMME ENGENDRING UTILITIES

Le programme *Engendering Utilities* a pour **vision** de contribuer à renforcer l'égalité des genres dans les secteurs publics et privés à prédominance masculine, contribuant ainsi à renforcer le dynamisme et la résilience de l'industrie dans son ensemble et à autonomiser les femmes sur leurs lieux de travail. Il a pour **mission** principale de promouvoir l'égalité des genres et la performance opérationnelle dans les organisations à prédominance masculine grâce à la mise en œuvre d'interventions visant à instaurer l'égalité des genres et à gérer les changements au sein des organisations, tout au long du cycle de vie des employés.

Le programme *Engendering Utilities* propose une approche innovante visant à améliorer l'égalité des genres dans les secteurs à prédominance masculine, notamment ceux de l'énergie et de l'eau. Il s'appuie sur des pratiques exemplaires personnalisées, un encadrement axé sur la demande et un programme de leadership exécutif pour l'égalité des genres (GEELP), en vue de renforcer la capacité des dirigeant.es sur les lieux de travail à mettre en œuvre des interventions visant à promouvoir l'égalité des genres au sein de leurs organisations.

- Le présent référentiel présente des outils et ressources permettant de mettre en œuvre des interventions visant à promouvoir l'égalité des genres tout au long du cycle de vie des employés du

programme *Engendering Utilities*, afin de promouvoir un changement organisationnel de plus grande ampleur en utilisant les ressources humaines comme principal point d'entrée.

- Développé par l'USAID et la McDonough School of Business de l'université de Georgetown, le Programme de leadership exécutif pour l'égalité des genres (GEELP) propose un programme de formation de haut niveau couvrant la totalité du cycle de vie des salariés dans le cadre du programme *Engendering Utilities*. Ce cours permet aux employés partenaires, ainsi qu'aux administrateurs, aux responsables de secteurs opérationnels et à d'autres décideurs majeurs, de prendre en compte, de manière efficace, des initiatives relatives à l'égalité des genres au sein de leurs structures.
- L'USAID complète ce programme en assignant à chaque partenaire un.e coach en gestion du changement spécialiste des questions relatives à l'égalité des genres. Ce.tte coach apporte un soutien technique personnalisé aux services publics partenaires dans le cadre du GEELP afin d'analyser les insuffisances, de concevoir et de mettre en œuvre des interventions, et de suivre les progrès réalisés pour renforcer l'égalité des genres et de la consolidation des résultats de l'entreprise.
- À l'aide d'une fiche de notation personnalisée, les services publics et les coachs spécialisés suivent les progrès réalisés dans la mise en œuvre des interventions visant à promouvoir l'égalité des genres ainsi que leur impact sur les performances de l'organisation.

Lancé en 2015 par l'USAID, le programme *Engendering Utilities*, dans sa phase pilote, s'est efforcé de mieux comprendre les interventions visant à renforcer efficacement le rôle des femmes dans les services publics d'électricité. Le programme a démarré avec une étude - la première du genre - visant à analyser le rôle des femmes et les disparités de genre au sein des compagnies de distribution d'électricité. Les données recueillies ont mis en évidence une grande variation dans les pratiques et les résultats relatifs à l'emploi et montré que les femmes étaient exclues de la majorité des emplois au sein de ces entreprises. Les résultats ont fait ressortir des disparités dans les résultats professionnels et dans la manière dont les services publics gèrent leurs entreprises, deux facteurs qui, en fin de compte, ont un impact sur la capacité des femmes à participer pleinement aux activités du secteur de l'énergie.

Pour répondre à ces constats, *Engendering Utilities* a commencé à déployer sa phase pilote en 2016, en travaillant en collaboration avec sept services publics de cinq pays. Cela s'est traduit par une augmentation du nombre d'employées dans tous ces services publics, une augmentation du nombre de femmes participant aux programmes de formation des employés dans la plupart d'entre eux, et une augmentation du nombre de femmes stagiaires recrutées, ayant eu un entretien ou participant à des programmes de stage dans certains services publics. Devant le succès de cette phase pilote, *Engendering Utilities* a poursuivi son partenariat avec ces entreprises de services publics, tout en élargissant, en deux cycles ultérieurs, sa collaboration avec un nombre total de 29 entreprises de services publics dans 21 pays, dans les secteurs de l'énergie et de l'eau : Albanie, Burkina Faso, République dominicaine, El Salvador, Éthiopie, Ghana, Géorgie, Inde, Jordanie, Kenya, Kosovo, Lesotho, Liberia, Macédoine, Malawi, Mozambique, Nigeria, Philippines, Rwanda, Sénégal et Vietnam. Le programme *Engendering Utilities* continue à élargir son champ d'action à d'autres secteurs traditionnellement dominés par les hommes comme la construction.

METHODOLOGIE

La méthodologie employée pour élaborer le présent référentiel (comme le montre la **figure 3** ci-dessous) consistait à sélectionner et à adapter le cycle de vie des employés dans le cadre du programme *Engendering Utilities*, à effectuer une revue documentaire, à sélectionner des pratiques exemplaires et outils, et à mettre en œuvre une sélection de ces pratiques exemplaires avec les partenaires du programme *Engendering Utilities*.

FIGURE 3. Méthodologie d'élaboration du référentiel des pratiques exemplaires



I. SÉLECTION ET ADAPTATION DU MODÈLE DE CYCLE DE VIE DE L'EMPLOYÉ.E

Les pratiques exemplaires sélectionnées dans le présent guide s'inspirent du Cycle de vie de l'employé.e illustré à la **figure 4** ci-dessous, qui comprend deux niveaux de points d'entrée : 1) le Cycle de vie de l'employé.e et 2) les facteurs organisationnels le concernant.

Le **Cycle de vie de l'employé.e** est le principal point d'entrée pour les interventions visant à promouvoir l'égalité des genres. Il comprend les huit phases par lesquels un.e employé.e peut passer, en commençant par l'attraction et la recherche des talents et par le recrutement et l'embauche, l'intégration et la formation, la gestion des performances, la rémunération et les prestations, le développement des talents et du leadership, la fidélisation et l'engagement des employés, la planification de la relève et la promotion, et enfin les départs et la retraite - toutes ces phases influencent les pratiques en matière de RH.

Le deuxième niveau porte sur **des facteurs organisationnels**, notamment des points d'entrée pour l'égalité des genres qui sont des préalables pour appuyer les interventions dans le Cycle de vie de l'employé.e. Ces facteurs organisationnels identifiés sont indispensables car ils peuvent être soit des facteurs de réussite, soit de sérieux facteurs de blocage, et doivent, par conséquent, faire l'objet d'une attention particulière. Ces outils comprennent les politiques de l'entreprise et la prise en charge des griefs, la culture d'entreprise et les modèles de leadership, les performances de l'entreprise et la production de rapports, mais également la stratégie de communication et de valorisation de l'image de marque de l'entreprise.



FIGURE 3. Cycle de vie de l'employé.e

Si le cycle de vie de l'employé.e concerne explicitement un lieu de travail spécifique et ses employés, il convient également de reconnaître le **contexte sociétal et sectoriel** dans lequel une organisation opère. Ce contexte influence les normes, les croyances et les pratiques qui, au sein des organisations, imprègnent la culture propre à chaque lieu de travail et doit, par conséquent, être parfaitement compris par les responsables sur les lieux de travail au moment de mettre en œuvre les pratiques exemplaires. Il comprend le cadre juridique et stratégique national, les normes et valeurs régionales relatives au genre, l'environnement économique et la capacité d'attraction du marché, la qualité du système éducatif, les services et infrastructures permettant la participation de la main-d'œuvre, ainsi que les organismes de contrôle et de réglementation. En outre, les milieux de travail peuvent également influencer le contexte sociétal et sectoriel. Par conséquent, même si le présent référentiel de pratiques exemplaires et l'approche *Engendering Utilities* mettent l'accent sur le cycle de vie des employés et les facteurs organisationnels et ne tiennent pas explicitement compte de ce contexte élargi, il est souhaitable que les organisations comprennent le contexte sociétal et sectoriel au moment de mettre en œuvre les meilleures pratiques.

2. RÉALISATION D'UNE ANALYSE DOCUMENTAIRE

Une analyse documentaire a été réalisée dans le but de sélectionner et d'analyser les recherches les plus pertinentes sur l'égalité des genres dans le Cycle de vie de l'employé.e et au-delà. Plus de 300 publications libres ont été examinées au cours de la phase initiale de formulation et des deux mises à

jour du présent rapport. Des révisions et mises à jour périodiques auront lieu et permettront de produire des versions actualisées du présent document.

Des critères ont été définis pour restreindre la portée de l'analyse documentaire. Ces paramètres ont permis de circonscrire l'analyse aux éléments les plus directement applicables au renforcement de l'égalité des genres sur l'ensemble du Cycle de vie de l'employé.e et dans la culture organisationnelle des secteurs à prédominance masculine. Ces critères comprenaient des ressources:

- Provenant de sources ouvertes,
- Comprenant des pratiques testées et éprouvées provenant de sources réputées,
- Ayant mesuré les impacts à l'aide de données collectées auprès de sources objectives,
- Alignées sur des pratiques et principes exemplaires appliqués à l'échelle mondiale.

3. SÉLECTION DE PRATIQUES EXEMPLAIRES

Dans le souci de conserver les meilleures pratiques présentées dans le présent référentiel et d'y inclure les recommandations les plus pertinentes pour les industries à prédominance masculine dans les pays en développement, la sélection de pratiques exemplaires est alignée sur les phases du cycle de vie de l'employé.e et les facteurs organisationnels et obéit aux principes suivants :

- Tenir compte de l'environnement réglementaire et des lois du pays lors de l'analyse des variables régionales/pays, de la planification de la formation et de la fourniture d'une assistance technique
- Promouvoir la création d'environnements culturels diversifiés et équitables pour les hommes et les femmes, en mettant l'accent en particulier sur les scénarios et les expériences des pays en développement
- S'aligner sur des pratiques exemplaires mondiales relatives à la prise en charge des questions relatives à l'égalité des genres sur le marché du travail au sens large.

Il existe de nombreuses problématiques liées à l'égalité des genres, à la diversité et à l'inclusion, ainsi qu'à l'intersectionnalité, qu'il convient de prendre en compte tout au long du Cycle de vie de l'employé.e. Toutefois, le présent référentiel a pour but de répondre aux questions les plus déterminantes et les plus pertinentes afférentes à l'égalité des genres dans les secteurs à prédominance masculine. Il met l'accent en particulier sur les facteurs limitant la participation, l'emploi et le leadership des femmes dans les services publics des pays en développement.

4. MISE EN ŒUVRE DE PRATIQUES EXEMPLAIRES

À l'heure actuelle, les participants au programme *Engendering Utilities* représentant 29 organisations partenaires implantées dans 21 pays du monde entier bénéficient d'un accompagnement personnalisé visant à leur permettre d'appliquer des pratiques exemplaires dans des conditions et scénarios professionnels réels. Ces partenaires représentent principalement les services publics d'électricité et d'eau, le programme élargissant sa base de partenaires à d'autres industries à prédominance masculine. Au cours de chaque phase d'expansion vers une nouvelle industrie, le programme *Engendering Utilities* évalue la mise en application du présent référentiel.

Des enseignants de la McDonough School of Business de l'université de Georgetown et le formateur du programme *Engendering Utilities* ont élaboré le plan pédagogique du Programme de leadership exécutif pour l'égalité des genres (GEELP) sur la base de pratiques exemplaires adoptées au cours de la phase pilote du programme. Au cours des différentes activités de partenariat, le personnel des RH et des services opérationnels des partenaires apprend directement comment appliquer les pratiques exemplaires propres à leurs entreprises en les mettant en pratique avec l'aide du cours du GEELP, des enseignants et de la formation à la gestion du changement du programme *Engendering Utilities*. En outre, le programme *Engendering Utilities* lance un programme accéléré d'une semaine, accompagné d'un encadrement virtuel, dans cinq régions du monde, avec un public ciblé de diverses industries à prédominance masculine. Le programme du cours accéléré est organisé autour du présent référentiel et du Cycle de vie de l'employé.e et propose des opportunités supplémentaires d'application et d'expérimentation dans diverses industries.

5. SUIVI, ÉVALUATION, APPRENTISSAGE ET ADAPTATION

Un système de suivi et d'évaluation (S&E) est venu compléter la mise en œuvre, à titre expérimental, du présent référentiel en vue de faciliter l'apprentissage et l'adaptation. Dans le cadre des activités de suivi et d'évaluation, l'on continue à recueillir des informations d'ordre qualitatif et quantitatif sur l'efficacité des approches, des stratégies et des activités conçues et mises en œuvre par les partenaires au cours de leur participation au programme *Engendering Utilities*. En outre, les activités de S&E recueillent des informations pour construire, tester et valider le cadre en confirmant que les meilleures pratiques sont appropriées et efficaces en vue de leur application dans divers secteurs à prédominance masculine, en commençant par les services publics d'électricité et d'eau, et en les élargissant à d'autres industries. Des activités itératives et adaptatives de suivi et d'évaluation se poursuivent avec les phases ultérieures du programme et de nouveaux partenariats.

Des pratiques exemplaires sont constamment révisées et adaptées en se fondant sur l'analyse de l'évolution des partenaires en termes de parité et d'égalité des genres, et des études de cas et outils sont élaborés pour partager des expériences et des résultats pratiques. La mise à jour du programme GEELP et du programme accéléré se poursuivra pour en maintenir la pertinence et l'actualité, ainsi que leur applicabilité à divers secteurs, à chaque fois que la présente publication sera révisée et que des enseignements en seront tirés.

POURQUOI L'ÉGALITÉ DES GENRES EST UNE QUESTION IMPORTANTE

La promotion de l'égalité des genres et le renforcement des opportunités pour les femmes dans la vie économique non seulement jettent les bases d'une prospérité et d'une croissance économique accrues dans le monde entier, mais permettent également de renforcer l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes. L'égalité des genres est un droit humain fondamental et sa promotion revêt une importance capitale à tous les niveaux d'une société saine, que ce soit pour réduire la pauvreté ou pour promouvoir la santé, l'éducation, la protection et le bien-être des filles et des garçons⁶.

Selon les Nations unies, il existe, depuis 2014, 143 pays sur 195 dont la constitution garantit l'égalité des genres. Pourtant, la discrimination vis-à-vis des femmes persiste dans de nombreux domaines, directement ou indirectement, du fait de lois, politiques et stéréotypes fondés sur le genre, ainsi que de normes et pratiques sociales⁷. Le Forum économique mondial (FEM) a démontré le recul enregistré ces dernières années dans les efforts déployés pour réaliser l'égalité des genres.⁸ Selon le FEM, ce recul est dû à un écart important dans le taux de participation à la vie active à l'échelle mondiale, à des disparités salariales importantes entre les femmes et les hommes, au nombre constamment faible de femmes occupant des postes de direction et à des taux de recrutement, de promotion et de fidélisation insuffisants pour atteindre l'égalité des genres à l'horizon 2025.

Plusieurs études ont montré que si les disparités entre les genres en matière de participation économique et d'emploi ne sont pas résorbées, la croissance économique peut être entravée. Selon une étude des Nations unies (ONU), la pleine participation des femmes à la population active améliorerait de deux chiffres le taux de croissance de la plupart des pays⁹. Pour sa part, le McKinsey Global Institute (MGI) a établi une estimation des pertes économiques qu'entraînerait la non-réalisation de la parité d'ici 2025:¹⁰

- Avec un scénario basé sur le principe du « meilleur de la région », dans lequel tous les pays suivent le rythme d'amélioration du pays de leur région enregistrant les progrès les plus rapides, le produit intérieur brut (PIB) annuel pourrait augmenter de 12 000 milliards de dollars, soit 11 %, d'ici 2025.
- Dans un scénario du « plein potentiel », où les femmes jouent un rôle identique à celui des hommes sur le marché du travail, le PIB annuel mondial pourrait augmenter de 28 000 milliards de dollars, soit 26 %, d'ici 2025.

Il existe des preuves de plus en plus nombreuses établissant une corrélation entre une représentation accrue des femmes aux postes de direction des entreprises et l'amélioration des résultats économiques

⁶ United Nations. (n.d.). Gender Equality: Why it Matters. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2016/08/5.pdf>

⁷ United Nations. (n.d.). Gender Equality. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.un.org/en/sections/issues-depth/gender-equality/>

⁸ Mercer LLC and EDGE. (2017). When women thrive: Turning disruption into opportunity for women. Presentation at World Economic Forum's Annual Meeting. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.mercer.com/our-thinking/when-women-thrive-turning-disruption-into-opportunity-for-women.html>

⁹ United Nations. (n.d.). Gender Equality: Why it Matters. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2016/08/5.pdf>

¹⁰ Woetzel et al. (2015). How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth#>

des entreprises. Le Peterson Institute for International Economics a procédé à une étude de cas sur l'égalité des genres grâce à une enquête mondiale menée auprès de 21 980 entreprises de 91 pays. Les résultats de cette enquête montrent que la présence de femmes à des postes de direction peut améliorer les performances d'une entreprise | 1. Dans une étude Fortune 500 des premières entreprises du monde, Catalyst a constaté que les entreprises présentant une plus grande diversité de genre au niveau de leur direction avaient un meilleur rendement sur capitaux propres (RCP) s'élevant à 35 % que celles présentant un faible niveau d'égalité des genres | 2. En outre, il ressort d'une étude menée par FP Analytics que les entreprises du premier quartile présentant le pourcentage le plus élevé de femmes à des postes de direction ont, en moyenne, une rentabilité supérieure de 47 % à celle des entreprises du dernier quartile | 3. Ces études font partie d'un corpus de données probantes de plus en plus important démontrant l'importance de l'équilibre entre les genres dans les fonctions de gestion et de direction.

¹¹ Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey. Disponible à l'adresse suivante : <https://piie.com/publications/working-papers/gender-diversity-profitable-evidenceglobal-survey>

¹² Catalyst. (2004). The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.catalyst.org/research/the-bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity/>

¹³ FP Analytics. (2020). Women as Levers of Change. Disponible à l'adresse suivante : <https://womensleversofchange.com>

Ressources présentant les arguments économiques en faveur de l'égalité des genres sur les lieux de travail

- **Guide :** [Developing a Business Case for Gender Equality / Développer des arguments économiques en faveur de l'égalité des genres \(Engendering Utilities\)](#)
- **Guide :** [Handbook on Gender and Organizational Change / Manuel sur le genre et le changement organisationnel \(Centre international de formation de l'OIT\)](#)
- **Guide :** [Minimum Standards for Mainstreaming Gender Equality / Normes minimales pour la prise en compte de l'égalité des genres \(Gender Practitioners Collaborative\)](#)
- **Guide :** [Four for Women: A Framework for Evaluating Companies' Impact on the Women They Employ / Quatre pour les femmes : Un référentiel d'évaluation de l'impact des entreprises sur leurs employées \(Wharton School of Business\)](#)
- **Guide (avec études de cas) :** [A Gender Equal Future of Work: A Discussion Guide for Leaders / Un avenir professionnel fondé sur l'égalité des genres : Un guide de discussion à l'intention des dirigeants \(Male Champions of Change\)](#)
- **Outil :** [Developing a Business Case for Gender Equality / Développer des arguments économiques en faveur de l'égalité des genres \(USAID\)](#)
- **Outil :** [The Women's Empowerment Principles Gender Gap Analysis Tool / L'outil d'analyse des disparités entre les genres, fondé sur les Principes d'autonomisation des femmes \(UNGC\)](#)
- **Étude de cas :** [Female Perspectives Raise Revenue for Indian Power Utility / Comment les femmes contribuent aux revenus de la compagnie d'électricité indienne](#)
- **Étude de cas :** [Gender-Smart Solutions reduce Employee Absenteeism and Turnover in Solomon Islands / Des solutions intelligentes fondées sur le genre réduisent l'absentéisme et le taux de rotation des employés dans les îles Salomon \(IFC\)](#)
- **Étude de cas :** [Employing Women Catalyzes Change at a Chemical Plant in India / L'emploi des femmes : un catalyseur de changement dans une usine de produits chimiques en Inde \(IFC\)](#)
- **Exemple :** [Women on Boards and in Business Leadership / Les femmes dans les conseils d'administration et à la tête des entreprises \(IFC\)](#)
- **Rapport/étude :** [The Business Case for Gender Equality \(Workplace Gender Equality Agency, Australian Government\) / Les arguments économiques en faveur de l'égalité des genres \(Agence pour l'égalité des genres en milieu professionnel, gouvernement australien\)](#)
- **Rapport/étude :** [Women in the Workplace 2019 / Les femmes en milieu professionnel 2019 \(McKinsey & Company and LeanIn\)](#)
- **Rapport/étude :** [Women in the Workplace 2020 / Les femmes en milieu professionnel 2019 \(McKinsey & Company and LeanIn\)](#)
- **Rapport/étude (avec études de cas) :** [Understanding the Business Case for Gender Equality in the Workplace \(UN Women\) / Comprendre les arguments économiques en faveur de l'égalité des genres sur les lieux de travail \(ONU Femmes\)](#)
- **Rapport/étude :** [The Business Case for Change \(ILO\) / Les arguments économiques en faveur du changement \(OIT\)](#)
- **Rapport/étude :** [Women as Levers for Change / Les femmes, leviers de changement \(FP Analytics\)](#)
- **Rapport/étude :** [Why Gender Diversity Makes Business Sense / Pourquoi la diversité des genres est pertinente d'un point de vue économique \(WISE\)](#)
- **Rapport/étude (avec études de cas) :** [Investing in Women's Employment – Good for Business, Good for Development / Investir dans l'emploi des femmes - C'est bon pour les affaires et pour le développement \(IFC\)](#)
- **Rapport/étude :** [Stepping Up Women's STEM Careers in Infrastructure \(World Bank\) / Développer la carrière des femmes en STIM dans le domaine des infrastructures \(Banque mondiale\)](#)
- **Rapport/étude :** [Why Diversity and Inclusion Matter: Quick Take / Pourquoi la diversité et l'inclusion sont importantes : Résumé \(Catalyst\)](#)
- **Rapport/étude :** [We Lead: Five Women Who Drove Company Success in the Middle East and North Africa and How Good Corporate Governance Helped / Nous sommes des leaders : Cinq femmes ayant contribué au succès d'entreprises au Moyen-Orient et en Afrique du Nord et le rôle d'une bonne gouvernance d'entreprise \(IFC\)](#)
- **Rapport/étude :** [Women on Boards Research Study in Egypt / Étude de recherche sur les femmes dans les conseils d'administration en Égypte \(IFC\)](#)
- **Rapport/étude :** [Women on Boards in Nigeria / Les femmes dans les conseils d'administration au Nigeria \(IFC\)](#)
- **Rapport/étude :** [The Costs of Sex-Based Harassment to Businesses: An In-Depth Look at the Workplace / Le coût du harcèlement sexuel pour les entreprises : Regard approfondi sur les lieux de travail \(ICRW\)](#)
- **Rapport/étude :** [How to Calculate the Cost to Business of Gender-Based Violence in Papua New Guinea: Review of existing Approaches and Methodologies \(Overseas Development Institute\) / Comment calculer le coût de la violence fondée sur le sexe pour les entreprises en Papouasie-Nouvelle-Guinée : Revue des approches et méthodologies existantes \(Institut de Développement Outre-Mer\)](#)
- **Rapport/étude :** [The Business Case for Gender-Smart Solutions in the Private Sector / Les arguments économiques en faveur de solutions intelligentes en matière de genre dans le secteur privé \(IFC\)](#)
- **Rapport/étude :** [Occupational Segregation in the United States / La ségrégation professionnelle aux États-Unis \(Washington Center for Equitable Growth\)](#)
- **Article :** [Gender Equity Starts at Home / L'équité entre les genres commence à la maison \(Harvard Business Review\)](#)
- **Article :** [When Gender Diversity makes Firms more Productive / Quand la diversité des genres rend les entreprises plus productives \(Harvard Business Review\)](#)
- **Article :** [What makes a Team Smarter? More Women / Qu'est-ce qui rend une équipe plus intelligente ? Un plus grand nombre de femmes \(Harvard Business Review\)](#)
- **Article :** [Still looking for Room at the Top: Ten Years of Research on Women in the Workplace / Toujours à la recherche d'une place au sommet : Dix ans de recherche sur les femmes au travail \(McKinsey & Company\)](#)
- **Article :** [Innovate! Run a Strategic Debate on Gender for the C-Suite \(Forbes\)](#)

PRISE EN CHARGE DE LA QUESTION DE L'ÉGALITÉ DES GENRES ET DU LEADERSHIP DES FEMMES DANS LE SECTEUR DE L'ÉNERGIE

Bien que les femmes représentent 48 % de la population active mondiale¹⁴, leur taux de participation à la vie active dans le secteur de l'énergie n'est que de 25 %¹⁵. Elles sont confrontées à des obstacles structurels entravant leur participation aux activités du secteur de l'énergie. Il s'agit notamment de leur sous-représentation et de leur exclusion du marché de l'emploi, en particulier pour ce qui concerne les postes techniques, les postes à haute rémunération et les postes de direction. Le manque de données ventilées par sexe et de recherches sur le rôle des femmes dans ce secteur exacerbe les inégalités en limitant la compréhension des domaines dans lesquels les femmes travaillent actuellement au sein du secteur, des lacunes existantes et des interventions les plus efficaces susceptibles de combler ces disparités.

Depuis 2014, l'indice Ernst and Young sur les femmes dans le secteur de l'électricité et des services publics analyse les conseils d'administration et les équipes de direction des 200 premières entreprises de services publics à travers le monde, selon leur chiffre d'affaires. Selon le rapport de 2016, les 20 services publics les plus diversifiés en termes de genre ont nettement surpassé les 20 derniers en termes de rendement sur capitaux propres (RCP), avec une différence de 1,07 % de RCP entre les deux groupes¹⁶. Les entreprises de services publics étant fortement tributaires de leurs actifs, cette différence de rendement sur capitaux propres est significative, car elle pourrait se traduire par des millions de dollars de pertes de profit. Le fait que des conclusions similaires aient été atteintes au cours de deux années différentes avec deux blocs de données différents (l'indice Ernst and Young 2015¹⁷ a montré une différence de 1,5 % entre les deux groupes) démontre encore une fois le lien entre la diversité des genres dans les instances de direction et l'amélioration des performances des entreprises.

Ernst and Young a également observé que le nombre de femmes dans les conseils d'administration et les équipes de direction des entreprises de services publics augmente, mais que les progrès restent lents. L'indice Ernst and Young 2016 a montré une tendance à la baisse du nombre de femmes directrices non exécutives et du nombre total de femmes membres de conseils d'administration. Au taux actuel d'augmentation de 1 % tous les trois ans, il faudrait jusqu'à 42 ans pour atteindre un taux de 30 % de femmes dans les conseils d'administration, et 72 ans pour atteindre la barre des 40 %.

¹⁴ Johnstone, N. & Silva, M. (2020). Gender Diversity in Energy: What we Know and What we Don't Know. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.iea.org/commentaries/gender-diversity-in-energy-what-we-know-and-what-we-dont-know>

¹⁵ World Economic Forum. (2017). The Global Gender Gap Report 2017. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017>

¹⁶ Ernst and Young. (2016). Women in Power and Utilities Index 2016. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016/\\$FILE/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016/$FILE/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016.pdf)

¹⁷ Ernst and Young. (2015). Women in Power and Utilities Index 2015. Disponible à l'adresse suivante : [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-women-in-power-and-utilities-index-2015/\\$FILE/EY-women-in-power-and-utilities-index-2015.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-women-in-power-and-utilities-index-2015/$FILE/EY-women-in-power-and-utilities-index-2015.pdf)

Ressources mettant en évidence les arguments économiques en faveur de l'égalité des sexes dans le secteur de l'énergie

- **Rapport/étude :** *Getting to Gender Equality in Energy Infrastructure: Lessons from Electricity Generation, Transmission, and Distribution Projects* / Vers l'égalité des genres dans le secteur des infrastructures énergétiques : Enseignements tirés de projets de production, de transport et de distribution d'électricité (Banque mondiale)
- **Article :** *The Financial Case for Hiring More Women in Energy* / Les arguments financiers en faveur du recrutement d'un plus grand nombre de femmes dans le secteur de l'énergie (Barrons)
- **Article :** *Empowering Women to Reduce an Energy Utility's Commercial Losses* / Autonomiser les femmes en vue de réduire les pertes commerciales d'une entreprise de services publics d'énergie (Banque mondiale)
- **Vidéo :** *Comorian Women help transform Power Utility* / Les femmes comoriennes participent à la transformation de la société nationale d'électricité (Banque mondiale)

PRISE EN CHARGE DE LA QUESTION DE L'ÉGALITÉ DES GENRES ET DU LEADERSHIP DES FEMMES DANS LE SECTEUR DE L'EAU

Les femmes jouent un rôle primordial dans la gestion et la préservation de l'eau au niveau domestique et communautaire. Toutefois, des données empiriques montrent qu'elles sont nettement sous-représentées dans le secteur de l'eau. Les données recueillies auprès de 64 prestataires de services d'eau et d'assainissement dans 28 pays du monde entier montrent que 18 % seulement du personnel des services publics sont des femmes, ce qui signifie que moins d'une personne travaillant dans le secteur de l'eau sur cinq est une femme.¹⁸

Les femmes se heurtent à des obstacles les empêchant de rejoindre ce secteur à prédominance masculine, d'y rester et de s'y épanouir. Ces obstacles comprennent des normes préjudiciables pour les femmes, le manque de figures exemplaires, le harcèlement et l'absence d'un environnement favorable aux femmes¹⁹. Là où les femmes sont présentes dans des entreprises de services d'eau, leur parcours professionnel est lent et peu d'entre elles occupent des postes techniques ou de direction²⁰. À titre d'exemple, une étude de la Banque mondiale montre que les femmes ne représentent que 23 % des ingénieurs et des gestionnaires dans les entreprises de services d'eau²¹. En outre, les services d'eau n'attirent souvent pas les femmes en raison de normes et de pratiques sociales bien ancrées.

Documentation présentant les arguments économiques en faveur de l'égalité des genres dans le secteur de l'eau

- **Guide :** *Sustainable Water and Sanitation in Africa (SUWASA): A Tool for Mainstreaming Gender In Water Supply and Sanitation Services* / Programme Eau et Assainissement Durables en Afrique (SUWASA) : Un outil pour la prise en compte du genre dans les services d'approvisionnement en eau et d'assainissement (USAID)
- **Étude de cas :** *Women in Utilities: A Driving Force for Workforce Modernization* / Les femmes dans les services publics : Une force motrice pour la modernisation de la main-d'œuvre (Groupe de la Banque mondiale)
- **Rapport/étude :** *Women in Water Utilities – Breaking Barriers* / Les femmes dans les services d'eau - Suppression des obstacles (Banque mondiale)
- **Rapport/étude :** *The Untapped Resource: Gender and Diversity in the Water Workforce* / La ressource inexploitée : Genre et diversité de la main-d'œuvre dans le secteur de l'eau (Association internationale de l'eau, IWA)
- **Rapport/étude :** *Tapping the Power of Inclusion and Diversity in Urban Water* / Exploiter le pouvoir de l'inclusion et de la diversité dans les eaux urbaines (Association australienne des services de l'eau, WSAA)
- **Rapport/étude :** *Narrowing Gender Gaps in the Water and Sanitation Workforce* / Réduire les disparités entre les genres dans le secteur de l'eau et de l'assainissement (Groupe de la Banque mondiale)
- **Webinaire :** *Diversity in the Water Workforce: Ensuring Gender Equality and Inclusion* / La diversité de la main-d'œuvre dans le secteur de l'eau : Garantir l'égalité des genres et l'inclusion (Association internationale de l'eau, Banque mondiale)

Toutefois, il existe des données probantes démontrant l'importance cruciale de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes dans le secteur de l'eau. Selon une étude de la Banque mondiale, les projets d'eau sont six à sept fois plus efficaces lorsque les femmes y sont impliquées que lorsqu'elles ne

¹⁸ World Bank. (2019a). Women in Water Utilities: Breaking Barriers. Disponible à l'adresse suivante : <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32319>

¹⁹ World Bank. (2019b). Women in Water Utilities: Breaking Barriers. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2019/08/27/breaking-barriers>

²⁰ Moulik, S.M. (2018). Inclusion in Water. Breaking down Barriers. Disponible à l'adresse suivante : <https://blogs.worldbank.org/water/inclusion-water-breaking-down-barriers>

²¹ The International Water Association (IWA). (2016). The Untapped Resource: Gender and Diversity in the Water Workforce. Disponible à l'adresse suivante : https://www.iwa-network.org/wp-content/uploads/2016/08/The_Untapped_Resource_screen.pdf

le sont pas²². Le fait d'attirer un plus grand nombre de candidatures féminines peut procurer de nombreux avantages à une entreprise, comme l'augmentation de la productivité financière, l'innovation et la satisfaction des clients²³. En outre, une main-d'œuvre diversifiée du point de vue du genre permet d'améliorer les performances, en particulier si l'entreprise reflète la diversité et l'universalité de sa clientèle dans le secteur de l'eau. ²⁴ Selon l'Association internationale de l'eau (IWA), « le fait d'encourager, de recruter, de former et de retenir un plus grand nombre de femmes dans le secteur de l'eau revêt une importance particulière. L'inclusion des femmes dans la population active, depuis le stade de formation initiale jusqu'aux postes de direction dans les grandes compagnies de distribution d'eau, permettra d'améliorer les activités du secteur, tant pour les investisseurs que pour les organismes de réglementation et les clients²⁵».

²² The International Water Association (IWA). (2016). The Untapped Resource: Gender and Diversity in the Water Workforce. Disponible à l'adresse suivante : https://www.iwa-network.org/wp-content/uploads/2016/08/The_Untapped_Resource_screen.pdf

²³ World Bank. (2019a). Women in Water Utilities: Breaking Barriers. Disponible à l'adresse suivante : <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32319>

²⁴ The International Water Association (IWA). (2016). The Untapped Resource: Gender and Diversity in the Water Workforce. Disponible à l'adresse suivante : https://www.iwa-network.org/wp-content/uploads/2016/08/The_Untapped_Resource_screen.pdf

²⁵ The International Water Association (IWA). (2016). The Untapped Resource: Gender and Diversity in the Water Workforce. Disponible à l'adresse suivante : https://www.iwa-network.org/wp-content/uploads/2016/08/The_Untapped_Resource_screen.pdf

POURQUOI L'INTERSECTIONNALITE, LA DIVERSITE ET L'INCLUSION SONT IMPORTANTES

Si toutes les interventions visant à promouvoir l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion sont destinées à lutter contre l'exclusion sociale, les stéréotypes et la discrimination, la définition de ces concepts varie légèrement. Même si n'importe quelle personne peut être victime de comportements irrespectueux, ces comportements ne sauraient être attribués à des inégalités systémiques.

Le genre n'est qu'une des nombreuses identités sociales devant être prises en compte dans le parcours d'une organisation vers l'égalité. Le présent référentiel encourage les utilisateurs à appliquer une approche intersectionnelle réfléchie, tenant compte de la diversité de la population active pour promouvoir l'égalité et l'inclusion. Le Cycle de vie de l'employé.e peut également être mis à contribution pour promouvoir la diversité et l'inclusion au sein d'une organisation, de la même manière qu'il est utilisé dans le présent référentiel pour promouvoir l'égalité des genres.

L'égalité des genres et la diversité sont inextricablement liées, et il est quasiment impossible pour une organisation d'atteindre ses objectifs en matière d'égalité des genres et de diversité sans utiliser une approche intersectionnelle. Dans les environnements de travail traditionnellement dominés par les hommes, notamment les services publics, les disparités sont souvent imputables à des préjugés et préférences historiques et culturels envers un groupe ou un individu pour des raisons fondées sur le genre, la race, l'origine ethnique, la religion, l'orientation sexuelle, le niveau d'éducation, l'expérience professionnelle ou toute autre identité sociale.

DEFINITIONS : ÉGALITÉ DES GENRES, DIVERSITÉ, INCLUSION

- **L'égalité des genres** concerne les femmes et les hommes. Elle suppose une collaboration avec les hommes et les garçons, les femmes et les filles, pour faire évoluer les attitudes, les comportements, les rôles et les responsabilités dans les foyers, sur les lieux de travail et au sein des communautés. Une véritable égalité ne se limite pas à la parité des chiffres ou des lois en vigueur ; elle suppose l'élargissement du champ des libertés et l'amélioration de la qualité de vie en général, de manière à réaliser l'égalité sans compromettre les acquis pour les hommes et les femmes. (Source : *USAID Gender Equality and Female Empowerment Policy 2012* / Politique de l'USAID relative à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes 2012). L'égalité des genres est le processus permettant de réaliser l'égalité. Pour garantir l'équité, des mesures doivent être prises pour compenser les désavantages économiques, sociaux et politiques cumulés empêchant les femmes et les hommes, les garçons et les filles d'opérer dans des conditions équitables. (USAID, IGWG, 2009).
- La **diversité** désigne tout ce qui peut être utilisé pour différencier des groupes et des personnes, et les interventions menées pour promouvoir la diversité renforcent l'autonomie des personnes en respectant et en appréciant ce qui les rend différentes en termes d'âge, de genre, d'ethnicité, de religion, de handicap, d'orientation sexuelle, d'éducation et d'origine géographique. La diversité consiste à aller au-delà du principe de la tolérance pour reconnaître la valeur d'un individu ou d'un groupe du fait des différences qui le caractérisent. ([Global Diversity Practice](#)).
- L'**inclusion** désigne l'effort déployé et les pratiques employées par une organisation pour accueillir, accepter socialement, valoriser et traiter équitablement des groupes ou des individus

d'origines différentes. Ces différences peuvent être évidentes : pays d'origine, âge, race et origine ethnique, religion/croyance, genre, état civil et statut socio-économique. Elles peuvent également être de nature plus subtile (niveau d'instruction, formation, expérience dans le secteur, durée dans l'organisation, personnalité, comme dans le cas des introvertis et des extravertis). L'inclusion est souvent synonyme d'un changement de mentalité et de culture dans une organisation qui a des effets visibles, comme la participation à des réunions, l'organisation physique des bureaux ou l'accès à des installations ou informations particulières ([Global Diversity Practice](#)).

- **L'intersectionnalité** décrit les façons uniques dont la race, le genre, la classe, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, l'âge, la capacité, le statut, l'éducation, la profession, le statut social et d'autres identités sociales et démographiques se conjuguent pour influencer le vécu des individus. Il s'agit d'un cadre permettant de conceptualiser et d'adopter une approche situationnelle des expériences de discrimination ou des opportunités auxquelles les individus sont confrontés. L'intersectionnalité reconnaît que les soi-disant marqueurs d'identité (par exemple « femme » et « noir ») n'existent pas indépendamment les uns des autres, et que chacun influence les autres, créant souvent une convergence complexe de désavantages.^{26/27}
- Les **micro-iniquités** désignent des cas mineurs de comportement injuste ou les diverses manières dont des individus sont négligés ou ignorés à cause de particularités immuables. Les micro-iniquités touchent généralement des personnes ayant une position moins influente, comme les femmes, les personnes de couleur, les personnes assumant des rôles de garde d'enfants, les personnes à besoins spécifiques, les personnes appartenant à une certaine tranche d'âge ou ayant un pouvoir économique réduit. [Cliquer ici pour en savoir plus sur le pouvoir subtil des micro-équités.](#)
- Les **stéréotypes** sont des images mentales normalisées ancrées dans l'imaginaire collectif des membres d'un groupe et correspondant à une opinion trop simplifiée, à une attitude entachée de préjugés ou à une absence de jugement critique. (Source : [Merriam-Webster](#)).
- Les **préjugés inconscients** désignent les tendances positives ou négatives consistant à favoriser ou à détester des personnes ou des groupes de personnes. Les préjugés les plus courants sont :
 - le **biais d'affinité** : une tendance à favoriser les personnes qui nous ressemblent.
 - l'**effet de halo** : une tendance à considérer une personne comme étant talentueuse, en raison de la sympathie que l'on éprouve pour elle.
 - le **biais de perception** : une croyance entretenue au sujet d'une personne ou d'un groupe de personnes et fondée sur des stéréotypes et des suppositions.

Le plafond de verre, la falaise de verre et le plancher collant décrivent certaines des dynamiques gênantes créées par les dimensions de la diversité. Par exemple, le *Women in the Workplace Report* (Rapport sur les femmes au travail) de McKinsey & Company et de LeanIn démontre qu'il est difficile pour les femmes, surtout les femmes de couleur, de fissurer le plafond de verre et d'atteindre le niveau

²⁶ Hearn & Louvrier. (2015). Theories of Difference, Diversity, and Intersectionality: What Do They Bring to Diversity Management? Disponible à l'adresse suivante : <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199679805.001.0001/oxfordhb-9780199679805-e-28>

²⁷ YW Boston. (2017). What is intersectionality, and what does it have to do with me? Disponible à l'adresse suivante : <https://www.ywboston.org/2017/03/what-is-intersectionality-and-what-does-it-have-to-do-with-me/>

de cadres de direction (C-suite) au sein d'une entreprise. En 2019, les femmes représentaient 18 % des cadres C-suite, mais les femmes de couleur n'en représentaient que 4 %. Ces deux groupes sont nettement moins bien représentés que ceux des hommes de race blanche (68 %), et des hommes de couleur, avec 10 %.²⁸ Ceci témoigne de la manière dont la discrimination et les inégalités liées à une dimension de la diversité s'aggravent davantage lorsque des dimensions supplémentaires sont ajoutées.

Prenons le cas d'une jeune mère célibataire avec trois enfants et sans formation technique, travaillant dans une industrie à prédominance masculine. Il est possible qu'elle gravisse les échelons progresse et connaisse la réussite en dépit de ces dimensions, mais sa position de départ est plus difficile que celle d'autres personnes ayant les mêmes particularités que les personnes assurant la direction de cette industrie. Le contexte régional, la culture, la tradition, la religion, ainsi que l'évolution historique de l'identité des personnes détenant les rênes de cette industrie influencent fortement les dimensions considérées comme favorables et celles créant des désavantages systémiques. Si la couleur de la peau peut présenter des désavantages dans une région donnée, l'origine ethnique, l'affiliation politique ou les facteurs socio-économiques peuvent créer des désavantages dans une autre.

Selon des études menées aux États-Unis et dans d'autres pays de l'OCDE, les entreprises dans lesquelles 20 % ou plus des postes de direction sont détenus par des femmes ont tendance à obtenir des résultats nettement supérieurs à ceux des entreprises avec une représentation féminine inférieure à 20 % dans ses instances de direction.²⁹ Une recherche complémentaire menée par Foreign Policy comprend des données provenant de 15 pays, dont le Nigeria, l'Afrique du Sud, l'Inde et le Brésil, ainsi que des pays de l'OCDE, a constaté que la diversité est déterminante dans la performance des industries à prédominance masculine à travers le monde.³⁰

Le terme « **plafond de verre** » est une métaphore faisant référence à une barrière artificielle empêchant les femmes et les minorités d'être promues à des postes de direction et de supervision au sein d'une organisation. (Pour en savoir plus sur les effets limitatifs du plafond de verre, cliquer [ici](#))

Le terme « **plancher collant** » est une métaphore parfois utilisée pour exprimer les difficultés qu'éprouvent les groupes défavorisés à se détacher du plancher de la hiérarchie de leurs organisations. Il désigne la première étape du parcours professionnel où des discriminations peuvent être subies. ([Référence Oxford](#))

Le terme **falaise de verre** fait référence à un phénomène par lequel les femmes ou les membres de groupes minoritaires ont tendance à être promus à des postes de responsabilité en temps de crise, lorsque les risques d'échec sont plus élevés. ([Investopedia](#))

Pour en savoir plus sur les mécanismes subtils d'exclusion, consultez le [Manuel sur le genre et le changement organisationnel](#).

²⁸ McKinsey & Company and LeanIn. (2019). Women in the Workplace 2019. Disponible à l'adresse suivante : https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2019.pdf²⁹ McKinsey & Company. (2020). Diversity Wins: How Inclusion Matters. Disponible à l'adresse suivante :

<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Diversity%20and%20Inclusion/Diversity%20wins%20How%20inclusion%20matters/Diversity-wins-How-inclusion-matters-vF.pdf>

²⁹ McKinsey & Company. (2020). Diversity Wins: How Inclusion Matters. Disponible à l'adresse suivante :

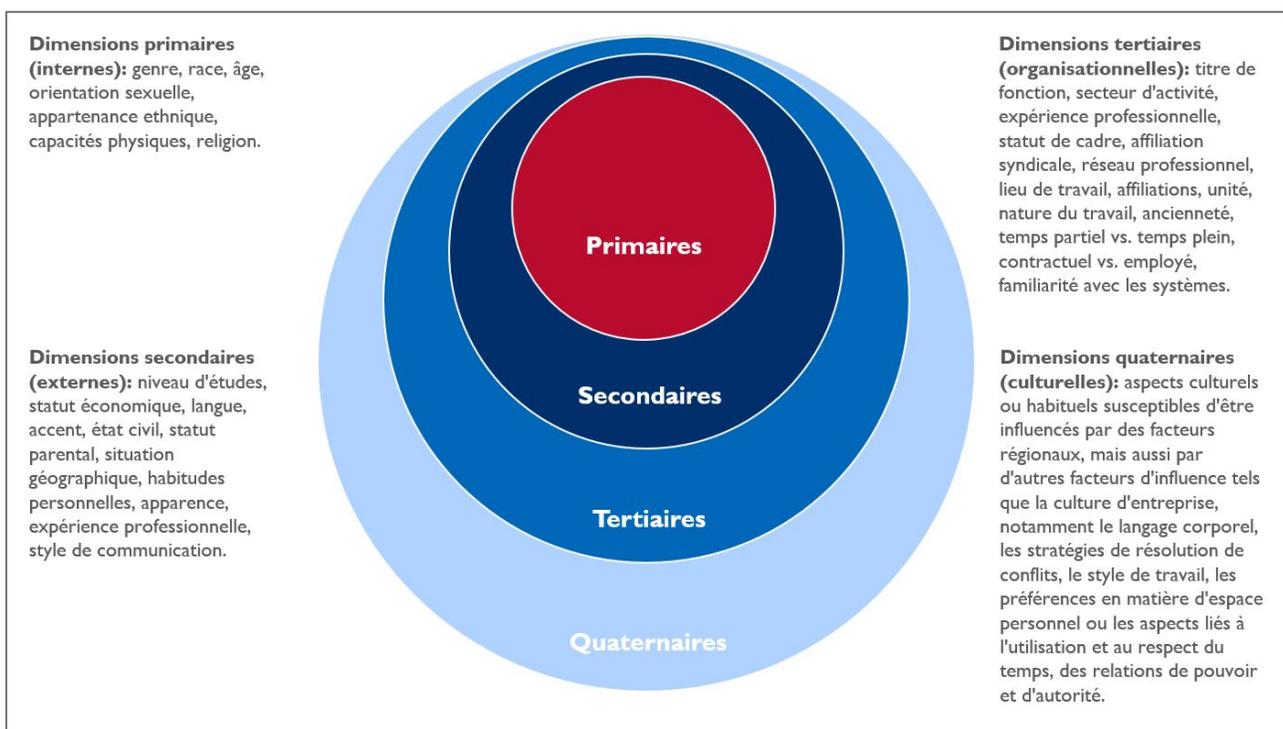
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Diversity%20and%20Inclusion/Diversity%20wins%20How%20inclusion%20matters/Diversity-wins-How-inclusion-matters-vF.pdf>

³⁰ McKinsey & Company. (2020). Diversity Wins: How Inclusion Matters. Disponible à l'adresse suivante :

<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Diversity%20and%20Inclusion/Diversity%20wins%20How%20inclusion%20matters/Diversity-wins-How-inclusion-matters-vF.pdf>; FP Analytics. (2020). Women as Levers of Change. Disponible à l'adresse suivante : <https://womenasleversofchange.com>

Le modèle de dimensions de la diversité ci-dessous, adapté de Loden et Rosener (1990),³¹ classe les différents marqueurs d'identité en quatre niveaux principaux (interne, externe, organisationnel et culturel). Il reconnaît que chaque individu incarne toutes ces dimensions, ce qui peut entraîner l'exclusion ou l'inclusion selon les caractéristiques dominantes d'une organisation. Compte tenu de l'évolution des sociétés et des cultures depuis la création de ce modèle, y compris des nouvelles technologies, la connectivité et la mobilité accrues à l'échelle mondiale, le modèle présenté ici a été considérablement actualisé, notamment en ajoutant un quatrième niveau.

Les systèmes de valeurs des entreprises et leurs modèles de gestion des RH sont influencés par ces évolutions intervenues au fil des générations. Par exemple, Deloitte concentre ses recherches sur la transformation de la diversité et de l'inclusion avec l'influence des millennials, qui constituent la plus grande génération au monde avec plus de 75 millions de personnes. D'ici 2025,³² les millennials représenteront 75 % de la population active. Ce groupe a tendance à concevoir la diversité autrement qu'en fonction de caractéristiques démographiques, en se fondant par exemple sur la diversité cognitive et la diversité des expériences et opinions de chaque individu, alors que la génération X et les baby-boomers définissent généralement la diversité sur la base de paramètres plus traditionnels (par exemple, le genre, la race et l'origine ethnique). Par rapport aux générations précédentes, les millennials mettent l'accent sur l'inclusion comme élément fondamental dans la manière dont les entreprises opèrent et comme facteur de plus en plus important pour les entreprises, car les millennials ont tendance à changer d'emploi plus fréquemment que les générations précédentes.



³¹ Loden et Rosener's "Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource", published in 1990 by McGraw-Hill Professional Publishing, developed a framework for analyzing dimensions of diversity within individuals and institutions and is still the foundation for diversity and inclusion within workforce approaches today.

³² DeHaas, D.L., Bachus, B. & Horn, E. (2017). Unleashing the power of inclusion: Attracting and engaging the evolving workforce. Disponible à l'adresse suivante : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-about-deloitte-unleashing-power-of-inclusion.pdf>³³ Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2020). Diversity and inclusion in the workplace. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/diversity/factsheet>

Ces dimensions de la diversité sont invoquées pour décrire et reconnaître les différences existantes entre les individus. L'inclusion naît de la reconnaissance et du respect de ces différences grâce à la conception et à la mise en œuvre d'un engagement actif, intentionnel et continu en faveur de la diversité afin d'en faire profiter l'organisation. Une approche fondée sur le principe de l'inclusion permet de valoriser les différences existantes entre les individus et de mettre à profit ces différences pour permettre à chacun de s'épanouir au travail. Un environnement de travail inclusif est un environnement auquel chacun a le sentiment d'appartenir sans avoir besoin de faire des efforts pour s'y conformer, dans lequel la contribution des employés est importante et où ils sont capables de donner le meilleur d'eux-mêmes.³³ Bien que le présent référentiel de pratiques exemplaires se focalise explicitement sur l'égalité des genres comme point d'entrée principal, la grande majorité d'entre elles, ainsi que les approches et ressources y afférentes peuvent être utilisées pour appuyer des approches intersectionnelles et inclusives sur les lieux de travail de manière plus générale. Par conséquent, il est utilisé tout au long du présent référentiel, un langage visant à rappeler aux utilisateurs d'appliquer les pratiques exemplaires dans une optique à la fois intersectionnelle, de diversité et d'inclusion. En plus de la documentation intégrée dans l'ensemble du référentiel, les documents ci-dessous présentent des arguments explicites en faveur de la promotion de la diversité et de l'inclusion.

³³ Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2020). Diversity and inclusion in the workplace. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/diversity/factsheet>

Documentation supplémentaire relative au renforcement de la diversité et de l'intégration sur les lieux de travail à prédominance masculine

Diversité et inclusion en milieu de travail

- **Guide** : [Driving diversity and inclusion in firms / Stimuler la diversité et l'inclusion au sein des entreprises \(AICPA\)](#)
- **Guide** : [How To Build An Inclusive Workplace / Comment développer un milieu de travail inclusif \(JUMP\)](#)
- **Guide** : [A Step-by-Step Guide to Cultivating Diversity and Inclusion Part I: 50+ Ideas / Guide séquentiel de promotion de la diversité et de l'inclusion Partie I : Plus de 50 idées \(Lever\)](#)
- **Rapport/étude** : [Diversity wins: How inclusion matters / La diversité produit des résultats : Importance de l'inclusion \(McKinsey & Company\)](#)
- **Rapport/étude** : [Delivering through diversity / Produire des résultats grâce à la diversité \(McKinsey & Company\)](#)
- **Rapport/étude** : [Unleashing the Power of Inclusion / Libérer le pouvoir de l'inclusion \(Deloitte\)](#)
- **Article** : [What is Unconscious Bias in the Workplace / Qu'est-ce qu'un préjugé inconscient en milieu de travail ? \(Engage in Learning\)](#)
- **Article** : [Leaders in Diversity and Inclusion: 5 Lessons From Top Global Companies / Leaders en matière de diversité et d'inclusion : 5 leçons apprises des plus grandes entreprises du monde \(Aperian Global\)](#)

Pratiques de recrutement pour renforcer la diversité

- **Guide** : [A Step-By-Step Guide to Preventing Discrimination in Recruitment / Guide séquentiel de prévention de la discrimination dans le recrutement \(Commission australienne des droits de l'homme\)](#)
- **Guide** : [A Toolkit for Recruiting and Hiring a More Diverse Workforce / Guide pratique pour le recrutement et l'embauche d'une main-d'œuvre plus diversifiée \(Université de Californie, Berkeley\)](#)
- **Guide** : [A Guide to Conducting Behavioral Interviews with Early Career Job Candidates / Guide d'entretien comportemental avec des candidats à un emploi en début de carrière \(Society for Human Resource Management\)](#)
- **Guide** : [How To Conduct a Behavioral Interview / Comment mener un entretien comportemental \(Glassdoor\)](#)
- **Tool** : [Checklist for Diversity Hiring Process / Liste de contrôle pour le processus de recrutement axé sur la diversité \(Process Street\)](#)
- **Tool** : [Diversity and Inclusion Checklist Generator / Générateur de liste de contrôle sur la diversité et l'inclusion \(Michael Page\)](#)
- **Article** : [10 Ways to Attract and Hire Diverse Candidates / Dix façons d'attirer et d'embaucher divers candidats \(TalentLyft\)](#)
- **Article** : [How To Alter Your Hiring Practices To Increase Diversity / Comment modifier vos pratiques de recrutement pour accroître la diversité \(Forbes\)](#)
- **Article** : [Diversity Hiring: 6 Steps to Hiring More Diverse Candidates / Recrutement axé sur la diversité : Six étapes pour une plus grande diversité dans le recrutement de candidats \(Ideal\)](#)
- **Article** : [5 Vital Workplace Diversity Metrics & How to Use Them / Cinq indicateurs essentiels de la diversité en milieu de travail et comment les utiliser \(iDashboards\)](#)
- **Article** : [5 Must-Do's for Writing Inclusive Job Descriptions / Cinq impératifs pour rédiger des descriptions de postes inclusives \(LinkedIn\)](#)
- **Article** : [An inclusive workplace begins with the wording of job ads / Un milieu de travail inclusif commence par la formulation des offres d'emploi \(BBVA\)](#)

QUESTION DE L'ÉGALITÉ DES GENRES, DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION EN TEMPS DE CRISE

La présente version du référentiel de pratiques exemplaires a été publiée en janvier 2021, après une année remarquable et riche en conséquence pour les nations, les organisations et les individus à l'échelle planétaire touchés par la pandémie de COVID-19 qui a créé des perturbations majeures dans la sphère sociale et économique. Ce fut une expérience unique car cette crise a « frappé » quasiment toutes les nations de manière simultanée sans qu'aucune ne puisse se soustraire à ses impacts.

Cette situation nécessitait une planification immédiate des interventions en cas de catastrophe, des solutions rapides et un besoin immédiat d'adapter les processus organisationnels pour permettre à la main-d'œuvre de continuer à fonctionner et à fournir des services essentiels aux communautés du monde entier. Si les impacts de la pandémie ont été stupéfiants pour les individus, les gouvernements et les entreprises, ils ont également créé des opportunités pour les entreprises de devenir plus résilientes, de se préparer à une « nouvelle normalité » et de renforcer la planification des réponses aux catastrophes.

Le présent référentiel fournit aux dirigeant.es et aux agent.es de changement en milieu de travail des outils et des ressources permettant de renforcer accroître l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion au sein de leurs organisations. La pandémie de COVID-19 a forcé les dirigeant.es et les agent.es de changement à réfléchir sur leur capacité à gérer des priorités concurrentes en temps de crise. *Comment maintenir l'égalité des genres, la diversité, l'inclusion et d'autres efforts axés sur la mission d'une organisation lorsque la survie économique de l'entreprise est en jeu ?* Il est possible que les efforts visant à renforcer l'égalité et l'inclusion ne soient plus une priorité stratégique pour les organisations en temps de crise. Paradoxalement, la réalisation de l'égalité et de l'inclusion peut être stratégique pour renforcer la résilience d'une organisation en temps de crise. ³⁴

Ce chapitre décrit les facteurs de risque pour l'égalité, la diversité et l'inclusion des femmes et des hommes en période de crise, les opportunités offertes pour les réaligner en tant que priorités stratégiques et les avantages de l'intégration de ces priorités dans la planification des catastrophes.

FACTEURS DE RISQUE POUR L'ÉGALITÉ, LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION DES FEMMES ET DES HOMMES EN PÉRIODE DE CRISE

Une organisation doit réfléchir à la manière dont elle doit procéder pour continuer à accorder la priorité à l'égalité des genres, à la diversité et à l'inclusion en temps de crise, et s'assurer que les mesures ponctuelles de réponse à une crise n'auront pas de répercussions négatives ou disproportionnées sur les femmes ou les hommes.

I. Effets négatifs directs de la réponse aux catastrophes sur les femmes ou les hommes, y compris les licenciements

En raison de la baisse massive de la demande durant la pandémie de COVID-19, avec la fermeture de clients industriels et d'entreprises non essentielles, de nombreux fournisseurs de services essentiels, tels que les services d'électricité et d'eau, ont commencé à se préparer aux pires scénarios. De nombreux services publics ont réagi en réduisant les heures de travail de leur personnel, en appliquant un gel des

³⁴ Dolan, K. et al. (2020). La diversité est toujours importante. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-still-matters>

recrutements et en réduisant les initiatives de formation. D'autres ont commencé à se préparer à opérer des licenciements si des mesures plus drastiques s'avéraient nécessaires. L'Organisation internationale du travail (OIT) estime qu'au total 25 millions de personnes perdront leur emploi à travers le monde à cause de la pandémie de COVID-19.³⁵

Lors d'une enquête menée en avril 2020 par PwC auprès d'entreprises de services publics, les compagnies d'électricité et de services publics ont fait part de leurs trois préoccupations majeures concernant l'impact de la pandémie de COVID-19 :³⁶

- Impact financier, notamment les effets sur les résultats des opérations, les périodes à venir, la situation des liquidités et les ressources en capital (71 %).
- Crainte d'une récession mondiale après l'événement (64 %).
- Effets sur la main-d'œuvre et réduction de la productivité (41 %).

Nombre d'impacts de la pandémie de COVID-19 ont touché les femmes de manière disproportionnée. Ces dernières occupent plus souvent que les hommes des emplois mal rémunérés, précaires et informels. Les femmes assument également une part plus importante du travail non rémunéré et courent plus de risques d'être victimes de violence domestique dans un contexte de tensions économiques et sociales accrues³⁷. Lorsque les entreprises réduisent leurs effectifs, les rôles à prédominance féminine - notamment les emplois de bureau et les fonctions générales - sont les plus vulnérables, et la diversité n'est souvent plus une priorité³⁸. Selon McKinsey, le nombre de licenciements causés par la pandémie de COVID-19 dans les secteurs de l'électricité, du gaz, de l'eau et des déchets se fera surtout sentir parmi les vendeurs, dont la majorité sont des femmes³⁹. L'on craint de plus en plus que les inégalités entre les genres ne s'accroissent à travers le monde, ce qui réduirait les progrès dans la promotion de l'égalité des genres et pour l'atteinte des objectifs de développement durable⁴⁰. Selon McKinsey & Company et LeanIn « la crise provoquée par la pandémie de COVID-19 pourrait anéantir tous les progrès réalisés au cours des dernières années, puisque deux millions de femmes envisagent de suspendre temporairement ou définitivement leur activité professionnelle ».⁴¹

³⁵ Organisation internationale du travail (OIT). (2020). COVID-19: Protecting workers in the workplace. Disponible à l'adresse suivante : https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_738742/lang-en/index.htm

³⁶ PwC. (n.d.). COVID-19: What it means for the power and utilities industry. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/how-covid-19-is-impacting-power-and-utilities.html>

³⁷ Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J. & Tertilt, M. (2020). The impact of the coronavirus pandemic on gender equality. Disponible à l'adresse suivante : <https://voxeu.org/article/impact-coronavirus-pandemic-gender-equality>

³⁸ Kalev, A. (2016). How "Neutral" Layoffs Disproportionately Affect Women and Minorities. Disponible à l'adresse suivante : <https://hbr.org/2016/07/how-neutral-layoffs-disproportionately-affect-women-and-minorities>; Catalyst. (2020). *Coronavirus Layoffs Could Erase Many of Women's Workplace Gains*, Disponible à l'adresse suivante : <https://www.catalyst.org/2020/03/26/coronavirus-layoffs-could-erase-many-of-womens-workplace-gains/>

³⁹ Fine, D. et al. (2020). How to rebuild and reimagine jobs amid the coronavirus crisis. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/how-to-rebuild-and-reimagine-jobs-amid-the-coronavirus-crisis>

⁴⁰ UN Global Compact. (n.d.). COVID-19: How Businesses Can Support Women in Times of Crisis. Disponible à l'adresse suivante : <https://unglobalcompact.org/academy/how-business-can-support-women-in-times-of-crisis>

⁴¹ McKinsey & Company and LeanIn.Org. (2020). Women in the Workplace 2020. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

2. Représentation inégale des femmes dans la planification des interventions en cas de catastrophe

Les femmes sont souvent négligées en tant que parties prenantes et décideuses dans la planification des interventions en cas de catastrophe. Selon une étude réalisée par CARE dans 30 pays, au mois de juin 2020⁴² :

- Les femmes ne représentent que 24 % des membres des comités d'intervention en cas de catastrophe au niveau national ;
- 25 % des pays ne disposent pas de plan d'intervention spécifique pour les femmes ;
- 54 % des pays n'ont pas réussi à contrecarrer le problème de la violence fondée sur le genre, même si l'on sait que l'incidence de la violence fondée sur le genre a augmenté de manière significative au cours des périodes de confinement.
- Il existe une corrélation directe entre l'absence de femmes dans la planification des interventions et l'absence de prise en compte des implications en matière de genre.

3. Effets négatifs des inégalités entre les genres résultant de mesures bien intentionnées

Confrontées à la peur et à l'incertitude liées à la pandémie de COVID-19, les entreprises ont fait des déclarations d'intention, supprimé les lourdeurs administratives et confié de grandes responsabilités à des dirigeants jusque-là inexpérimentés. Les entreprises ont « dopé » leurs processus de prise de décision pour adopter de nouvelles formes de travail destinées à aider les employés à concilier vie professionnelle et vie familiale⁴³. Face à la pandémie, de nombreuses entreprises ont adopté pour la première fois le travail à domicile et le télétravail à grande échelle, afin de répondre aux exigences en matière de distanciation physique et d'assurer la sécurité des employés et des clients.

Si les nouvelles politiques - comme les possibilités de travail flexible - sont bien accueillies en temps de crise, elles peuvent avoir des effets négatifs non désirés si elles ne sont pas mises en œuvre de manière réfléchie. La mise en œuvre d'options de travail flexibles pour les employés nécessite des changements d'orientation, de style de gestion et de culture d'entreprise, ce qui prend souvent du temps (voir la pratique exemplaire relative au travail flexible dans la section [Avantages](#)). Les gestionnaires doivent changer la façon dont ils distribuent les tâches et évaluent les performances, tout en apprenant à se fier au fait que les employés travaillent lorsqu'ils sont à la maison.

Le programme *Engendering Utilities* a, de manière anecdotique, constaté qu'au début de la pandémie de COVID-19, certaines compagnies d'électricité avaient donné la possibilité de travailler à domicile à un plus grand nombre de femmes que d'hommes, en partie parce qu'il y avait plus d'hommes travaillant sur le terrain et en partie parce que les compagnies d'électricité voulaient être plus protectrices envers les femmes qu'envers les hommes. L'effet involontaire, imprévu et négatif de cette mesure a été que certaines personnes travaillant à domicile étaient devenues invisibles. Les gestionnaires ne leur assignaient pas de tâches importantes, n'étaient pas sûrs de leurs performances et certains services publics ont signalé que des membres de leur personnel avaient « disparu » pendant trois ou quatre mois. À long terme, cela peut avoir des conséquences négatives sur leurs parcours professionnels et faire

⁴² CARE. (2020). The Absence of Women in COVID-19 Response. Disponible à l'adresse suivante : https://www.care-international.org/files/files/CARE_COVID-19-womens-leadership-report_June-2020.pdf

⁴³ Smith, D.G. & Johnson, W.B. (2020). Gender Equity Starts in the Home. Available at <https://hbr.org/2020/05/gender-equity-starts-in-the-home>

courir à ceux et celles qui sont invisibles un risque plus élevé de licenciement (par exemple, lorsque les entreprises commencent à réduire leurs effectifs sur la base d'évaluations des performances pendant cette période).

Au cours de cette période sans précédent, les établissements scolaires et les crèches avaient fermé leurs portes, et des grands-parents avaient été dissuadés de s'occuper de leurs petits-enfants parce qu'ils risquaient d'être exposés au virus. Les options de garde d'enfants étant limitées, le travail à domicile a obligé les parents à concilier leur activité professionnelle avec les exigences de la vie familiale et l'éducation de leurs enfants. Les femmes, tout comme les hommes, se sont vues obligées de participer davantage aux activités ménagères et de d'aider leurs enfants à suivre des cours en ligne et à faire leurs devoirs.⁴⁴

Enfin, cette période a accru et exacerbé la violence fondée sur le genre, notamment la violence domestique qui a touché de manière disproportionnée les femmes et les enfants. Parmi les facteurs de cette recrudescence figurent le stress lié au climat d'incertitude prévalant, la perte d'emplois et de revenus, le stress économique, l'isolement social, l'accès limité aux mécanismes de soutien, les mesures de confinement entraînant une exposition à des abus, sans possibilité de s'y soustraire et une mobilité réduite⁴⁵.

4. Dépriorisation des initiatives en faveur de l'égalité des genres, de la diversité et de l'inclusion

Les efforts déployés pour promouvoir l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion sont souvent interrompus car les entreprises accordent la priorité à ce qu'elles considèrent comme leurs besoins les plus urgents. Ces besoins peuvent comprendre la mise en place de mesures urgentes pour s'adapter à de nouvelles méthodes de travail, la consolidation des capacités de la main-d'œuvre et le maintien de la productivité. ⁴⁶ Même si ce changement de priorité semble justifié pour l'instant, les effets prévus à long terme risquent de bloquer et de réduire les progrès réalisés dans la promotion de l'égalité des genres, de la diversité et de l'inclusion au sein des organisations. Ceci pourrait, en fin de compte, compromettre la résilience des entreprises face aux crises et catastrophes survenant à l'avenir, car les entreprises caractérisées par une plus grande égalité des genres et une plus grande diversité s'en sortent mieux en temps de crise. Il est reconnu que les entreprises dont le conseil d'administration sont mixtes sont plus performantes en période de crise ou de turbulence que celles dont le conseil d'administration ne compte aucune femme⁴⁷. Selon une étude, les femmes cheffes d'entreprise ont été, durant la pandémie de COVID-19, plus performantes que les hommes dans la plupart des compétences relatives au

⁴⁴ Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J. & Tertilt, M. (2020). The impact of the coronavirus pandemic on gender equality. Disponible à l'adresse suivante : <https://voxeu.org/article/impact-coronavirus-pandemic-gender-equality>

⁴⁵ O'Donnell, M., Peterman, A. & Potts, A. (2020). A Gender Lens on COVID-19: Pandemics and Violence against Women and Children. Available at <https://www.cgdev.org/blog/gender-lens-covid-19-pandemics-and-violence-against-women-and-children>; UNFPA. (2020). Gender Equality and Addressing Gender-based Violence (GBV) and Coronavirus Disease (COVID-19) Prevention, Protection and Response. Available at <https://www.unfpa.org/resources/gender-equality-and-addressing-gender-based-violence-gbv-and-coronavirus-disease-covid-19>

⁴⁶ Dolan, K. et al. (2020). Diversity still matters. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-still-matters>

⁴⁷ Credit Suisse Research Institute. 2016. "The CS Gender 3000: The Reward for Change." Disponible à l'adresse suivante : <http://publications.credit suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=5A7755E1-EFDD-1973-A0B5C54AFF3FB0AE>

leadership, telles que la prise d'initiative, la facilité d'apprentissage, la capacité à inspirer et à motiver, etc.

48

OPPORTUNITÉS DE RENFORCER L'ÉGALITÉ DES GENRES, LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION EN TEMPS DE CRISE : POINTS POSITIFS

En dépit des défis rencontrés, cette période sans précédent a créé de nouvelles opportunités de promouvoir l'égalité des genres et la résilience des familles et des entreprises. Le renforcement de l'égalité des genres permettra non seulement de protéger les entreprises contre d'éventuelles crises, mais également de retenir les talents de sexe féminin essentiels et de mieux se reconstruire. Des études montrent que les entreprises où les femmes sont fortement présentes aux postes de direction ont 50 % de chances d'être plus performantes que celles qui ne comptent pas de femmes à ce niveau⁴⁹. Même si la pandémie de COVID-19 a obligé de nombreuses femmes à réduire leurs heures de travail ou à abandonner complètement leur emploi, les entreprises peuvent contribuer à renverser ces tendances afin de garantir leur résilience à l'avenir, la fidélisation des talents et l'amélioration de leurs performances. Si les entreprises saisissent cette opportunité en prenant des mesures audacieuses, elles peuvent protéger les acquis obtenus de haute lutte en matière d'égalité des genres et de diversité et jeter les bases d'un environnement de travail meilleur bien après la fin de la pandémie de COVID-19⁵⁰.

I. Les entreprises convaincues de l'importance de l'égalité des genres ont poursuivi et intensifié leurs efforts dans ce domaine

L'un des principes fondamentaux du programme *Engendering Utilities* est l'élaboration d'arguments économiques spécifiques aux services publics expliquant comment l'égalité des genres améliorera les performances de l'entreprise. (voir également la phase du cycle de vie de l'employé.e intitulée Culture d'entreprise et leadership). Durant la pandémie de COVID-19, *Engendering Utilities* a constaté que les services publics partenaires ayant développé et formalisé des arguments économiques en faveur de l'égalité des genres ont continué à mettre en œuvre des approches et des interventions stratégiques en faveur de l'égalité des genres. En effet, ces services publics ont **intensifié** leurs efforts de promotion de l'égalité des genres durant la pandémie de COVID-19, en élaborant des stratégies et politiques connexes et en préparant des interventions à mettre en œuvre après le confinement. Grâce aux leçons qu'elles ont apprises dans le cadre du programme *Engendering Utilities*, ces entreprises sont convaincues que cette orientation les aidera à être plus résistantes à l'avenir et mieux préparées à faire face à des crises et défis inattendus.

En dernier ressort, l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion sont des facteurs essentiels pour la reprise, la résilience et la réorganisation des entreprises.⁵¹ Ce qui se passe en réalité c'est que les

⁴⁸ Folkman, Joseph and Zenger, Jack. (2020). Research: Women Are Better Leaders During a Crisis. Harvard Business Review. Disponible à l'adresse suivante : https://hbr.org/2020/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis?utm_medium=email&utm_source=newsletter_weekly&utm_campaign=weeklyhotlist_not_active&utm_deliveryName=DM113092&fbclid=IwAR2FtiGjSQti62-tHXTRIsXMYzHhTXRC8mejcmxqUq0eaRa7WD6E2X-yutA

⁴⁹ McKinsey & Company and LeanIn.Org. (2020). Women in the Workplace 2020. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

⁵⁰ McKinsey & Company and LeanIn.Org. (2020). Women in the Workplace 2020. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

⁵¹ Dolan, K. et al. (2020). Diversity still matters. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-still-matters>

entreprises qui maintiennent leurs efforts en matière de promotion de l'égalité des genres, de diversité et d'inclusion sont celles qui se remettent le mieux des récessions. Une étude de 2019 portant sur des entreprises cotées en bourse avant, pendant et après la Grande Récession de 2009, a révélé que les entreprises ayant maintenu un environnement diversifié et inclusif ont vu leur situation financière prospérer, tandis que celles qui ne l'ont pas fait ont vu la leur se dégrader rapidement.⁵²

Il est donc dans l'intérêt des entreprises de maintenir l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion comme des exigences prioritaires pour renforcer la résilience afin de se préparer aux défis de l'avenir. Il est impératif d'avoir une vision holistique de la situation et de garder à l'esprit la vision à long terme de l'entreprise. Une diversité et une inclusion renforcées aideront n'importe quelle organisation à se préparer aux changements que la pandémie de COVID-19 et les crises qui surviendront à l'avenir pourraient engendrer. Les entreprises choisissant de tirer parti de ces changements sous-jacents connaîtront le succès et celles qui ne le font pas seront perturbées.⁵³

2. Nouveaux impératifs de conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée bouleversant le paradigme de l'égalité des genres

Cette crise a également induit un changement tangible dans les normes afférentes au genre, obligeant ainsi les pères de famille – y compris les gestionnaires et les PDG - à mieux comprendre les besoins de leurs propres familles concernant la garde de leurs enfants. Avec la crise, certains pères de famille sont devenus responsables en premier ressort de la garde des enfants, une évolution qui pourrait, à long terme, modifier les normes relatives au genre.⁵⁴ Certains hommes font, pour la première fois, l'expérience des défis et exigences liés à l'équilibre entre les responsabilités professionnelles et familiales concernant les enfants. Le fait qu'un plus grand nombre d'hommes s'occupent désormais de tâches domestiques pendant une période prolongée peut entraîner un changement radical des normes de genre, à la maison comme au travail. Les hommes travaillant à distance pendant la pandémie sont plus susceptibles d'apprécier les responsabilités professionnelles et familiales des femmes, de comprendre la valeur des régimes de travail flexibles, d'apprécier les avantages des relations avec les collègues et d'être pour leurs enfants des modèles de rôles professionnels et familiaux plus équitables.⁵⁵

Si les nouvelles conditions de travail à domicile sont maintenues, elles profiteront de manière disproportionnée aux femmes exerçant une activité professionnelle et qui ont du mal à concilier les exigences de leur carrière avec celles liées à la prise en charge de leurs enfants. En effet, Goldin (2010) identifie le manque de flexibilité dans les conditions de travail, en particulier dans les entreprises et les services financiers, comme l'une des principales causes résiduelles des écarts de salaire entre les hommes et les femmes⁵⁶.

⁵² Gerkovich, P. (n.d.). Want to Thrive Through Crisis? Focus on Diversity & Inclusion. Disponible à l'adresse suivante : <https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/focus-diversity-inclusion-during-crisis>

⁵³ Mudassar, H. (2020). COVID-19 Will Fuel the Next Wave of Innovation. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.entrepreneur.com/article/347669>

⁵⁴ Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J. & Tertilt, M. (2020). The impact of the coronavirus pandemic on gender equality. Disponible à l'adresse suivante : <https://voxeu.org/article/impact-coronavirus-pandemic-gender-equality>

⁵⁵ Smith, D.G. & Johnson, W.B. (2020). Gender Equity Starts in the Home. Disponible à l'adresse suivante : <https://hbr.org/2020/05/gender-equity-starts-in-the-home>

⁵⁶ Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J. & Tertilt, M. (2020). The impact of the coronavirus pandemic on gender equality. Disponible à l'adresse suivante : <https://voxeu.org/article/impact-coronavirus-pandemic-gender-equality>

Les femmes ayant un partenaire jouant un rôle égal à la maison ont plus de succès au travail⁵⁷, peuvent se concentrer davantage sur leurs obligations professionnelles et profiter des opportunités de carrière qui leur sont offertes. Les pères de famille partageant les responsabilités domestiques au même titre que leurs conjointes sont en mesure d'inculquer à leurs enfants le principe de l'égalité des genres, les aidant ainsi à développer des aspirations professionnelles libérées des stéréotypes liés au genre et à définir leurs futures attentes en matière d'égalité à la maison et au travail. En outre, en assumant ces responsabilités, ils deviennent de meilleurs alliés et, dans certains cas, des champions de l'égalité des genres sur le lieu de travail et plaideront dans ce sens. En outre, lorsque les hommes optent pour des formules de travail souples, ils contribuent à normaliser la mise en œuvre d'un éventail d'options permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie privée⁵⁸.

MESURES QUE LES ENTREPRISES PEUVENT PRENDRE POUR RENFORCER LEUR RÉSILIENCE EN ACCORDANT LA PRIORITÉ À L'ÉGALITÉ DES GENRES, À LA DIVERSITÉ ET À L'INCLUSION

Que peuvent faire les entreprises pour continuer à accorder la priorité à l'égalité des genres, à la diversité et à l'inclusion en temps de crise et éviter des répercussions disproportionnées sur les femmes et les autres groupes minoritaires ?

Créer des plans et des mesures d'intervention inclusifs en matière d'égalité des genres : ⁵⁹

- Prendre en compte la dimension genre et la diversité dans toute prise de décision concernant le budget, la planification, les coupes budgétaires ou toute autre forme de soutien, pour s'assurer de prendre en compte l'impact différentiel à court et à long terme sur les individus et l'organisation. Envisager des solutions de rechange, notamment en matière de licenciements.
- Veiller à ce que les nouvelles politiques prévues n'aient pas d'effets négatifs pour les femmes ou d'autres personnes d'identités sociales diverses, comme les options de travail à domicile réduisant la visibilité et les possibilités d'affectations difficiles, ou les mesures de sécurité limitant la capacité des femmes à être performantes.

⁵⁷ Smith, D.G. & Johnson, W.B. (2020). Gender Equity Starts in the Home. Available at <https://hbr.org/2020/05/gender-equity-starts-in-the-home>

⁵⁸ Smith, D.G. & Johnson, W.B. (2020). Gender Equity Starts in the Home. Disponible à l'adresse suivante : <https://hbr.org/2020/05/gender-equity-starts-in-the-home>

⁵⁹ Developed based on several sources including the following:

Women's Empowerment Principles. (2020). COVID-19 and Gender Equality: A call to action for the private sector. Disponible à l'adresse suivante : https://www.weeps.org/sites/default/files/2020-04/WEPS%20COVID-19_Updated%209%20April_%20Final.pdf

UN Global Compact. (n.d.). COVID-19: How Businesses Can Support Women in Times of Crisis. Disponible à l'adresse suivante : <https://unglobalcompact.org/academy/how-business-can-support-women-in-times-of-crisis>

World Bank Group. (2020). Gender Dimensions of the COVID-19 Pandemic. Disponible à l'adresse suivante : <http://documents1.worldbank.org/curated/en/618731587147227244/pdf/Gender-Dimensions-of-the-COVID-19-Pandemic.pdf>

UN Women. (2020). Guidance for Action: Gender-Sensitive Private Sector Response to COVID-19 for Accelerated and Inclusive Economic Recovery. Disponible à l'adresse suivante : <https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20eseasia/docs/publications/2020/04/guidance%20for%20action%20private-sector-f.pdf?la=en&vs=5155>

UNDP. (2020). UNDP Gender and Recovery Toolkit. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/womens-empowerment/undp-gender-and-recovery-toolkit.html>

- Élaborer une stratégie ou un plan officiel de réponse en cas de crise pour faire savoir, tant au niveau interne qu'externe, que l'appui aux femmes et leur inclusion à ce moment sont une priorité.
- Veiller à ce que les femmes et les autres personnes d'identités sociales diverses soient représentées de manière équitable dans les groupes de travail et équipes d'intervention en situation de crise, ainsi que dans toutes les décisions liées à leur lieu de travail, en tant que participantes et dirigeantes.
- Les employés chargés de l'enquête doivent savoir quels sont les principaux facteurs de stress résultant de la crise et veiller à ce que les femmes et les autres groupes minoritaires soient inclus de manière équitable avec des données ventilées par sexe et autres caractéristiques.
- Consulter les femmes et les autres groupes minoritaires, à la fois en tant qu'employés et clients, lors de la prise de décisions et de l'élaboration de plans de réponse en situation de crise, afin de s'assurer que les principaux défis auxquels ces groupes sont confrontés sont bien compris et que leurs contributions sont prises en compte de manière adéquate dans la réponse de l'organisation.
- Réfléchir à la façon dont la clientèle féminine et minoritaire ou les autres utilisateurs finaux sont touchés de façon disproportionnée par la crise et veiller à ce que les réponses soient équitables afin de ne pas exacerber les inégalités actuelles.
- Appuyer la clientèle féminine et minoritaire en mettant en œuvre des mesures temporaires telles que la suspension des paiements, la mise en place d'options de livraison sécurisée, la distribution de kits de santé à domicile, etc.

Veiller à ce que les mesures prises n'aient pas d'effets négatifs

- Encourager les parents exerçant une activité professionnelle et se rappeler que la majeure partie du travail non rémunéré de soins aux enfants incombe aux femmes. Il est possible d'encourager les hommes à aider les femmes à concilier vie professionnelle et vie familiale.
- Permettre des horaires de travail souples et le travail à domicile, tout en reconnaissant la nécessité de mettre en place des services de garde d'enfants et des mécanismes de soutien (par exemple : des lignes d'assistance téléphonique ou un service d'aide à la garde d'enfants) pour les parents éprouvant des difficultés en raison de conditions de travail inadéquates ou de problèmes sociaux.
- Élaborer un plan pour gérer les répercussions du travail à domicile au cours des évaluations de performance - dans la plupart des cas, les critères de performance établis avant la pandémie de COVID-19 peuvent ne plus être appropriés - surtout pour les femmes qui avaient des responsabilités de garde d'enfants à la maison. S'assurer qu'elles ne seront pas punies pour leur « absence ».
- Renforcer le bien-être mental des employés en temps de crise. Partager des ressources sur la violence domestique avec tous les employés ou trouver des moyens pour que les femmes puissent signaler les cas de violence domestique. Offrir un soutien mental ou psychologique à distance par l'intermédiaire de psychologues ou d'une autre forme d'encadrement et/ou de contrôles réguliers avec l'ensemble de l'équipe.

Veiller à ce que l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion restent une priorité

- Veiller à ce que les initiatives de promotion de l'égalité des genres, de la diversité et de l'inclusion se poursuivent en temps de crise. Il pourrait s'agir de poursuivre les efforts vers l'élaboration de stratégies et de politiques, et de développer des interventions et des activités, même si celles-ci doivent être mises en œuvre ultérieurement.

- Reconnaître le travail des employés (avec un nombre égal de femmes) au niveau des canaux publics/à l'échelle de l'entreprise pour leur remonter le moral et mettre en exergue l'importance des rôles que les femmes et les autres jouent dans l'entreprise.
- S'engager publiquement à adopter une approche équitable et inclusive du point de vue du genre dans la stratégie de réponse et de redressement en abordant la question de l'impact socio-économique sur les femmes et les filles. Veiller à ce que les chaînes d'approvisionnement à prédominance féminine soient soutenues et financées et trouver des moyens supplémentaires pour poursuivre la relation d'affaires.
- Dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprises (RSE), suspendre les paiements de services pour les clients vulnérables, en particulier les ménages dirigés par une femme seule (par exemple, les factures d'électricité ou d'eau).

Outils et ressources visant à aborder la question de l'égalité des genres, de la diversité et de l'inclusion en temps de crise

Enquête sur les besoins des employés : Social Suite propose une évaluation gratuite de l'impact social de la pandémie de COVID-19 pour aider les entreprises à identifier les principaux facteurs de stress pour leurs employés.

Planification des scénarios : Salesforce a créé un outil aidant les organisations à planifier des scénarios potentiels sur un à trois ans afin de planifier une réponse coordonnée à la crise.

Autre documentation

- **Guide:** Gender and Recovery Toolkit / Guide pratique sur le genre et la réhabilitation (PNUD)
- **Guide:** COVID-19 and gender equality. A call to action for the private sector / COVID-19 et l'égalité des genres. Un appel à l'action pour le secteur privé. (Women's Empowerment Principles)
- **Guide:** Family-friendly policies and other good workplace practices in the context of COVID-19 (UNICEF)
- **Cours/apprentissage en ligne :** Skills and Practices for Leaders / Aptitudes et pratiques pour les dirigeants (USAID)
- **Exemple :** Gender Equality & Social Inclusion in the Time of COVID-19 Resource Hub / Égalité des genres et inclusion sociale à l'époque de la COVID-19 - Centre de ressources (Equilo)
- **Rapport/étude :** Women in the Workplace 2020 / Les femmes en milieu professionnel 2020 (McKinsey & Company and LeanIn)
- **Rapport/étude :** Diversity still matters / La diversité reste importante (McKinsey & Company)
- **Rapport/étude :** Directives pour l'action : réponse fondée sur le genre du secteur privé dans le contexte de la COVID-19 pour une reprise économique accélérée et inclusive (ONU Femmes)
- **Rapport/étude :** The impact of the coronavirus pandemic on gender equality / Impact de la pandémie de coronavirus sur l'égalité des genres (Alon et al.)
- **Rapport/étude :** Building Emergency Planning Scenarios for Viral Pandemics / Élaboration de scénarios de planification d'urgence pour les pandémies virales (University College London)
- **Article :** Want to Thrive Through Crisis? Focus on Diversity & Inclusion / Vous voulez vous épanouir en temps de crise ? La diversité et l'inclusion en point de mire (NeuroLeadership Institute)
- **Article :** COVID-19: How business can support women in times of crisis / COVID-19 : Comment les entreprises peuvent soutenir les femmes en temps de crise (Pacte mondial de l'ONU)
- **Article :** Gender equity starts in the home / L'égalité des genres se pratique d'abord à la maison (Harvard Business Review)
- **Article :** Re-imagining the post-pandemic organization / Redéfinir le fonctionnement des organisations après la pandémie (McKinsey & Company)
- **Article :** COVID-19 Will Fuel the Next Wave of Innovation / La Covid-19 alimentera la prochaine vague d'innovation (Entrepreneur)

COMMENT UTILISER LE PRÉSENT RÉFÉRENTIEL

Le référentiel est divisé en douze sections, une pour chacune des huit phases du cycle de vie des employés et les quatre facilitateurs organisationnels. Chaque section comprend une description générale de la phase du cycle de vie du salarié et est suivie d'un tableau présentant des pratiques exemplaires fondées sur des données probantes et pouvant être mises en œuvre pour renforcer l'égalité des genres. Chaque pratique exemplaire est accompagnée de ce qui suit :

- Une description des questions d'égalité entre les genres auxquelles la pratique exemplaire apporte une réponse ;
- Les obstacles courants à la mise en œuvre ;
- Des définitions relatives au succès ; et
- Des liens vers des documents et des outils pouvant faciliter la mise en œuvre de chaque pratique exemplaire, avec une indication du type de ressource dont il s'agit :
 - **Article** : bref texte portant sur un sujet donné, tiré d'un journal, d'un magazine, d'une revue ou d'une autre publication imprimée ou en ligne ;
 - **Subvention/certificat** : organisation ou site Internet où le lecteur peut recevoir des informations et/ou postuler à une subvention/un certificat ;
 - **Étude de cas** : compte rendu d'une expérience ou d'une instance fournissant une analyse détaillée visant à illustrer l'application d'une pratique, d'un principe ou d'une théorie ;
 - **Exemple** : entreprise, site Internet, initiative, campagne, index, politique ou document servant d'exemple pour illustrer une pratique exemplaire ;
 - **Guide/référentiel** : document présentant une structure et/ou des orientations pour aider les utilisateurs à réfléchir sur un thème donné et à agir en conséquence ;
 - **Podcast** : fichier ou enregistrement audio/vidéo numérique, faisant généralement partie d'une série thématique et pouvant être téléchargé à partir d'un site Internet vers un lecteur multimédia ou un ordinateur et fournissant des informations sur un sujet donné ;
 - **Rapport/étude** : document approfondi présentant des observations et/ou des enquêtes, accompagné d'un résumé des principales observations et recommandations relatives à un sujet donné.
 - **Outil** : document pratique pouvant être directement utilisé pour mettre en œuvre une pratique exemplaire (par exemple : des modèles facilement disponibles, des questions d'entretien ou d'enquête, des listes de contrôle pour les processus, des instructions par étapes, etc.) ;
 - **Cours/apprentissage en ligne/webinaire** : cours ou contenu dispensé en présentiel ou en ligne et comprenant des objectifs d'apprentissage explicites, réalisé grâce à la formation de l'utilisateur à un niveau déterminé ou à un rythme personnalisé sur un sujet donné, et parfois accompagné d'un certificat de réussite ;
 - **Ressource/outil de formation** : ressources/matériaux (par exemple, présentations/webinaires enregistrés, modèles, vidéos, etc.) pouvant être utilisés par le lecteur pour dispenser une formation ;
 - **Vidéo** : ressource présentant de manière visuelle des informations sur un sujet (par exemple, présentation vidéo expliquant un sujet donné, vidéo d'un discours/présentation, vidéo d'une discussion de groupe.

Les ressources fournies dans les tableaux sont des liens vers des sites Internet dynamiques. Lorsque les organisations mettent à jour leurs sites Internet, les ressources initiales et les URL peuvent ne pas être disponibles ou peuvent changer au fil du temps. Des versions statiques de la plupart des ressources initiales contenues dans le présent guide sont disponibles sur [Google Drive](#). Dans la mesure où de nombreuses ressources et organisations évoluent au fil du temps, ces sites Internet fourniront également des informations et des ressources supplémentaires et nouvelles que vous pourriez trouver utiles.

Les services publics mettant en œuvre ces pratiques exemplaires seront probablement confrontés à des défis courants. Les stratégies visant à surmonter ces difficultés doivent être élaborées dès le début afin d'éviter les écueils habituels.

Les défis couramment rencontrés se présentent comme suit :

- Absence d'engagement de la part de la direction ;
- Insuffisance des ressources engagées ;
- Compréhension limitée des processus de gestion du changement au sein de l'organisation ;
- Perception que les services publics sont des espaces de travail réservés aux hommes ;
- Existence de préjugés systémiques inconscients ;
- Suppression de la reconnaissance et/ou de la dénonciation des problèmes de violence fondée sur le genre (VFG).
- Nombre insuffisant d'étudiantes suivant des études techniques dans des domaines pertinents au sein des établissements scolaires ;
- Absence d'indicateurs ventilés par sexe sur les lieux de travail et d'utilisation de données ventilées par sexe dans la prise de décision ;
- Incapacité à expliquer les avantages de l'égalité des genres aux travailleurs et à impliquer les syndicats.

Il est important de noter que toutes ces pratiques exemplaires ne sont pas forcément applicables dans tous les pays et dans tous les contextes régionaux. Des facteurs tels que les droits du travail nationaux et locaux et les politiques internes d'une entreprise doivent être pris en considération en appliquant le présent référentiel. Les organisations utilisant le présent référentiel doivent sélectionner les pratiques exemplaires les plus appropriées pour répondre à leurs besoins et utiliser les outils associés à chaque pratique exemplaire pour orienter leur mise en œuvre.

En outre, comme indiqué dans le chapitre précédent sur l'intersectionnalité, la diversité et l'inclusion, les pratiques exemplaires peuvent, dans leur grande majorité, être appliquées pour améliorer le travail d'une organisation sur la question de l'égalité des genres ou sur une autre dimension spécifique de l'identité sociale dans une optique de diversité et d'inclusion.

En premier lieu, les organisations sont invitées à réaliser une analyse des écarts entre les hommes et les femmes, selon la définition donnée dans le glossaire (annexe I), afin de mieux comprendre où se situent les écarts les plus flagrants et de se focaliser sur la mise en œuvre d'interventions dans les domaines les plus prioritaires. La réalisation d'une analyse supplémentaire, comme par exemple une analyse des écarts en matière d'égalité salariale, renforcera également la capacité de l'organisation à sélectionner et à adapter les interventions les plus pertinentes et les plus efficaces à son contexte spécifique. Il est également fortement recommandé aux organisations de travailler avec des spécialistes de la gestion du

changement, des RH et/ou de l'égalité des genres pour les aider dans la sélection, la conception, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation des pratiques exemplaires.

Le présent référentiel contient des liens vers des récits concernant des entreprises de services publics d'énergie et illustrant l'application de pratiques exemplaires avec le soutien du programme *Engendering Utilities*. Ces récits fournissent au lecteur du présent référentiel des informations sur les défis rencontrés, les solutions proposées, ainsi que les impacts et les résultats de la mise en œuvre d'une intervention visant à promouvoir l'égalité des genres et la gestion du changement organisationnel tout au long du Cycle de vie de l'employé.e.

RÉFÉRENTIEL DES PRATIQUES EXEMPLAIRES

Les tableaux suivants présentent les pratiques exemplaires pour les huit phases du Cycle de vie de l'employé.e, suivies des pratiques exemplaires pour quatre facilitateurs organisationnels.

PRATIQUES EXEMPLAIRES : CYCLE DE VIE DE L'EMPLOYÉ.E

ATTRACTION ET RECHERCHE DE TALENTS

Des approches stratégiques et à long terme pour élargir la réserve de talents par l'attraction et l'acquisition de talents pour les futurs recrutements.

TABLEAU 1. ATTRACTION ET RECHERCHE DE TALENTS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
ATTRACTION Préparer l'entreprise à donner aux femmes d'identités sociales diverses une image d'inclusivité	S'assurer que le lieu de travail est attractif pour les femmes et les personnes d'identités sociales diverses avant de commencer à développer des programmes de recherche de talents, des activités de recrutement spécifiques ou d'autres activités visant à attirer des talents : <ul style="list-style-type: none"> ○ Énoncer clairement les objectifs de diversité et d'égalité des genres dans la politique, la vision et la mission de l'entreprise et les inclure dans la communication externe et les campagnes de sensibilisation ○ Inclure spécifiquement des options de perfectionnement des employés, des dispositions visant à créer un milieu de travail sécurisé et convivial pour les familles, et des prestations⁶⁰ pour les employés assumant des charges de 	<p>Les entreprises opérant dans des secteurs historiquement dominés par les hommes sont réputées être de mauvais employeurs pour les femmes. Elles doivent faire un effort supplémentaire pour montrer qu'elles sont inclusives envers les femmes.</p> <p>Les entreprises peuvent avoir besoin de procéder à des changements d'ordre structurel pour être considérées comme inclusives. Cela peut prendre du temps.</p>	<p>Politiques mises en place pour promouvoir l'entreprise comme un lieu de travail favorable aux femmes et à d'autres personnes de diverses identités sociales</p> <p>La composition du personnel, l'apparence extérieure et les pratiques internes montrent que des femmes et des hommes aux identités diverses peuvent réussir de la même manière dans l'environnement de l'entreprise</p> <p>Entreprise perçue par les femmes comme un bon endroit pour travailler, à mesurer au niveau interne (ex : par des enquêtes auprès des employés, taux de fidélisation des femmes et des personnes devant prendre soin d'enfants)</p> <p>Entreprise perçue par le public externe comme un employeur de choix pour les</p>

⁶⁰ **AVANTAGES SOCIAUX.** Les avantages sociaux font partie de la rémunération globale de l'employé.e qui comprend tous les avantages tangibles liés à son travail, à l'exception du salaire direct. Certains avantages, comme les prestations de sécurité sociale, les indemnités de chômage et les indemnités pour accidents du travail, ont un caractère obligatoire, tandis que d'autres, comme les congés payés, les soins de santé, la pension, la garde d'enfants, les réductions consenties aux employés, les abonnements à des clubs et les plans d'aide financière, sont facultatifs. (Source: [Resourcing edge, Human Resource Glossary](#))

TABEAU I. ATTRACTION ET RECHERCHE DE TALENTS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>garde d'enfants dans la communication à différents groupes cibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Élaborer des politiques favorables aux femmes et améliorer la culture d'entreprise pour transformer celle-ci en un lieu plus ouvert et plus attrayant pour les femmes. 		femmes et les hommes d'identités sociales diverses (par exemple : le bouche à oreille positif, des références dans les médias sociaux, les plateformes d'évaluation des employeurs ou autre reconnaissance).

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Guide : *Building Gender-Inclusive Workplaces in Singapore: A Practical Guide for Companies and Human Resource Practitioners* /Créer des lieux de travail intégrant la dimension genre à Singapour : Un guide pratique pour les entreprises et les praticiens des ressources humaines (Singapore Management University)

Guide : *Four for Women: A Framework for Evaluating Companies' Impact on the Women They Employ* /Quatre pour les femmes : Un référentiel d'évaluation de l'impact des entreprises sur leurs employées (Wharton School of Business)

Rapport/étude : *Accelerating Progress in Gender Equity from the Inside Out* /Accélérer, de l'intérieur, les progrès dans la promotion de l'égalité des genres (EY)

Article : *Creating a "Human-Friendly" Workplace* /Créer un milieu de travail « convivial pour les personnes humaines » (Allen Communications Learning Services)

ATTRACTION			
Présenter l'entreprise comme un espace de travail idéal pour les femmes d'identités sociales diverses	Présenter, dans la communication externe de l'entreprise, des figures féminines exemplaires d'identités sociales diverses	Les candidates potentielles ont souvent une perception négative des entreprises ayant un faible pourcentage de femmes dans leur personnel, comme les services publics qui peuvent être perçus comme des lieux de travail « appropriés » pour un personnel exclusivement masculin, avec des emplois à forte charge de travail, bruyants et salissants, avec une culture où les femmes peuvent ne pas se sentir à l'aise ou bien accueillies.	L'entreprise a des politiques et pratiques de communication rigoureuses mettant l'accent sur la présence de figures féminines et masculines exemplaires d'identités sociales diverses sur le site Internet et les plates-formes de recrutement.
	Aider les personnes occupant des postes de direction à s'exprimer sur les avantages d'une main-d'œuvre plus diversifiée (par exemple, dans des vidéos ou articles publiés sur le site Internet de l'entreprise)		Intérêt accru pour les postes vacants de divers groupes cibles reflétant la clientèle desservie par l'entreprise
	Fournir aux candidats potentiels des informations sur les efforts déployés par l'entreprise pour maintenir un environnement de travail accueillant et favorable aux femmes et à l'égalité des chances, dans lequel les femmes et les personnes d'identités sociales diverses peuvent développer leur carrière	Le fait de présenter l'entreprise comme un cadre de travail de qualité peut être un nouveau concept pour les services publics et autres entreprises à forte orientation technique et caractérisées par une culture masculine bien ancrée.	Augmentation des messages positifs sur l'entreprise dans les médias sociaux
	Créer un profil sur différents sites d'emploi et de recrutement (par exemple, StepStone, Glassdoor, LinkedIn, Comparably, etc.) et expliquer clairement l'importance de l'égalité		

TABLEAU I. ATTRACTION ET RECHERCHE DE TALENTS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>des genres et de la D&I pour l'image de marque de l'entreprise ; utiliser des témoignages réels d'employées et d'employés d'identités sociales diverses pour mettre en exergue l'engagement de l'entreprise</p> <p>RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES</p> <p>Exemple : <i>Diversity and Inclusion - Women's Perspective</i> /Diversité et inclusion - Le point de vue des femmes(Shell Global)</p> <p>Exemple : <i>#WeSeeEqual</i> (Procter & Gamble)</p> <p>Prix : <i>Best Places to Work Awards</i> /Prix des meilleurs environnements de travail (Comparably)</p> <p>Prix : <i>Great Place to Work</i> /Lieu de travail idéal (Great Place to Work Institute)</p>		

TABLEAU I. ATTRACTION ET RECHERCHE DE TALENTS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>ATTRACTION</p> <p>Inspirer, motiver et encourager les jeunes filles à suivre des études dans le domaine des STIM⁶¹ et à s'orienter vers une carrière dans les industries STIM.</p>	<p>Encourager les jeunes filles d'âges différents et d'identités sociales diverses à envisager des sujets et des parcours professionnels dans le domaine des STIM en les exposant à des emplois et routines techniques, en brisant les stéréotypes, grâce à des activités ludiques pouvant comprendre des actions de sensibilisation ciblées, des actions de communication, des campagnes et des présentations, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des visites de jardins d'enfants, d'écoles primaires et secondaires et d'universités pour stimuler l'intérêt des jeunes filles pour les matières et professions liées aux STIM, • des campagnes et événements visant à familiariser les filles avec des disciplines techniques grâce à des quizz et à des stratégies basées sur le jeu, • des activités menées par l'entreprise à l'occasion de la Journée internationale des filles ou de la journée « Amenez votre fille au travail » (voir ci-dessus), • des présentations par des figures féminines exemplaires d'identités sociales diverses dans les communications externes, • l'organisation de camps d'été scientifiques pour les filles, en encourageant les capacités nécessaires pour suivre des études de STIM, telles que la curiosité, la capacité à résoudre des problèmes, la créativité, l'esprit critique et de collaboration. <p>Assurer aux filles un mentorat par des employés et employées d'identités sociales diverses.</p>	<p>L'identification des partenaires appropriés et la gestion des parties prenantes associées demandent du temps.</p> <p>L'identification de figures féminines exemplaires et de champions capables de communiquer efficacement avec les enfants peut être difficile.</p> <p>Le personnel peut être confronté à des contraintes de temps les empêchant de participer aux activités.</p> <p>Manque d'idées créatives pour mener des activités appropriées dans le contexte local.</p> <p>Les problèmes de sécurité et les règlements en vigueur dans les entreprises peuvent constituer un obstacle à surmonter.</p>	<p>Les contributions apportées pour accroître la réserve de talents parmi les femmes d'identités sociales diverses titulaires d'un diplôme de STIM qui arrivent sur le marché du travail, servant de modèles aux autres femmes et créant ainsi un cercle vertueux aidant un plus grand nombre de filles à entrer dans ce secteur d'activité.</p> <p>Nombre accru de jeunes filles poursuivant des études techniques ou des études de STIM et des carrières enrichissant la réserve de talents.</p> <p>Augmentation du nombre de candidatures à des postes vacants émanant de femmes d'identités sociales diverses.</p> <p>Réduction des stéréotypes et des croyances néfastes des filles selon lesquels les emplois techniques ne conviennent qu'aux hommes.</p>

⁶¹ STEM. Science, technology, engineering, and mathematics.

TABLEAU I. ATTRACTION ET RECHERCHE DE TALENTS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
----------	----------------------------	-------------------------------	------------------

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Support de formation/Outil : [From Playdough to Plato - 40 STEM Activities for Kids](#) /40 activités STIM pour les enfants (Playdough to Plato)

Étude de cas : [In North Macedonia, the future is female: How a power utility is opening doors for girls and women](#) /En Macédoine du Nord, l'avenir appartient aux femmes : comment une compagnie d'électricité offre des perspectives aux jeunes filles et aux femmes (USAID)

Étude de cas : [Société de distribution d'électricité EKO](#) (Centre international de recherche sur les femmes, ICRW)

Exemple : [STEM Outreach: How Are We Changing the Conversation?](#) /Sensibilisation aux STIM : Comment changeons-nous le débat ?_ (All Together)

Article : [How To Get Young Girls Excited about a Career in STEM](#) /Comment susciter l'intérêt des jeunes filles pour une carrière dans les STIM (Forbes)

TABEAU I. ATTRACTION ET RECHERCHE DE TALENTS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>ATTRACTION</p> <p>Inviter des filles d'identités sociales diverses à se familiariser avec l'entreprise</p>	<p>Inviter des enfants, en particulier des filles d'employés, à prendre part à un événement d'une journée organisé au niveau de l'entreprise, tel que la journée « Amenez votre fille au travail » ou un événement privé organisé à l'occasion de la « Journée internationale de la fille ».</p> <p>Fournir aux participant.es des informations sur les activités de l'entreprise au cours de l'événement, en veillant à ce qu'ils participent de manière ludique à des activités et des discussions techniques afin de se familiariser de manière positive avec les activités de l'entreprise qui remettent en question les normes actuelles relatives à l'égalité des genres.</p> <p>Les mettre en contact avec des figures féminines exemplaires dans des domaines techniques et occupant des postes de direction, ainsi qu'avec des hommes porteurs d'un message fort selon lequel l'organisation fait plus qu'accueillir des femmes issues de milieux divers à tous ses échelons.</p> <p>Préparer des supports de communication et des cadeaux destinés aux participant.es qui soient équitables et inclusifs, avec des images positives remettant en question les stéréotypes liés au genre.</p>	<p>Une planification efficace et opportune, y compris pour la promotion/communication et les activités, est essentielle au succès</p> <p>La sélection et la préparation du personnel de l'entreprise qui entrera en interaction avec les filles sont importantes, car elles doivent servir de modèles crédibles et transmettre les messages requis.</p> <p>Le personnel peut manquer de temps à consacrer aux activités et pour y participer.</p> <p>Manque d'idées créatives pour des activités pertinentes dans le contexte local.</p> <p>Les problèmes de sécurité et les règlements en vigueur dans les entreprises peuvent constituer un obstacle à surmonter.</p> <p>Le nombre de participant.es peut être faible au cours de la première année (et augmenter généralement de façon consécutive), ce qui peut démotiver le personnel.</p>	<p>Le nombre de participants d'identités sociales diverses augmente avec la répétition sur plusieurs années consécutives.</p> <p>Les employés relatent des histoires vécues et des discussions tenues après l'événement avec des filles qui y ont participé, en posant plus de questions et en faisant référence à des sujets portés à leur attention.</p> <p>Les employés et les filles impliqués donnent des commentaires positifs sur l'événement.</p> <p>La couverture médiatique de l'initiative améliore l'image de l'entreprise au sein de la communauté locale.</p>
<p>RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES</p> <p>Support de formation/Outil : <i>From Playdough to Plato - 40 STEM Activities for Kids</i> /De la pâte à modeler à Platon - 40 activités STIM pour les enfants (Playdough to Plato)</p> <p>Exemple : <i>STEM Classroom Activities & Resources</i> /Activités et outils pédagogiques pour les cours de STIM (Shell USA)</p> <p>Exemple : <i>Girls' Day - Future Prospects for Girls</i> /Journée de la fille - Perspectives d'avenir pour les filles (Competence Center Technology-Diversity-Equal Opportunities)</p> <p>Video : <i>Girls' Day- A really successful story!</i> /Journée de la fille - Un véritable succès ! (Competence Center Technology-Diversity-Equal Opportunities)</p> <p>Étude de cas : <i>In North Macedonia, the Future is Female: How a Power Utility is Opening Doors for Girls and Women</i> /En Macédoine du Nord, l'avenir appartient aux femmes : comment une compagnie d'électricité offre des perspectives aux jeunes filles et aux femmes (USAID)</p>			

RECHERCHE DE TALENTS

Mener des actions de sensibilisation auprès des établissements d'enseignement afin d'attirer, à long terme, des candidates à l'emploi d'identités diverses

Analyser les besoins en matière de recrutement et les disparités sociétales/éducatives affectant le recrutement de candidates d'identités sociales diverses, et élaborer un plan de recherche de talents

Développer des relations avec les clubs d'ingénieur.es ou les clubs participants à des programmes liés aux STIM dans les universités et faire, à l'intention des étudiant.es, des présentations sur les opportunités de carrière

Identifier les établissements d'enseignement appropriés, de la maternelle aux écoles de formation professionnelle et aux universités, et élaborer des programmes de sensibilisation avec l'administration et les enseignants en utilisant des messages qui :

- font savoir aux étudiant.es que l'entreprise est un employeur qui respecte le principe de l'égalité des chances et qui offre diverses opportunités
- mettent en évidence les efforts de l'entreprise en matière de promotion de l'égalité des chances, en mettant en exergue l'égalité des genres et les pratiques en matière de promotion de la D&I
- encouragent publiquement les femmes à étudier des disciplines relatives aux STIM pour qu'elles acquièrent les qualifications nécessaires pour se lancer dans des carrières techniques

Offrir des bourses⁶² aux femmes et aux filles pour leur permettre d'étudier des disciplines liées aux STIM

Atteindre les parents et les établissements d'accueil pour apaiser les inquiétudes et encourager les étudiantes à faire carrière dans les STIM

Les établissements d'enseignement technique/universités peuvent avoir un faible nombre d'étudiantes inscrites dans les programmes d'études concernés

La direction des écoles peut ne pas manifester d'intérêt pour la lutte contre les préjugés liés à l'exclusion fondée sur le genre.

Des organisations telles que les services publics peuvent être considérées comme démodées et dominées par les hommes, et donc peu attrayantes pour les jeunes, en particulier les femmes d'identités diverses

Perception implicite selon laquelle le travail dans l'industrie n'est qu'un travail de terrain ou un service à la clientèle et n'est donc pas attrayant

Les services publics peuvent disposer de ressources financières et humaines extrêmement limitées pour mettre en œuvre de nouveaux programmes de sensibilisation et des systèmes de suivi des données.

Les filles et les jeunes femmes sont exposées à des emplois techniques, sont encouragées à poursuivre des études dans le domaine des STIM et se préparent à des emplois/carrières dans les services publics

L'entreprise se positionne comme un employeur attractif pour les femmes et les hommes

À moyen et long terme, le nombre de femmes postulant à des stages et/ou à des emplois augmente dans les établissements scolaires ciblés

L'image de l'industrie est renforcée en tant qu'employeur de choix pour les jeunes femmes et hommes d'identités diverses débutant leur carrière

TABEAU I. ATTRACTION ET RECHERCHE DE TALENTS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>Élaborer des campagnes et concours pratiques et ludiques pour intéresser et exposer les filles à des disciplines techniques, comme une « Académie de l'énergie » ou des méthodes de ludification en ligne.</p> <p>Envoyer des cadres de sexes féminin et masculin représenter l'entreprise et aborder des sujets techniques dans des camps de vacances, des jardins d'enfants et autres lieux avec la participation d'enfants et, en particulier, de jeunes filles.</p>		

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Outil : *Outreach and Recruitment Workplan to Attract and Engage Women Applicants* /Plan de travail de recherche de talents et de recrutement pour attirer et engager des candidates (Jobs for the Future)

Article : *How to Approach Teaching Gender Equality to Boys and Girls* /Quelle approche pour l'enseignement de l'égalité des genres aux garçons et aux filles ? (British Council)

Étude de cas : *In North Macedonia, the Future is Female: How a Power Utility is Opening Doors for Girls and Women* /En Macédoine du Nord, l'avenir appartient aux femmes : comment une compagnie d'électricité offre des perspectives aux jeunes filles et aux femmes (USAID)

RECHERCHE DE TALENTS	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>Utiliser des programmes de stages pour promouvoir les emplois techniques et renforcer l'image de l'entreprise en tant qu'employeur de choix pour les femmes et les hommes d'identités sociales diverses</p>	<p>Créer des programmes de stages pertinents qui permettent aux étudiants d'acquérir des connaissances et de vivre des expériences positives tout en mettant les hauts responsables de l'entreprise en contact avec des jeunes femmes à fort potentiel</p> <p>S'assurer que les établissements scolaires sont informés des opportunités de stage :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Présenter la politique de l'entreprise en matière d'égalité des chances ○ Encourager les femmes à postuler et à poursuivre une carrière dans les STIM ○ Inclure des messages équitables dans la sensibilisation des parents 	<p>Les programmes de stage de mauvaise qualité peuvent avoir un effet négatif non intentionnel, comme la diffusion dans le système éducatif d'informations sur les expériences de stage négatives (par exemple, les stagiaires signalent parfois que leur programme de stage était inefficace ou ennuyeux, qu'il ne leur a pas été donné des tâches stimulantes qui les ont aidés à se perfectionner et qu'ils ont eu des interactions limitées avec le personnel)</p> <p>Une gestion de qualité des stagiaires est nécessaire, avec l'engagement du responsable à consacrer le temps nécessaire pour contribuer à une expérience de stage positive, plutôt que de considérer cette</p>	<p>Les femmes d'identités diverses et provenant d'établissements d'enseignement ciblés sont plus nombreuses à postuler à des stages.</p> <p>Nombre accru de femmes acceptées pour effectuer des stages dans des domaines plus divers</p> <p>Nombre accru de femmes et d'hommes ayant des identités sociales diverses sont des candidats issus du pool de stages</p> <p>La formation des superviseurs de stage est élargie pour inclure l'égalité des genres et les pratiques non discriminatoires</p>

⁶² **Bourse d'études.** Attribution d'une aide financière à un étudiant pour lui permettre de poursuivre ses études. Les bourses sont attribuées en fonction de différents critères, tels que le mérite scolaire, la diversité et l'inclusion, les aptitudes sportives ou les besoins financiers.

TABEAU I. ATTRACTION ET RECHERCHE DE TALENTS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inclure des figures féminines exemplaires occupant divers postes <p>Créer des programmes de stages de haute qualité avec une structure claire et des ressources suffisantes dédiées à ces programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ des objectifs et normes de qualité clairement définis pour chaque stage ○ une orientation partageant la valeur des capitaux propres de la société ○ une personne chargée de la coordination et de la promotion dans les universités et les établissements scolaires ○ des personnes en charge de la supervision des stagiaires formées pour prendre conscience des préjugés de genre et les supprimer dans le cadre de la supervision et créer un environnement positif avec des instructions claires sur la gestion des stagiaires ○ des stages sur le terrain et dans les bureaux accessibles à titre égal aux femmes et aux hommes ○ une évaluation constante intégrant les commentaires et les suggestions des étudiantes, des enseignants, des établissements scolaires et du personnel de l'entreprise <p>Orienter et encadrer les personnes en charge de la supervision des stages afin qu'ils se sentent plus à l'aise pour diriger/gérer de jeunes femmes</p> <p>Communiquer les objectifs et les attentes aux responsables de stages afin de s'assurer que seuls les employés ayant fait preuve de leadership et de capacités deviennent des responsables de stage.</p>	<p>gestion comme une charge supplémentaire en plus des tâches existantes</p> <p>Le nombre limité d'étudiantes et les préjugés des enseignants et des parents peuvent limiter le flux d'informations sur les opportunités de stage destinées au principal groupe cible d'étudiantes.</p> <p>Le cadre juridique et le droit du travail dans les pays peuvent ne pas être favorables aux stages.</p>	<p>Les stagiaires et leurs formateurs se disent très satisfaits du programme de stages</p> <p>Des femmes stagiaires d'identités diverses manifestent un intérêt accru pour travailler au sein de l'entreprise et de l'industrie</p>

TABEAU 1. ATTRACTION ET RECHERCHE DE TALENTS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES			
<p>Guide (avec un exemple de description de poste de stage et des ressources supplémentaires): <i>Shaping the Future of STEM: A Blueprint for Launching a High School STEM Internship Program</i> /Façonner l'avenir des STIM : un plan de lancement d'un programme de stages dans les établissements d'enseignement secondaire(Abbott)</p>			
<p>Guide (avec des modèles de formulaires d'évaluation) : <i>Starting and Maintaining a Quality Internship Program</i> /Lancer et maintenir un programme de stages de qualité (Technology Council of Central Pennsylvania)</p>			
<p>Guide : <i>Engineering Support Program (ESP): Internship Program For Afghan Women in Engineering and Architecture</i> /Programme de soutien à l'ingénierie (ESP) : Programme de stage en ingénierie et en architecture pour les femmes afghanes (USAID)</p>			
<p>Guide : <i>Internship Program Plan</i> / Plan de programme de stage (USAID)</p>			
<p>Rapport/étude (avec des exemples de pratiques exemplaires) : <i>Making Apprenticeships Work for Young Women</i> / Faire de l'apprentissage un atout pour les jeunes femmes (Young Women's Trust)</p>			
<p>RECHERCHE DE TALENTS</p> <p>Offrir des bourses aux étudiantes en mettant l'accent sur les disciplines liées aux STIM</p>	<p>Travailler en collaboration avec les établissements scolaires secondaires ou les universités où sont enseignées les STIM pour soutenir, à travers des bourses d'études, des étudiantes talentueuses d'identités diverses</p> <p>Offrir des opportunités d'obtenir des bourses pour faciliter leur accès à l'enseignement secondaire et supérieur, en particulier dans les régions où l'accès à l'éducation est inégal pour les garçons et les filles.</p> <p>Établir de bonnes relations avec les établissements d'enseignement afin de garantir une sélection diversifiée des candidats.</p> <p>Dispenser au personnel des établissements d'enseignement une formation sur les préjugés inconscients⁶³ afin de s'assurer que l'état d'esprit des garçons et des filles est préparé à surmonter les normes et</p>	<p>Manque d'infrastructure dans les établissements scolaires pour offrir un enseignement technique de qualité</p> <p>La mentalité des enseignants peut ne pas se prêter à l'égalité et aux aspirations des filles à étudier dans le domaine des STIM</p> <p>Les attentes des jeunes filles parrainées doivent être gérées et elles doivent être préparées à poursuivre d'autres parcours professionnels, car un emploi ne leur est pas forcément garanti.</p> <p>Le manque de temps et de ressources de l'entreprise pour encadrer, coacher ou établir d'autres liens avec les filles peut limiter l'effet positif.</p> <p>Les parents peuvent ne pas être favorables au choix d'études supérieures de leur fille dans le domaine des STIM ou pour une</p>	<p>Augmentation du nombre de filles ou de femmes terminant avec succès leur cursus d'enseignement secondaire, supérieur et technique.</p> <p>Des filles talentueuses créent une relation positive avec l'entreprise.</p> <p>La perception de l'entreprise comme un employeur de choix pour les femmes est renforcée.</p> <p>Un plus grand nombre de candidates possédant les compétences et les qualifications requises postulent à des postes vacants au sein de l'entreprise.</p> <p>Les participants sont équipés pour mener avec succès les processus de recrutement et d'évaluation.</p>

⁶³ **PRÉJUGÉS INCONSCIENS.** Également appelés préjugés implicites, il s'agit d'attitudes et de stéréotypes sous-jacents que des personnes attribuent inconsciemment à une autre personne ou à un groupe de personnes. Sur le lieu de travail, les préjugés inconscients ont un impact sur les décisions de recrutement, le perfectionnement des employés, l'altération de la diversité et des taux de fidélisation, tout en contribuant à créer une culture déconnectée. (Source: [Built In. 12 Unconscious Bias Examples And How to Avoid Them in The Workplace](#))

TABLEAU 1. ATTRACTION ET RECHERCHE DE TALENTS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>stéréotypes culturels liés au genre et concernant l'aptitude à exercer certaines professions.</p> <p>Offrir aux jeunes filles parrainées la possibilité de se familiariser avec l'entreprise et de créer une relation positive, par exemple en les invitant à visiter l'entreprise ou en leur offrant des opportunités d'encadrement et de mentorat par le personnel de l'entreprise, ainsi que des opportunités de stage.</p>	<p>carrière professionnelle dans un domaine technique.</p>	

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Exemple : [Scholarships / Bourses \(Shell USA\)](#)

Article : [Intel Launches its Largest Women in Technology Program to date](#) / Intel lance son programme le plus important à ce jour sur les femmes dans les technologies (Intel Corporation)

RECHERCHE DE TALENTS			
<p>Offrir un encadrement dans le cadre d'un mémoire de master ou un contrat de master avec rémunération, en privilégiant les étudiantes</p>	<p>Identifier les sujets d'intérêt pour l'entreprise pouvant être abordés dans le cadre d'un projet de mémoire de master relevant d'un programme universitaire coopératif pertinent et axé sur les étudiantes d'identités sociales diverses (exiger de l'université une participation minimale de 50 % de femmes dans le programme)</p> <p>Fournir un.e mentor bien formé.e et maîtrisant les questions de genre, issu.e de l'entreprise et pouvant servir de modèle tout en encadrant l'étudiant.e en master pendant ses recherches et la rédaction de son mémoire.</p> <p>Les mentors sélectionnés doivent comprendre une bonne proportion de femmes formées dans des filières techniques.</p> <p>Organiser une session d'introduction ou une courte formation pour les mentors de mémoire de master afin de les préparer à</p>	<p>Il peut être difficile de trouver, pour un mémoire de master, des thèmes appropriés acceptables à la fois pour l'entreprise et pour les universitaires.</p> <p>Les directions d'études peuvent se montrer réticentes à entrer en interaction avec les étudiantes en raison de normes culturelles et/ou de la culture d'entreprise.</p> <p>Les universités sont peut-être peu sensibilisées à l'importance de la participation des étudiantes.</p> <p>Les étudiant.es peuvent avoir besoin d'un accompagnement soutenu et de contacts avec les parties prenantes au sein de l'entreprise pour pouvoir remplir leur mission.</p> <p>L'interdiction de divulgation de certaines données peut nuire à la validité de la recherche.</p>	<p>L'entreprise établit une relation solide avec l'université afin de recruter des étudiants des deux sexes avec un ratio minimal de 50/50</p> <p>L'entreprise se forge une image positive auprès des étudiant.es et surtout des jeunes femmes - ce qui est vérifié par le nombre accru d'étudiants intéressés par un contrat de financement de mémoire de master.</p> <p>Un nombre accru d'étudiantes participantes sont exposées à des thématiques de base importantes pour l'entreprise</p> <p>Un nombre accru d'étudiantes participantes postulent à des postes vacants et sont embauchées</p> <p>Un nombre accru de membres du personnel de l'entreprise se portent volontaires pour encadrer des étudiantes</p>

TABLEAU I. ATTRACTION ET RECHERCHE DE TALENTS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>assumer un rôle de mentor dans des domaines non techniques et de sensibiliser les jeunes femmes aux questions de genre.</p> <p>Créer un programme de master de haute qualité clairement structuré et y consacrer des ressources suffisantes (voir les recommandations pour les programmes de mentorat).</p>		<p>préparant leur mémoire de master et demandent, de manière proactive, aux étudiants de s'intéresser à des thèmes liés à l'entreprise</p>
RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES			
Exemple : <i>Students and Starters</i> / Étudiants et débutants (Vattenfall)			

RECHERCHE DE TALENTS	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>Utiliser les programmes de mentorat⁶⁴ pour promouvoir les emplois techniques et l'entreprise comme employeur de choix</p>	<p>Créer des programmes de mentorat de haute qualité pour les étudiantes de divers groupes d'âge (par exemple : pour les lycéennes afin de les encourager à suivre des études techniques à l'université afin de promouvoir l'entreprise comme un lieu de travail attractif).</p> <p>Définir une structure claire et mobiliser des ressources suffisantes, avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ des objectifs et normes de qualité clairement définis pour chaque programme de mentorat ○ une personne chargée de coordonner le programme, de le promouvoir dans les universités et les établissements scolaires, et d'agir comme point de contact pour les étudiants, les enseignants et les mentors ○ des mentors formés pour prendre conscience et éliminer les préjugés liés au genre et à la diversité dans la supervision et qui créent un environnement positif pour les femmes et les hommes d'identités sociales diverses, avec des instructions 	<p>Des programmes de mentorat de mauvaise qualité peuvent avoir un effet négatif, avec des conséquences négatives non intentionnelles.</p> <p>La sélection et l'assignation d'un bon mentor sont des conditions essentielles à la réussite.</p>	<p>Les mentorés manifestent un intérêt accru pour le travail en entreprise et dans le secteur.</p> <p>Les relations de mentorat sont durables, comme en témoignent le nombre et la fréquence des contacts entre les mentors et les mentoré.es.</p> <p>Un plus grand nombre de femmes d'identités sociales diverses, formées dans des établissements d'enseignement ciblés, recherchent des opportunités de mentorat</p> <p>Nombre accru de femmes sélectionnées pour bénéficier d'un mentorat</p> <p>Nombre accru de candidates à l'emploi d'identités sociales diverses issues du groupe de femmes mentorées</p> <p>La formation de superviseurs chargés du mentorat est élargie pour prendre en compte l'égalité des genres, la diversité et les pratiques non discriminatoires</p>

⁶⁴ **MENTORAT.** Les relations de mentorat sont axées sur la fourniture d'un soutien émotionnel et de conseils afin d'aider le protégé à atteindre des résultats professionnels plus subjectifs comme par exemple une meilleure satisfaction au travail. (Source: Workplace Gender Equality Agency Australian Government, Mentoring or Sponsorship?)

TABLEAU 1. ATTRACTION ET RECHERCHE DE TALENTS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>claires sur la manière d’orienter les mentorés</p> <ul style="list-style-type: none"> o une évaluation constante intégrant les réactions et les suggestions des étudiants, des enseignants, des établissements scolaires et du personnel des entreprises <p>Privilégier une sélection et un jumelage normalisés des mentors et des mentorés, en intégrant le plus grand nombre possible d’employées de l’entreprise et en mettant en place un cadre solide pour l’orientation des mentors et des mentoré.es (par exemple, thèmes et limites du mentorat, fréquence prévue et format des réunions).</p>		Les candidats au mentorat, les femmes et les établissements d’enseignement se déclarent très satisfaits de la qualité du mentorat et de l’atteinte des objectifs.

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Guide : *How to Start a High-Impact Mentoring Program* / *Comment lancer un programme de mentorat à fort impact* (Chronus)

Guide (comprenant des fiches de planification d’évaluation et des exemples de questions d’enquête) : *Evaluating a Mentoring Program* / Évaluation d’un programme de mentorat (NCWIT)

Étude de cas : *In North Macedonia, the future is female: How a power utility is opening doors for girls and women* / En Macédoine du Nord, l’avenir appartient aux femmes : comment une compagnie d’électricité offre des perspectives aux jeunes filles et aux femmes (USAID)

RECRUTEMENT ET EMBAUCHE

Processus systématique conduisant à l’embauche de nouveaux employés choisis parmi un groupe de divers candidats.

TABLEAU 2. RECRUTEMENT ET EMBAUCHE

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
RECRUTEMENT			
Attirer un plus grand nombre de candidates d’horizons divers grâce à des annonces d’emploi inclusives	<p>Réviser les descriptions de poste et les offres d’emploi pour qu’elles soient fondées sur les compétences afin de réduire les préjugés potentiels (par exemple: exiger certaines compétences au lieu d’un nombre d’années d’expérience, et limiter le nombre de qualifications obligatoires requises pour postuler)</p> <p>Élaborer des offres d’emploi neutres du point de vue du genre et ne faisant pas usage de mots plus</p>	<p>La validation des descriptions de poste fondées sur les compétences est un processus de longue haleine.</p> <p>Les langues locales peuvent se révéler délicates lorsqu’il s’agit de rédiger clairement des offres d’emploi, en particulier lorsqu’il faut employer des mots différents pour distinguer le</p>	<p>Les services publics adoptent un langage inclusif et neutre du point de vue du genre et rédigent les descriptions de poste sur la base de compétences validées.</p> <p>Augmentation notable des candidatures féminines à des postes vacants</p>

TABLEAU 2. RECRUTEMENT ET EMBAUCHE

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>communément associés aux hommes ou aux femmes, tout en encourageant les femmes et les hommes d'identités sociales diverses à postuler.</p> <p>Utiliser des outils tels que « Gender Decoder » ou « Check my Job » pour analyser les descriptions de poste en vue de détecter des préjugés inconscients liés au genre, la durée et les meilleures pratiques en matière de recrutement.</p> <p>Publier les offres d'emploi dans divers canaux de communication tels que la page d'information sur les carrières de l'entreprise, les sites de publication d'offres d'emploi et de recrutement et LinkedIn, afin d'atteindre un plus grand nombre de femmes et d'hommes d'horizons divers</p>	<p>masculin du féminin de mots comme <i>engineer</i> en anglais.</p> <p>L'auteur de l'offre d'emploi peut estimer que l'usage d'un langage neutre et/ou inclusif du point de vue du genre est un détail sans importance</p>	

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Étude de cas : *Electricidade de Moçambique (EDM) Increases Women's Participation in the Power Sector* / Electricidade de Moçambique (EDM) augmente la présence des femmes dans le secteur de l'électricité (USAID)

Guide : *Tips for Writing Better Job Ads* / *Conseils pour mieux rédiger des offres d'emploi* (NCWIT)

Guide : *Checklist for Reducing Unconscious Bias in Job Descriptions/ Advertisements* / *Liste de contrôle des critères de réduction des préjugés inconscients dans les descriptions et annonces d'emploi* (NCWIT)

Outil : *Gender Decoder for Job Ads* / *Décodeur de genre pour les annonces d'emploi* (Kat Matfield)

Outil : *Check my Job* / *Vérifiez mon post* (Eploy)

Article : *Women Do Not Apply To 'Male Sounding' Job Postings* / Les femmes ne postulent pas aux offres d'emploi à consonance masculine (Science Daily)

RECRUTEMENT ET EMBAUCHE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>Envisager un recrutement ciblé pour pourvoir les postes vacants et augmenter le pourcentage global de femmes dans l'entreprise en général et/ou dans les sections techniques</p>	<p>Définir des objectifs relatifs au pourcentage de femmes, ainsi que de femmes et d'hommes d'identités sociales diverses, à atteindre dans l'ensemble de l'organisation, ainsi qu'aux différents niveaux de gestion et fonctions techniques, dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques d'égalité, de diversité et d'inclusion et d'accroître l'équilibre entre les femmes et les hommes dans différentes sections de l'organisation.</p>	<p>Le vivier de candidates aux horizons divers peut être beaucoup plus petit que celui des candidats de sexe masculin, ce qui peut rendre difficile l'utilisation de critères d'évaluation équitables pour obtenir les résultats escomptés en matière de diversité ; il peut être nécessaire de favoriser une femme ayant des compétences similaires à celles d'un homme aspirant au même rôle.</p> <p>La fixation d'objectifs à long terme peut être contrariée par l'instabilité du secteur ou d'autres facteurs</p>	<p>Des objectifs clairs sont fixés en matière d'embauche à court, moyen et long terme et les mécanismes permettant d'atteindre ces objectifs sont transparents.</p> <p>Des processus rigoureux fondés sur le mérite sont en place pour veiller à ce que les femmes d'identités sociales diverses puissent participer avec succès aux processus de sélection et être embauchées</p>

TABLEAU 2. RECRUTEMENT ET EMBAUCHE

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>Effectuer une analyse des écarts⁶⁵ entre les genres en vue d'utiliser une approche fondée des données pour fixer des objectifs, les objectifs sur la stratégie de l'entreprise ou la stratégie nationale, élaborer un plan échelonné pour atteindre l'objectif final et communiquer efficacement sur l'objectif à atteindre afin de susciter l'adhésion au sein de l'organisation.</p> <p>Préparer un argumentaire économique⁶⁶ justifiant les objectifs d'embauche fixés pour les femmes et les personnes d'identités sociales diverses.</p> <p>Participer à un accord international en faveur de la parité des genres comme « Equal by 2030 » ou fonder votre approche stratégique sur des mouvements mondiaux tels que les Principes d'autonomisation des femmes ou les Objectifs de développement durable.</p> <p>Développer une approche structurée pour appliquer des pratiques d'embauche et de recrutement inclusives et pour supprimer les préjugés envers les femmes et d'autres personnes d'identités sociales diverses lors du recrutement (voir ci-dessous)</p>	<p>d'incertitude (par exemple, durée limitée du mandat des décideurs)</p> <p>En raison des pratiques en vigueur et de l'environnement de travail, il se peut que les femmes nouvellement embauchées ne soient pas prêtes à s'intégrer de manière satisfaisante et que leur épanouissement soit compromis.</p> <p>La fixation d'objectifs ou de quotas d'embauche peut susciter des résistances et des « réactions de discrimination positive » lorsque les hommes se sentent désavantagés vis-à-vis de femmes et d'individus d'identités sociales diverses</p> <p>Le manque de transparence peut entraîner la stigmatisation des femmes embauchées comme étant « choisies uniquement pour respecter des quotas ».</p>	<p>L'environnement de travail affiche une attitude accueillante envers les femmes nouvellement embauchées et ayant des identités sociales diverses et encourage leur réussite</p> <p>Le taux de fidélisation des femmes d'identités sociales diverses après 1 à 2 ans montre que les femmes se sentent bien préparées pour les postes à pourvoir et qu'elles peuvent réussir.</p>
RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES			
<p>Étude de cas : <i>Electricidade de Moçambique (EDM) Increases Women's Participation in the Power Sector</i> / <i>Electricidade de Moçambique (EDM) augmente la présence des femmes dans le secteur de l'électricité</i> (USAID)</p> <p>Guide : <i>Developing a Business Case for Gender Equality</i> / <i>Développer des arguments économiques en faveur de l'égalité des genres</i> (USAID)</p>			

⁶⁵ **ANALYSE DES ÉCARTS.** Processus de comparaison des performances ou des résultats réels avec les objectifs ou attentes. Cette méthode permet d'identifier les stratégies, structures, capacités, processus, pratiques, technologies ou compétences non optimales ou faisant défaut, puis de recommander des mesures qui aideront l'entreprise à atteindre ses objectifs. (Source: [Smartsheet, The Complete Guide to Gap Analysis](#))

⁶⁶ **ARGUMENTAIRE ECONOMIQUE.** Type d'outil décisionnel utilisé pour déterminer les effets d'une décision particulière sur la rentabilité. (Source: [Businessdictionary.com](#))

TABLEAU 2. RECRUTEMENT ET EMBAUCHE

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>Guide : Target Setting for Gender Equality / Définitions d'objectifs pour l'égalité des genres (USAID)</p> <p>Guide : Goal Setting for Gender Equality / Définition de buts pour l'égalité des genres (USAID)</p> <p>Guide : Equal by 30 Signatory Toolkit / Guide pratique du signataire du programme Equal by 30 (Clean Energy Education and Empowerment (C3E) Initiative)</p> <p>Outil : CEO Statement of Support for Women's Empowerment Principles / Déclaration du PDG en faveur des principes d'autonomisation des femmes (Pacte mondial des Nations unies et ONU Femmes)</p> <p>Outil : Outreach and Recruitment Workplan to Attract and Engage Women Applicants / Plan de travail de recherche de talents et de recrutement pour attirer et engager des candidates (Jobs for the Future)</p> <p>Exemple : Equal by 30 / Programme Equal by 30 (Clean Energy Education and Empowerment (C3E) Initiative)</p> <p>Rapport/étude : Diversity in Engineering: Managing the Workforce of the Future (Chapter: Affirmative Action Backlash) / Diversité dans le secteur de l'ingénierie : Gestion de la main-d'œuvre de demain (Chapitre : Mesures d'action positive) (National Academy of Engineering)</p> <p>Rapport/étude (avec études de cas) : Backlash And Buy-In: Responding To The Challenges Of Achieving Gender Equality / Réaction et adhésion : Relever les défis de l'égalité des genres (MCC)</p> <p>Article : Evaluating Affirmative Backlash / Évaluation des réactions positives (The Harvard Crimson)</p> <p>Article : Seeking Women: 70+ Companies That Have Set Gender Diversity Targets / À la recherche des femmes : plus de 70 entreprises ayant fixé des objectifs en matière de diversité des genres (Forbes) (Forbes)</p>			
<p>RECRUTEMENT</p> <p>Participer à des salons de l'emploi (universitaires) et régionaux pour recruter des femmes qualifiées d'identités sociales diverses</p>	<p>Analyser les besoins en matière de recrutement et évaluer les opportunités de prendre contact délibérément avec des candidates d'identités sociales diverses inscrites à des programmes d'enseignement pertinents lors de salons universitaires ou régionaux de l'emploi</p> <p>Se préparer à la présence de modèles de rôles féminins et de champions de sexe masculin dans l'entreprise qui peuvent répondre aux questions des candidat.es sur l'environnement de travail et peuvent créer une perception positive auprès des candidats ciblés</p> <p>Utiliser plusieurs canaux de publicité avant l'événement, y compris en collaborant avec des institutions partenaires, les principales parties</p>	<p>Le suivi d'un processus de sélection approfondi peut prendre beaucoup de temps et nécessite une bonne planification et de la détermination.</p> <p>Le nombre élevé d'entreprises participantes, les contraintes de temps et les restrictions liées au choix du site (par exemple, emplacements plus ou moins favorables des stands d'exposition) peuvent limiter les chances de rencontrer de bons candidat.es</p> <p>Le coût du matériel promotionnel, la présence supplémentaire en plénière ou en tant qu'orateur et l'amélioration des</p>	<p>Augmentation du nombre de salons de l'emploi ou d'orientation professionnelle ayant un résultat positif en matière d'embauche</p> <p>Augmentation de la réserve de candidates pour les processus de recrutement</p> <p>Le nombre de femmes recrutées dans les universités et les salons de l'emploi ciblés a augmenté, comme l'indique le système de suivi des données</p> <p>Corrélation positive des points de contact avec les candidates, les candidates intéressées par des postes</p>

TABLEAU 2. RECRUTEMENT ET EMBAUCHE

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>prenantes et en utilisant des médias utilisés par le public cible</p> <p>Élaborer des annonces d'emploi et des matériaux d'information s'adressant à la fois aux femmes et aux hommes d'identités sociales diverses (voir ci-dessus)</p> <p>Développer un processus inclusif de communication, d'entretien et d'évaluation pour faciliter le suivi</p> <p>Proposer des opportunités d'expérimenter des tâches techniques et de se familiariser avec des outils ou équipements techniques</p> <p>Mettre en exergue les objectifs et efforts de l'entreprise en matière d'égalité des chances et fournir des informations sur les prestations offertes par l'entreprise</p>	<p>lieux d'exposition peuvent devenir un facteur limitant</p> <p>Concurrence et comparaison individuelle avec d'autres entreprises à la recherche de compétences similaires</p>	<p>vacants et les candidates embauchées d'identités sociales diverses</p>

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Outil : *Tip Sheet: Planning a Career Fair for Improving Women's Access to Nontraditional Jobs* / Fiche de conseils : Planification d'un salon professionnel pour améliorer l'accès des femmes à des emplois non traditionnels (Jobs for the Future)

Étude de cas : *In North Macedonia, the Future is Female: How a Power Utility is Opening Doors for Girls and Women* / En Macédoine du Nord, l'avenir appartient aux femmes : comment une compagnie d'électricité offre des perspectives aux jeunes filles et aux femmes (USAID)

<p>RECRUTEMENT ET EMBAUCHE</p> <p>Appliquer des pratiques de recrutement et d'embauche équitables et inclusives</p>	<p>Concevoir des processus de sélection réduisant les préjugés et améliorant les chances de succès de femmes d'identités diverses (par exemple, prédéfinir des critères de sélection et des méthodes d'évaluation diverses pour analyser les différents points forts⁶⁷ et utiliser des techniques</p>	<p>Les évaluations approfondies des candidat.es et les techniques d'entretien visant à réduire les préjugés, comme les entretiens basés sur le comportement, nécessitent une formation supplémentaire pour apprendre les</p>	<p>L'évaluation approfondie des candidat.es et les techniques d'entretien, telles que celles basées sur le comportement, sont intégrées dans le processus de sélection</p>
--	--	--	--

⁶⁷ **ENTRETIEN BASÉ SUR LE COMPORTEMENT.** Type d'entretien fondé sur la théorie selon laquelle le prédicteur le plus précis de la performance future est la performance passée dans une situation similaire. Avec ce type d'approche, les employeurs prédéfinissent les compétences ou aptitudes essentielles requises pour réussir dans un emploi particulier. Lorsque les enquêteurs

TABLEAU 2. RECRUTEMENT ET EMBAUCHE

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>d'entretien basées sur le comportement, et des entretiens structurés plutôt que non structurés)</p> <p>Développer des critères d'évaluation valorisant des compétences plus diversifiées</p> <p>Mettre en place des jurys d'entretien diversifiés pour réduire les préjugés inconscients dans le processus d'embauche</p> <p>Réviser les critères de sélection afin d'aider les femmes et les hommes d'origines diverses à connaître le même succès dans le processus de sélection</p> <p>Mettre en place une formation obligatoire sur les préjugés inconscients pour l'ensemble des employés impliqués dans le processus d'embauche</p> <p>Faire de l'équilibre entre les genres dans les listes de candidats présélectionnés, représentatifs de diverses identités sociales, une exigence pour le pourvoi des postes vacants.</p> <p>Utiliser des tests d'échantillons de travail pour évaluer les aptitudes et compétences du candidat afin d'éviter les préjugés.</p> <p>Appliquer des principes de sélection et d'évaluation « aveugles », par exemple, supprimer les noms, photos et dates de naissance sur les CV lors de l'évaluation des candidatures et proposer à la direction des candidats présélectionnés pour un examen plus approfondi afin de réduire les préjugés inconscients.</p>	<p>techniques et prennent plus de temps, tout en apportant de meilleurs résultats</p> <p>Les gestionnaires peuvent résister à l'idée de renoncer à leur pouvoir d'embaucher au profit d'un jury.</p> <p>Un encadrement par des experts peut être nécessaire pour faciliter la révision de tous les processus connexes.</p>	<p>Les jurys d'entretien comptent au moins un représentant dûment choisi des deux sexes.</p> <p>Une plus grande parité et diversité des genres dans le vivier de candidats.</p> <p>Une plus grande parité et diversité des genres parmi les candidats présélectionnés et retenus.</p> <p>Un nombre accru de femmes d'identités diverses sont embauchées</p> <p>Augmentation du nombre et/ou du pourcentage global de femmes salariées</p>

posent des questions, ils recherchent des modèles de comportement. Cette technique est désignée par l'acronyme STAR : situation, tâche, action, résultat. (Source : [TPP Recruitment, Using behavioural interviewing](#)).

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Guide : [A Step-By-Step Guide to Preventing Discrimination in Recruitment](#) / Guide séquentiel de prévention de la discrimination dans le recrutement (Commission australienne des droits de l'homme)

Guide : [Building Gender-Inclusive Workplaces in Singapore: A Practical Guide for Companies and Human Resource Practitioners](#) / Créer des lieux de travail intégrant la dimension genre à Singapour : Un guide pratique pour les entreprises et les praticiens des ressources humaines (Singapore Management University)

Guide : [Tailoring Organizational Practices to Achieve Gender Equality: A Best Practice Guide \(Chapter 1: Recruitment and Selection\)](#) / Adapter les pratiques organisationnelles pour parvenir à l'égalité des genres : Un guide des pratiques exemplaires (Chapitre 1 : Recrutement et sélection) (Gender Equality in Decision-Making, GEM)

Guide (avec des modèles et des exemples de questions d'entretien) : [A Guide to Conducting Behavioral Interviews with Early Career Job Candidates](#) / Guide d'entretien comportemental avec des candidats à un emploi en début de carrière (Society for Human Resource Management)

Guide (avec des exemples d'indicateurs de performance clés) : [Monitoring and Evaluation Framework for Gender Inclusive Recruitment and Selection](#) / Cadre de suivi et d'évaluation pour un recrutement et une sélection prenant en compte la dimension genre (USAID & ICF)

Guide : [Gender Inclusive Recruitment and Selection: A Workbook for Clean Energy Incubators](#) / Recrutement et sélection tenant compte de la dimension genre : Un manuel pour les incubateurs d'énergie propre (USAID & ICF)

Guide (avec modèle de plan d'action) : [Recruitment and Retention Toolkit](#) / Guide pratique pour le recrutement et le maintien en poste (AICPA National Commission on Diversity and Inclusion)

Guide (avec études de cas) : [Leadership 21C: Tools and Solutions for Gender Diversity](#) / Leadership 21C : Outils et solutions pour la diversité des genres (FLSP Financial & Legal Skills Partnership)

Guide : [A Toolkit for Recruiting and Hiring a More Diverse Workforce](#) / Guide pratique pour le recrutement et l'embauche d'une main-d'œuvre plus diversifiée (Université de Californie, Berkeley)

Outil : [Outreach and Recruitment Workplan to Attract and Engage Women Applicants](#) / Plan de travail de recherche de talents et de recrutement pour attirer et engager des candidates (Jobs for the Future)

Outil : [Checklist for Diversity Hiring Process](#) / Liste de contrôle pour le processus de recrutement axé sur la diversité (Process Street)

Étude de cas : [Philadelphia Water Department's Effort to Make Diversity and Inclusion a Priority when Hiring Engineers](#) / Les efforts du Département de l'eau de Philadelphie pour faire de la diversité et de l'inclusion une priorité lors de l'embauche d'ingénieurs (Journal AWWA)

Étude de cas : [EVN Macedonia](#) (Centre International de Recherches sur les Femmes, ICRW)

Exemple (avec Ressources): [Interrupt Bias during Recruitment](#) (Queensland Government)

Rapport/étude : [Recruiting and Retaining Women in Non-Traditional Positions](#) / Recrutement et maintien des femmes à des postes non traditionnels (Center for Energy Workforce Development, CEWD)

Rapport/étude : [Winning the Fight for Female Talent: How to Gain the Diversity Edge Through Inclusive Recruitment](#) / Gagner le combat pour le talent féminin : comment obtenir l'avantage de la diversité grâce à des recruteurs inclusifs (PwC)

Article : [All-Male Job Shortlists Banned by Accountancy Giant PwC](#) / Le géant de la comptabilité PwC interdit les listes restreintes de candidats exclusivement masculins (BBC News)

Article : [How To Alter Your Hiring Practices To Increase Diversity](#) / Comment modifier vos pratiques de recrutement pour accroître la diversité (Forbes)

Article : [7 Practical Ways to Reduce Bias in Your Hiring Process](#) / Sept moyens pratiques de réduire les préjugés dans votre processus de recrutement (Harvard Business Review)

TABEAU 2. RECRUTEMENT ET EMBAUCHE

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>Article : The Battle for Female Talent in Emerging Markets / La bataille pour le talent féminin dans les marchés émergents (Harvard Business Review)</p> <p>Article : If There's Only One Woman in Your Candidate Pool, There's Statistically No Chance She'll Be Hired / S'il n'y a qu'une seule femme dans votre vivier de candidats, il n'y a statistiquement aucune chance qu'elle soit embauchée (Harvard Business Review)</p> <p>Article : Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified / Pourquoi les femmes ne postulent pas à un emploi si elles ne sont pas qualifiées à 100 (Harvard Business Review)</p> <p>Article : Diverse Interview Panels may be a Key to Workplace Diversity / La diversité des panels d'entretien peut être une clé pour la diversité sur le lieu de travail (Working Mother)</p> <p>Article : The Maddeningly Simple Way Tech Companies Can Employ More Women / Un moyen incroyablement simple pour les entreprises de technologie d'employer un plus grand nombre de femmes (New York Times)</p> <p>Article : How to Recruit More Women to Your Company / Comment recruter un plus grand nombre de femmes dans votre entreprise (Harvard Business Review)</p> <p>Video : Conducting Unbiased Interviews / Comment conduire des entretiens de manière impartiale (Iris Bohnet)</p>			
<p>EMBAUCHE</p> <p>Mener un audit⁶⁸ sur le recrutement basé sur la diversité afin de déterminer ce qui ne contribue pas aux objectifs d'égalité des genres et de diversité</p>	<p>Revoir et améliorer chaque étape du processus d'embauche par un audit sur la diversité des candidat.es, dans le but d'augmenter le nombre de femmes d'identités diverses dans le vivier de candidats, la sélection et les processus d'embauche.</p> <p>Évaluer les paramètres d'embauche en fonction du genre et de la diversité lors des cycles d'embauche successifs et améliorer un ou deux paramètres favorables à l'embauche équitable et inclusive</p> <p>Nommer une équipe pluridisciplinaire et pluri-départementale formée pour travailler de manière objective (si cela se passe en interne)</p>	<p>Les ressources nécessaires pour engager une personne en charge de l'audit externe ou organiser une formation à l'audit interne peuvent se révéler limitées.</p>	<p>Les domaines à améliorer en matière de genre, de diversité et d'inclusion sont identifiés et les mesures correspondantes pour relever les défis sont mises en œuvre.</p> <p>Un examen des politiques et pratiques de recrutement et d'embauche est effectué et s'appuie sur les résultats des audits.</p> <p>Une meilleure conception du processus d'embauche permet d'atteindre les objectifs fixés en matière d'égalité des genres et de diversité dans l'embauche</p>
<p>RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES</p> <p>Outil : Self-Assessment Equalities Checklist / Liste de contrôle pour l'auto-évaluation en matière d'égalité (Equality Online)</p> <p>Outil : Diversity and Inclusion Checklist Generator / Générateur de liste de contrôle sur la diversité et l'inclusion (Michael Page)</p> <p>Article : Diversity Hiring: 6 Steps to Hiring More Diverse Candidates / Embauche fondée sur la diversité : Six étapes pour recruter des candidats d'horizons plus divers (Ideal)</p> <p>Article : 5 Vital Workplace Diversity Metrics & How to Use Them / Cinq indicateurs essentiels de la diversité en milieu de travail et comment les utiliser (iDashboards)</p>			

⁶⁸ **AUDIT DE L'EMBAUCHE AXÉE SUR LA DIVERSITÉ.** Un audit utilisé pour évaluer la diversité du processus d'embauche et pour identifier tout goulot d'étranglement et écart potentiel (effet entonnoir ou tuyau percé ?) (Source: Ideal, Diversity Hiring)

TABLEAU 2. RECRUTEMENT ET EMBAUCHE

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>EMBAUCHE</p> <p>Utiliser les programmes de stages pour l'embauche directe, avec une parité hommes-femmes dans le placement des stagiaires et l'embauche</p>	<p>Utiliser systématiquement les programmes de stages pour évaluer les candidats potentiels et les familiariser avec les spécificités de l'entreprise et avec le fait que l'entreprise est un lieu de travail favorable aux femmes d'identités diverses</p> <p>S'assurer qu'il existe un processus bien structuré et bien géré avec des responsabilités clairement définies et une évaluation équitable des résultats et du potentiel des candidats</p> <p>Offrir des stages de longue durée, d'au moins six mois, car cela permet d'obtenir de meilleurs résultats ; donner aux stagiaires la possibilité de s'adapter à l'entreprise et de se montrer plus performants</p> <p>Assurer le suivi des stagiaires entre la fin de leur participation au programme de stage et le début de leur emploi (par exemple, lorsque l'étudiant doit terminer ses études avant de pouvoir se faire embaucher).</p>	<p>Les stages sont souvent utilisés pour combler les pénuries de personnel pendant les périodes estivales plutôt que de manière systématique.</p> <p>Les stagiaires sont généralement des étudiant.es et le délai qui existe entre la fin du parrainage ou du stage et l'obtention de leur diplôme peut empêcher un recrutement direct à court terme.</p>	<p>L'entreprise dispose d'une réserve de stagiaires bien évaluée, dont au moins 50 % sont des femmes, et d'une représentation proportionnelle des diverses identités sociales reflétant ses consommateurs</p> <p>Nombre accru de femmes stagiaires d'identités sociales diverses directement embauchées et élargissement du vivier de candidates pour les futurs postes vacants</p>
<p>RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES</p> <p>Guide (avec un exemple de description de poste de stage et des ressources supplémentaires): <i>Shaping the Future of STEM: A Blueprint for Launching a High School STEM Internship Program</i> / Façonner l'avenir des STIM : un plan de lancement d'un programme de stages dans les établissements d'enseignement secondaire(<i>Abbott</i>)</p> <p>Rapport/étude (avec des exemples de pratiques exemplaires): <i>Making Apprenticeships Work for Young Women</i> / Faire de l'apprentissage un atout pour les jeunes femmes (Young Women's Trust) (<i>Young Women's Trust</i>)</p>			
<p>EMBAUCHE</p> <p>Intégrer les considérations relatives à l'égalité des genres, à la parité et à la diversité dans les politiques et pratiques de passation de marchés afin de garantir l'alignement des sous-traitants/fournisseurs sur les objectifs de l'entreprise en matière d'égalité des genres et de diversité</p>	<p>Inciter les sous-traitants et les fournisseurs à améliorer leurs propres pratiques et politiques en matière d'égalité des genres et de diversité et inclusion à travers des pratiques de passation de marchés concurrentielles :</p> <p>Articuler clairement, dans les documents de passation de marchés, les attentes et les exigences concernant la manière dont un entrepreneur/fournisseur répond aux points suivants, en veillant à ce que la notation des</p>	<p>Les sous-traitants sont des entités distinctes ayant leurs propres pratiques et politiques organisationnelles qui peuvent être difficiles à modifier</p> <p>Il peut y avoir moins de contrôle ou d'influence sur les sous-traitants</p>	<p>Augmentation du pourcentage de femmes et de personnes d'identités sociales diverses employées par des sous-traitants pour l'ensemble de la main-d'œuvre et à des postes de direction et techniques</p> <p>Augmentation du nombre et du pourcentage d'entreprises diverses de sous-traitance et de fournisseurs appartenant à des femmes</p>

TABLEAU 2. RECRUTEMENT ET EMBAUCHE

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>marchés et des attributions comprennent des points liés à ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'équité dans les pourcentages de femmes occupant des postes de direction et des postes techniques dans le cadre de leur contrat, avec des objectifs en matière d'égalité des genres et de diversité lorsque possible • application de politiques équitables et inclusives en matière de genre concernant le principe de l'égalité d'accès à l'emploi (EEO), le harcèlement sexuel, etc. • élargissement des formations et des opportunités de mentorat pour l'équité entre les genres et de préjugés inconscients aux fournisseurs et aux sous-traitants, en mettant l'accent sur le soutien au renforcement des entreprises appartenant à des femmes <p>Créer des réserves pour les petites et moyennes entreprises locales appartenant à des femmes de divers horizons fournissant des services et des fournitures. Inclure des indicateurs de performance clés et des objectifs spécifiques au genre dans le contrat et le suivi, avec un contrôle et des rapports réguliers concernant les ICP du sous-traitant/fournisseur.</p>		Amélioration des pratiques et des politiques d'égalité des genres et de la D&I adoptées par les sous-traitants et les fournisseurs

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Guide (avec des outils et des listes de contrôle) : *Guide on Integrating Gender throughout Infrastructure Project Phases in Asia and the Pacific, Part III: Gender Mainstreaming in Procurement and Contracts / Guide pour l'intégration de la dimension genre dans toutes les phases des projets d'infrastructure en Asie et dans le Pacifique, Partie III : Intégration de la dimension genre dans les marchés publics et les procédures contractuelles (UNOPS & UN Women)*

Cours/apprentissage en ligne : *Mainstreaming Gender Equality in Procurement / Intégration de l'égalité des genres dans les procédures de passation de marchés publics (UN Women I Know Gender How-To Training Centre)*

Guide : *Women's Empowerment Principles (WEPs) / Principes d'autonomisation des femmes (Pacte mondial des Nations unies et ONU Femmes)*

Rapport/étude : *The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses / Le pouvoir de la passation de marchés : Comment passer des marchés avec des entreprises dirigées par des femmes ONU Femmes)*

TABLEAU 2. RECRUTEMENT ET EMBAUCHE

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	Rapport/étude : <i>Women's Energy Entrepreneurship: A Guiding Framework and Systematic Literature Review, Chapter 4.3 / Entrepreneuriat féminin dans le secteur de l'énergie : Un cadre d'orientation et une analyse documentaire systématique, chapitre 4.3 (ENERGIA)</i>		
	Rapport/étude : <i>Gender-Smart Procurement Policies for Driving Change / Des politiques de passation de marchés tenant compte de la dimension genre pour stimuler le changement (Chatham House)</i>		

INTEGRATION ET FORMATION

Des mesures visant à aider les personnes nouvellement recrutées à être performantes à brève échéance, à intégrer les valeurs et normes de l'entreprise et à s'adapter aux aspects sociaux et niveaux de performance requis pour leur nouvel emploi.

TABLEAU 3. INTÉGRATION ET FORMATION

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
INTÉGRATION Définir des responsabilités claires pour toutes les personnes impliquées dans le processus d'intégration. ⁶⁹	<p>Veiller à ce que toutes les personnes concernées, notamment le responsable de l'entreprise, les équipes RH, les autres parties prenantes et le nouvel employé.e, soient conscientes de leurs rôles et responsabilités lors de l'intégration</p> <p>Faire de l'intégration de la dimension genre un élément clé de l'évaluation des performances d'un gestionnaire et/ou l'intégrer dans les ICP du gestionnaire</p> <p>Il convient d'accorder une attention particulière aux tâches assignées aux femmes et aux hommes au début et au soutien qu'ils reçoivent (par exemple, Existe-t-il une différence, le premier jour de travail, entre les hommes et les femmes « servis » par des fonctions support dans la mise en place de leur lieu de travail et de leurs systèmes)</p>	<p>Manque de sensibilisation de la direction, de l'organisation et des pairs à l'importance d'une bonne intégration pour créer un lieu de travail inclusif</p> <p>Manque de sensibilisation des équipes RH et des fonctions support à leurs propres préjugés, ce qui entraîne des différences dans le soutien apporté aux femmes et aux hommes dans le processus d'intégration</p>	<p>Les nouvelles recrues se sentent bien accueillies et traitées équitablement, elles font l'expérience d'une culture de travail inclusive dès le premier jour</p> <p>Les femmes et les hommes ont les mêmes chances de faire un bon travail peu après l'intégration.</p> <p>Les fonctions de gestion et de ressources humaines ont accepté l'intégration comme une responsabilité clé.</p> <p>Les arguments économiques en faveur d'une intégration efficace ou inefficace sont connus.</p>

⁶⁹ **INTÉGRATION.** Également désignée sous le terme « socialisation organisationnelle », il s'agit du « processus consistant à aider les nouveaux employés à s'adapter rapidement et sans heurts aux aspects sociaux et aux performances de leur nouvel emploi, et à acquérir les attitudes, connaissances, compétences et comportements nécessaires pour fonctionner efficacement au sein d'une organisation ». (Source: [Panopto, What is Employee Onboarding?](#))

TABLEAU 3. INTÉGRATION ET FORMATION

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	Veiller à ce que les responsables des ressources humaines et de l'intégration aient reçu une formation en matière de promotion de l'égalité des genres et de la D&I et servir de modèles illustrant les valeurs de l'entreprise en matière d'égalité des genres et de la D&I		

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Rapport/étude (avec Tools): *Onboarding New Employees: Maximizing Success* / Intégration de nouveaux employés : Maximiser le succès (Society for Human Resource Management)

Article : *Understanding and Designing an Inclusive Onboarding Experience* / Comprendre et concevoir une expérience inclusive d'intégration (Medium)

Webinaire : *Building an Effective Onboarding Strategy* / Élaboration d'une stratégie d'intégration efficace (Ajilon)

Video : *HR Basics: Onboarding* / Principes de base en RH : Intégration (Gregg Learning)

INTÉGRATION			
Communiquer l'engagement de l'entreprise en faveur de l'égalité des genres, de la diversité et de l'inclusion durant l'intégration.	Partager les attentes concernant le respect et la contribution des employés à l'égalité des genres et à la D&I, en faisant des valeurs une partie importante du processus d'intégration	Manque de sensibilisation de la direction, de l'organisation et des pairs à l'importance d'une bonne intégration pour créer un lieu de travail inclusif	Toutes les nouvelles recrues se sentent bien accueillies et traitées équitablement, et font l'expérience d'une culture de travail inclusive dès le premier jour
	Revoir la communication et les outils d'intégration, tels que les logiciels spécialisés, pour s'assurer que le contenu est inclusif et diversifié, qu'il reflète les politiques de l'entreprise en matière d'égalité des genres et de la D&I, et qu'il inclut des questions reflétant le genre dans les enquêtes auprès des nouveaux employés ⁷⁰	Manque de sensibilisation des équipes RH et des fonctions support à leurs propres préjugés, ce qui entraîne des différences dans le soutien apporté aux femmes et aux hommes dans le processus d'intégration	Tous les nouveaux employés sont conscients de leurs responsabilités et obligations pour promouvoir, sur leur lieu de travail, une culture d'intégration exempte de harcèlement sexuel et de discrimination à l'endroit des femmes et de personnes d'identités diverses
	Utiliser l'apprentissage en ligne et la ludification pour informer les nouvelles recrues sur des sujets importants, les	L'organisation peut ne pas être habituée à l'apprentissage informel et au partage d'informations	Le processus d'intégration s'appuie sur les expériences et les connaissances des employés existants et contribue à une meilleure sensibilisation aux avantages de l'égalité des genres et de la D&I

⁷⁰ **ENQUÊTE AUPRÈS DES EMPLOYÉS.** Outil utilisé par la direction d'une organisation pour obtenir des informations en retour et mesurer l'engagement, le moral et les performances des employés. Les trois types d'enquêtes les plus courants sont les enquêtes d'opinion et de satisfaction des employés, les enquêtes sur la culture d'entreprise et les enquêtes sur la participation des employés. (Source : Society for Human Resource Management, *Managing Employee Surveys*)

TABEAU 3. INTÉGRATION ET FORMATION

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>valeurs et les politiques liées à l'égalité et à la D&I</p> <p>Fournir une liste de contrôle présentant les politiques, les valeurs de l'entreprise et d'autres informations pertinentes pour permettre au nouvel employé.e de se familiariser avec.</p>		
RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES			
<p>Rapport/étude (avec Tools): <i>Onboarding New Employees: Maximizing Success / Intégration de nouveaux employés : Maximiser le succès</i> (Society for Human Resource Management)</p> <p>Article : <i>Understanding and Designing an Inclusive Onboarding Experience / Comprendre et concevoir une expérience inclusive d'intégration</i> (Medium)</p> <p>Webinaire : <i>Building an Effective Onboarding Strategy / Élaboration d'une stratégie d'intégration efficace</i> (Ajilon)</p> <p>Video : <i>HR Basics: Onboarding / Principes de base en RH : Intégration</i> (Gregg Learning)</p>			

INTÉGRATION

Encourager les cadres et les autres employés à l'intégration et à la « socialisation » des nouvelles recrues durant leur première année

Veiller à ce que les femmes et les hommes d'identités diverses, nouvellement embauchés, soient présentés de la même manière aux parties prenantes importantes

Organiser des événements sociaux (mixtes et réservés aux femmes), de manière informelle et formelle, pour présenter les nouveaux employés aux autres employés de l'entreprise, notamment les cadres et les dirigeants.

Créer des structures de soutien informelles pour les nouvelles recrues, comme par exemple un système⁷¹ de jumelage ou des réseaux (voir ci-dessous)

Créer des groupes d'apprentissage entre pairs, en plus d'un système de jumelage,

Les contraintes de temps de la direction et des pairs

Aucune personne en place pour développer le processus et conduire les initiatives

La culture d'entreprise ou locale peut ne pas être favorable aux rassemblements informels de femmes et d'hommes

Toutes les nouvelles recrues se sentent bien accueillies et traitées équitablement, et font l'expérience d'une culture de travail inclusive dès le premier jour

Les femmes et les hommes d'identités diverses ont les mêmes possibilités d'établir des réseaux informels inclusifs

⁷¹ **SYSTÈME DE JUMELAGE.** Une méthode d'intégration et de partage des connaissances utilisée pour orienter les nouveaux employés, par lequel le compagnon est un employé.e existant qui guide le nouvel employé.e pendant les premières semaines ou les premiers mois de travail. (Source : [PML, Implementing a Buddy System in the Workplace](#))

TABEAU 3. INTÉGRATION ET FORMATION

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>pour soutenir les femmes et hommes rejoignant l'organisation</p> <p>Intégrer les nouvelles employées et celles aux identités sociales diverses dans le réseau/l'association de femmes existant de l'entreprise ou dans d'autres réseaux ouverts pour promouvoir la diversité d'identités sociales sur le lieu de travail</p>		

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Rapport/étude (avec Tools): [Onboarding New Employees: Maximizing Success / Intégration de nouveaux employés : Maximiser le succès](#) (Society for Human Resource Management)

Article : [Understanding and Designing an Inclusive Onboarding Experience](#) / Comprendre et concevoir une expérience inclusive d'intégration (Medium)

Webinaire : [Building an Effective Onboarding Strategy](#) / Élaboration d'une stratégie d'intégration efficace (Ajilon)

Vidéo : [HR Basics: Onboarding](#) / Principes de base en RH : Intégration (Gregg Learning)

Blog : [Inclusion starts on day one: 10 ways to build an inclusive onboarding experience](#) / L'inclusion commence dès le premier jour : 10 façons de développer une expérience d'intégration (Asana)

INTÉGRATION			
<p>Développer et mettre en place un « système de jumelage » pour les nouveaux employés dans le cadre de l'intégration</p>	<p>Mettre en place un système de jumelage de qualité pour les nouveaux employés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Des objectifs, des rôles et un calendrier clairement définis (la meilleure pratique consiste à jumeler un collègue et un nouvel employé.e pendant un an) ○ Une personne responsable de la sélection des personnes, du processus de jumelage, de la gestion de la qualité et de l'évaluation de la réussite <p>Associer des employés issus de différents milieux organisationnels et professionnels pour renforcer l'apprentissage interservices et permettre aux nouveaux employés de mieux comprendre les différents aspects de l'entreprise et des activités</p>	<p>L'entreprise peut ne pas disposer de ressources suffisantes pour mettre en place le système.</p> <p>La culture d'entreprise ou locale peut ne pas être favorable au jumelage des femmes et des hommes</p> <p>Les mêmes employés se portent toujours volontaires pour participer</p> <p>Le processus peut être bloqué en raison des contraintes de temps auxquelles sont confrontées les deux personnes, et lorsqu'il n'est pas renforcé par le.a responsable du programme</p>	<p>Un système bien établi est en place avec un bon nombre d'employés de différents départements et domaines de travail</p> <p>Les nouvelles recrues sont exposées à différents domaines d'activité, ce qui les aide à établir des relations professionnelles pour travailler de manière transversale</p> <p>Les nouvelles recrues sont équipées d'un réseau de soutien qui les aide à répondre aux questions et aux problèmes qu'elles ne souhaitent peut-être pas aborder au sein de leur nouveau service</p> <p>La fidélisation, la productivité et la satisfaction des nouveaux employés s'améliorent.</p>

TABLEAU 3. INTÉGRATION ET FORMATION

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>Jumeler les femmes entrant dans l'entreprise avec une personne issue d'un secteur opérationnel ou technique afin de réduire les obstacles, de rendre les domaines techniques plus accessibles</p> <p>Encourager les employés à amener leurs protégés sur leur propre lieu de travail (par exemple, journée d'observation au poste de travail) et/ou présenter au nouvel employé.e son propre réseau informel.</p>		
RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES			
<p>Rapport/étude : <i>Implementing a Buddy System in the Workplace</i> / Mettre en place un système de jumelage sur le lieu de travail (Project Management Institute)</p> <p>Article : <i>To Buddy or Not to Buddy?</i> / Jumelage ou pas jumelage ? (HR Gazette)</p>			

INTÉGRATION

Mettre en place un système permettant de prendre régulièrement contact avec les nouveaux employés au cours de leur première année d'emploi

Assurer un suivi régulier auprès des nouvelles recrues pour s'assurer qu'elles se sentent à l'aise et bien intégrées dans l'organisation, leur donner l'occasion d'obtenir et de fournir des commentaires

Recourir à des entretiens et questionnaires structurés ou semi-structurés, ou des sessions de groupes de discussion, pour comprendre s'ils sont confrontés à des obstacles ou à des facteurs gênants, en posant des questions spécifiques sur l'environnement de travail, la satisfaction au travail, la capacité à faire face aux tâches assignées, la collaboration en équipe, la coopération avec les responsables et les aspects positifs ou négatifs de la coopération, notamment tout type de discrimination ou de harcèlement subi

Veiller à ce que les retours d'information soient pris au sérieux et soient répercutés au sein de l'organisation d'une manière

Des ressources humaines limitées et des priorités concurrentes

Le fait d'accepter d'établir de pareilles procédures de retour d'information en plus des autres mécanismes ou fonctions de réclamation établis peut être limité

La victimisation des nouveaux employés qui abordent des questions négatives, ou les réactions négatives à leur égard, peuvent empêcher un retour d'information franc.

Le taux de satisfaction et de fidélisation des femmes et des employés d'identités diverses un an après l'embauche est élevé

L'inégalité, l'exclusion et les autres problèmes négatifs identifiés lors du processus d'intégration sont abordés et résolus avec succès

Les nouvelles recrues affichent des taux de performance satisfaisants

Les nouvelles recrues se sentent impliquées, motivées et s'identifient à l'organisation

TABLEAU 3. INTÉGRATION ET FORMATION

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
----------	----------------------------	-------------------------------	------------------

permettant des améliorations sans créer de réaction négative.

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Article : [New Employee Onboarding Guide / Guide d'intégration des nouveaux employés](#) (Society for Human Resource Management)

Article : [Understanding and Designing an Inclusive Onboarding Experience](#) / Comprendre et concevoir une expérience inclusive d'intégration (Medium)

Blog : [17 Powerful Employee Onboarding Questions You Can Use](#) / Dix-sept questions percutantes sur l'intégration des employés que vous pouvez poser (Culture Amp)

INTÉGRATION ET FORMATION	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>Créer un plan de formation normalisé avec des formations obligatoires pour tous les employés</p>	<p>Identifier les formations, essentielles à l'épanouissement de chaque employé.e, dans un plan de formation avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ des objectifs et un calendrier clairement définis ○ des outils pour suivre les progrès de la formation des employés ○ des mesures visant à s'assurer que les formations sont menées sans préjugés et à renforcer les valeurs de l'entreprise en matière de genre et d'inclusion ○ des mesures visant à garantir l'égalité des chances de participation des femmes et des hommes et à lutter contre la discrimination indirecte <p>Les formations indispensables comportent généralement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ les stratégies et politiques d'entreprise, notamment les valeurs et principes directeurs de l'entreprise (par exemple : gestion des performances, valeurs de leadership, etc.) ○ les outils utilisés au sein de l'entreprise (par exemple : les outils de communication, les outils de suivi du temps, les outils de gestion de projets, etc.) ○ la non-discrimination, la sensibilisation aux questions de genre, les préjugés inconscients 	<p>L'entreprise peut manquer de processus structuré pour évaluer les formations obligatoires et mettre en place un plan de formation</p> <p>La formation et le développement des compétences peuvent se faire sur une base ponctuelle, mais pas sur la base d'un plan à long terme</p> <p>L'entreprise peut ne pas disposer de ressources suffisantes pour former tous les employés en même temps</p>	<p>Mise en place d'un plan de formation de qualité avec des objectifs à moyen et long terme et identification des groupes cibles</p> <p>Les écarts entre les genres peuvent être comblés par des formations ciblant différents groupes</p> <p>L'égalité des genres, la D&I et d'autres valeurs sont abordées dans des formations standard ou par des formations spécialisées</p> <p>Les femmes et les hommes se sentent équipés au même titre pour être performants au sein de l'entreprise</p>

TABLEAU 3. INTÉGRATION ET FORMATION

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<ul style="list-style-type: none"> la santé et la sécurité 		
RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES			
<p>Outil : <i>13+ Sample Training Needs Assessment Templates</i> / Plus de 13 modèles d'évaluation des besoins de formation (Sample Templates)</p> <p>Outil : <i>A tool for assessing the gender impact of spending on skills and training</i> / Un outil pour évaluer l'impact sur le genre des investissements consentis pour renforcer les aptitudes et la formation (Close the Gap)</p>			
FORMATION			
<p>Élaborer un plan de formation pour chaque employé.e en mettant l'accent sur la familiarisation des femmes avec d'autres domaines de travail et d'autres fonctions afin de réaliser la parité des compétences</p>	<p>Comblent les lacunes et les déséquilibres en matière de compétences individuelles et organisationnelles ou au niveau des départements par des formations ayant pour objectif stratégique de permettre à un plus grand nombre de femmes et d'individus d'identités sociales diverses de bénéficier de possibilités de formation et de perfectionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> Élaborer un plan de formation pour chaque employé.e et veiller à inclure des mesures visant explicitement à permettre aux femmes de se familiariser avec des domaines de nouveaux domaines de compétence importants et/ou d'améliorer leurs compétences Si l'analyse révèle que les femmes sont sous-qualifiées dans certains domaines, investir dans une solution de formation les ciblant pour atteindre la parité des compétences <p>Suivre les différences entre les femmes et les hommes, y compris les personnes d'identité sociale différente, car ceci permettra d'obtenir des informations utiles pour le recrutement et l'intégration</p> <p>Prendre en compte les contraintes spécifiques liées au genre des stagiaires lors de la définition des moyens logistiques et du calendrier, de la plateforme et des approches</p>	<p>L'entreprise peut manquer de processus structuré pour mener l'évaluation</p> <p>L'analyse peut nécessiter le soutien externe d'un.e expert.e et des ressources</p> <p>Il peut être difficile de répondre aux différents besoins de formation des femmes et des hommes sans introduire de nouveaux préjugés</p> <p>La formation et le développement des compétences peuvent se faire sur une base ponctuelle, mais pas sur la base d'un plan à long terme</p> <p>L'entreprise peut ne pas disposer de ressources suffisantes pour former tous les employés en même temps</p> <p>Les personnes en charge de la planification et de la formation peuvent ne pas connaître les nuances et les besoins liés à l'organisation de sessions de formation à des moments opportuns pour tous leurs employés et par des méthodes plus efficaces pour différents publics</p>	<p>Les lacunes en termes de compétences sont évaluées de manière adéquate pour les individus et au sein des unités fonctionnelles</p> <p>Les écarts en termes d'égalité entre les femmes et les hommes sont abordés de manière à ce que les femmes et les hommes se sentent équipés à part égale pour travailler au sein de l'entreprise, notamment dans les fonctions et rôles traditionnellement dominés par les hommes</p> <p>Un nombre suffisant de femmes et d'hommes sont également qualifiés pour occuper des postes différents (à long terme)</p> <p>Plan de formation en place pour chaque employé.e</p> <p>Un nombre suffisant de femmes et d'hommes disposent des mêmes qualifications pour occuper des postes différents (à long terme)</p> <p>Plan de formation en place pour chaque employé.e</p> <p>Tous les employés peuvent suivre des formations sans charge supplémentaire en dehors des heures de travail</p> <p>Les employés bénéficient d'opportunités d'apprentissage et les connaissances, compétences et attitudes (KSA) s'améliorent globalement</p>

TABLEAU 3. INTÉGRATION ET FORMATION

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>Veiller à ce que les opportunités comprennent à la fois des plans d'apprentissage en groupe et individuels en vue de combler les déficits de connaissances, de compétences et d'aptitudes (KSA) ⁷²</p> <p>Développer différents formats de formation et veiller à ce que les besoins afférents à la garde des enfants soient pris en considération (par exemple, permettre la participation à la formation à partir de postes de travail éloignés ou en utilisant des options en ligne afin de veiller à ce que les femmes ne soient pas exclues à cause de leurs rôles familiaux traditionnels)</p> <p>Veiller à ce que les formations soient organisées pendant les heures normales de travail afin que les personnes, en particulier les femmes, ne soient pas surchargées par des conflits avec leur responsabilités relatives à la garde de leurs enfants</p> <p>Veiller à ce que les opportunités d'apprentissage soient pleinement soutenues par l'entreprise et soient offertes selon diverses modalités, telles que l'apprentissage en ligne, les rotations de postes ⁷³l'apprentissage en classe</p>		

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Outil : [13+ Sample Training Needs Assessment Templates](#) / Plus de 13 modèles d'évaluation des besoins de formation (Sample Templates)

⁷² **CONNAISSANCES, COMPÉTENCES ET APTITUDES (KSA).** Ces caractéristiques sont celles dont un employé.e a besoin pour satisfaire aux exigences d'un emploi. (Source: [HR.com, Glossary of HR and Employee Benefit Terms](#))

⁷³ **ROTATION D'EMPLOI.** Pratique consistant à transférer des employés pour des périodes temporaires entre différents postes au sein d'une organisation ; pratique souvent utilisée comme méthode de formation et de perfectionnement. (Source : [Society for Human Resource Management, Glossary of Human Resources Management Terms](#))

TABLEAU 3. INTÉGRATION ET FORMATION

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>Outil : <i>A tool for assessing the gender impact of spending on skills and training</i> / Un outil pour évaluer l'impact sur le genre des investissements consentis pour renforcer les aptitudes et la formation (Close the Gap)</p>			
<p>FORMATION</p> <p>Élaborer et organiser des formations sur la sensibilisation aux questions de genre, la lutte contre la discrimination, la diversité et l'inclusion, et les préjugés inconscients</p>	<p>Élaborer un plan de formation détaillé pour intégrer la sensibilisation aux questions de genre, la lutte contre la discrimination, la D&I et les préjugés inconscients dans les formations ciblant tous les niveaux de l'organisation, en intégrant ce contenu dans toutes les formations pour contribuer à la mise en œuvre de la stratégie et au changement de mentalité</p> <p>Élaborer des supports de formation standardisés sur la sensibilisation aux questions de genre, la lutte contre la discrimination, la D&I et les préjugés inconscients et/ou établir des partenariats avec des prestataires de services de formation</p> <p>Inclure dans les formations à l'intégration de sujets sur la lutte contre la discrimination, la sensibilisation aux questions de genre, les préjugés inconscients et le harcèlement sexuel</p> <p>Sélectionner, de manière stratégique, des groupes cibles pour diverses formes d'apprentissage sur ces sujets, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la haute direction • les groupes de promotion de l'égalité des genres et de l'inclusion sociale, les agent.es de changement au sein des entreprises, les ambassadeurs ou points focaux • les comités de recrutement et de promotion • les représentant.es des travailleurs (par exemple : les membres du syndicat) • les figures exemplaires parmi les hommes et les femmes 	<p>Si l'entreprise ne dispose pas, en interne, des capacités nécessaires pour assurer la sensibilisation aux questions de genre, aux préjugés inconscients, à la D&I et à la formation anti-discrimination, elle devra peut-être recourir à des services externes moyennant un certain coût</p> <p>Il peut être nécessaire de se focaliser sur un aspect de ce qui précède en vue de participer à la mise en œuvre de la stratégie et/ou de répondre aux besoins actuels de l'organisation</p> <p>L'élaboration ou l'adaptation de formations personnalisées pour différents groupes cibles peut nécessiter un soutien et un budget externes</p>	<p>Plan de formation détaillé budgétisé, approuvé par les hauts responsables pour tous les niveaux de l'organisation</p> <p>Matériel de formation élaboré et fourni par un prestataire de services de formation qualifié et compétent</p> <p>Formation connexe dispensée régulièrement dans le but de former tous les membres de la direction ainsi que les employés</p> <p>Tous les membres de la direction et les employés sont conscients de leurs responsabilités et obligations pour promouvoir, sur le lieu de travail, une culture d'intégration exempte de harcèlement et de discrimination</p> <p>Les employés se déclarent davantage satisfaits de la culture prévalant sur leur lieu de travail</p> <p>Le groupe sur l'égalité des genres et l'inclusion sociale (agents de changement, ambassadeurs, points focaux) se sent adéquatement équipé pour jouer un rôle actif et convaincre les agents de changement</p>

TABLEAU 3. INTÉGRATION ET FORMATION

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<ul style="list-style-type: none"> les services d'appui aux fonctions de l'entreprise (par ex., les équipes RH, la Communication et le marquage, le service de déontologie) 		
RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES			
Guide : Tips for Facilitating Unconscious Bias Discussions / Conseils pour faciliter les discussions sur les préjugés inconscients (NCWIT)			
Outil : Bias Quiz / Quiz sur les préjugés (Harvard)			
Outil : Gender Equity Quiz / Quiz sur l'égalité des genres (Jobs for the Future)			
Outil : Give your own Unbiasing Workshop / Organiser votre propre atelier sur le thème de l'impartialité (re:WORK)			
Cours/apprentissage en ligne : I Know Gender / Je maîtrise la problématique du genre (UN Women Training Centre)			
Cours/apprentissage en ligne : Gender Equality and Energy / L'égalité des genres et l'énergie (World Bank Open Learning Campus)			
Cours/apprentissage en ligne : Doing Gender and Why it Matters / Prise en considération de la dimension genre et pourquoi c'est important (edX)			
Cours/apprentissage en ligne : Gender Equality and Sexual Diversity / L'égalité des genres et la diversité sexuelle (Udemy)			
Cours/apprentissage en ligne : Diversity and Inclusion in the Workplace / Diversité et inclusion sur le lieu de travail (Coursera)			
Cours/apprentissage en ligne : Unconscious Bias / Préjugés inconscients (Microsoft)			
Cours/apprentissage en ligne : Optimizing Diversity on Teams / Optimiser la diversité au sein des équipes (Coursera)			
Cours/apprentissage en ligne : Understanding Diversity and Inclusion / Comprendre la diversité et l'inclusion (Future Learn)			
Cours/apprentissage en ligne : Manhood 2.0: A Curriculum Promoting a Gender-Equitable Future of Manhood / Masculinité 2.0 : Un programme d'études pour promouvoir un avenir de la masculinité qui soit équitable pour les deux sexes (Promundo)			
Cours/apprentissage en ligne : Gender Integration Training Modules / Modules de formation à l'intégration de la dimension genre (USAID)			
Support de formation/Outil : Challenge Gender Bias / Lutter contre les préjugés liés au genre (LeanIn)			
Support de formation/Outil : Genderbread Person (Hues)			
Support de formation/Outil : 50 Ways to Fight Bias / 50 façons de lutter contre les préjugés (LeanIn)			
Support de formation/Outil : Organize a Workshop for Staff / Organiser un atelier pour le personnel (United Nations)			
Support de formation/Outil : Gender Equality and Gender Mainstreaming Water Management Initiative: Training of Trainers / Initiative pour l'égalité des genres et l'intégration de la dimension genre dans la gestion de l'eau : Formation des formateurs (USAID)			
Rapport/étude : Breaking Barriers: Unconscious Bias in The Workplace / Faire tomber les barrières : Les préjugés inconscients sur le lieu de travail (ILO)			
Video : Gender Equality (World Economic Forum) / Égalité des genres (Forum économique mondial)			
Video : We should all be Feminists / Nous devrions toutes être des féministes (Chimamanda Ngozi Adichie)			
Video : What does my Headscarf mean to you? / Que signifie mon foulard pour vous ? (Yassmin Abdel-Magied)			
Video : Addressing Unconscious Bias / Lutter contre les préjugés inconscients (McKinsey & Company)			

TABLEAU 3. INTÉGRATION ET FORMATION

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
Video : What is Unconscious Bias? / Qu'est-ce qu'un préjugé inconscient ? (enei)			
<p>FORMATION</p> <p>Dispenser aux employés et aux cadres spécialisés de l'entreprise une formation sur les stratégies, les politiques et les codes de conduite en matière d'égalité des genres et de diversité ⁷⁴</p>	<p>Élaborer un plan de formation pour informer les employés sur les stratégies liées au genre et les politiques ou codes de conduite connexes dans le cadre du ⁷⁵processus de gestion du changement et de la mise en œuvre de la stratégie</p> <p>Informer les cadres et les autres employés des objectifs stratégiques de l'entreprise en matière d'égalité des genres et de la D&I et créer une dynamique positive pour la mise en œuvre de la stratégie</p> <p>Susciter une plus grande implication grâce à des séances de sensibilisation et des discussions et donner aux employés la possibilité de faire part de leurs préoccupations et d'aborder les problèmes et les défis</p> <p>Mettre en place une plate-forme d'échange sur les succès et les stratégies permettant de surmonter les difficultés</p> <p>Recueillir des informations auprès des employés pour adapter la mise en œuvre de la stratégie, si nécessaire</p>	<p>Coût et temps de formation des employés</p> <p>La formation fait partie intégrante de la mise en œuvre de la stratégie, mais elle est inefficace si l'engagement de l'entreprise est faible, si la direction ne « joint pas le geste à la parole » ou si les questions et les défis soulevés sont ignorés</p> <p>Les questions et les résistances soulevées lors des formations ne doivent pas être considérées à tort comme une indication de la mauvaise qualité de la stratégie, mais plutôt comme un signe d'apprentissage et d'engagement envers le changement</p>	<p>Les employés comprennent la stratégie et les politiques connexes et peuvent s'identifier aux objectifs sous-jacents</p> <p>Le comportement, l'action et l'état d'esprit souhaités sont davantage visibles</p> <p>Les griefs sont signalés et leur gravité diminue au fil du temps</p>

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Guide : [Integrating Gender into Workplace Policies](#) / Intégration de la dimension genre dans les politiques relatives à l'environnement de travail (USAID)

Guide : [Gender Equality in Codes of Conduct Guidance](#) / Guide sur l'égalité des genres dans les codes de conduite (BSR)

⁷⁴ **CODE DE CONDUITE.** Également appelé code de déontologie, il s'agit d'un guide central conçu pour clarifier la mission, les valeurs et les principes d'une organisation, en les reliant aux normes de conduite professionnelle. (Source : Ethics & Compliance Initiative, Glossary)

⁷⁵ **GESTION DU CHANGEMENT.** Approche structurée visant à faire passer des personnes, des équipes et des organisations de l'état **actuel** à l'état **futur souhaité**, afin de réaliser ou de mettre en œuvre une vision et une stratégie. Il s'agit d'un processus organisationnel visant à donner aux employés les moyens d'accepter les changements dans leur environnement actuel. (Source: ILO International Training Center, Handbook on Gender and Organizational Change)

TABLEAU 3. INTÉGRATION ET FORMATION

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>FORMATION</p> <p>Dispenser à tous les employés et membres de la direction, qu'ils soient hommes ou femmes, une formation sur le harcèlement sexuel, la manière de le prévenir, de le signaler et d'y répondre en utilisant une approche axée sur les survivants.⁷⁶</p>	<p>Faire dispenser une formation sur le harcèlement sexuel uniquement par une personne spécialisée très compétente et qualifiée, qui comprend toutes les nuances de la prévention du harcèlement sexuel et de la réponse centrée sur les survivants, à tous les employés, en mettant l'accent sur les gestionnaires et les hommes, en vue de faire connaître la politique, la manière de le prévenir, de le signaler et d'y répondre avec la procédure de gestion des griefs qui s'y rapporte, ⁷⁷notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> des informations sur les fondements, les objectifs et les principes de la politique des définitions claires du harcèlement sexuel et du harcèlement lié au genre des principes et normes de comportement professionnel attendus sur le lieu de travail les approches centrées sur les survivantes consistent à proposer des options de soutien émotionnel/psychologique assuré par un tiers et distinctes des mécanismes de signalement ; les victimes/survivantes choisissent à quel moment, comment et si elles souhaitent signaler un cas et obtenir le soutien dont elles ont besoin ; des enquêtes indépendantes sont menées par des tiers non affiliés à l'organisation et ayant statut de professionnels qualifiés et les responsables sont dûment sanctionnés ; 	<p>L'acceptation traditionnelle/historique d'un comportement inapproprié peut fonctionner comme un filtre social et peut limiter l'apprentissage</p> <p>Pour accepter et instaurer un changement de comportement, il faut une variété de formes d'apprentissage différentes et souvent plus d'un événement d'apprentissage</p> <p>Les groupes mixtes peuvent être difficiles à diriger en raison de la sensibilité du sujet et des questions que les survivants potentiels doivent exprimer, en particulier lorsque les responsables présumés de la violation se trouvent dans la même pièce que les survivants</p> <p>Les formations non mixtes limitent les possibilités d'apprentissage des responsables potentiels</p> <p>Les membres de la direction et le personnel des ressources humaines non qualifiés peuvent ne pas disposer d'une formation approfondie et étendue leur permettant de répondre, de manière appropriée, aux questions et aux commentaires dans le cadre de formations imputant la responsabilité ou le blâme aux femmes ou aux victimes de harcèlement sexuel (par exemple, un.e employé.e signalant la nécessité d'une politique de code vestimentaire ciblant les femmes pour qu'elles s'habillent</p>	<p>Sensibilisation accrue des employés et des cadres, avec de meilleures capacités à prévenir le harcèlement sexuel sur le lieu de travail et à y répondre grâce à une approche centrée sur les victimes</p> <p>Les victimes et survivants potentiels connaissent les mécanismes de signalement et de gestion des griefs et les utilisent</p> <p>Sensibilisation des responsables potentiels aux comportements attendus et aux conséquences d'une mauvaise conduite</p> <p>Les victimes de harcèlement sexuel et de violence fondée sur le genre bénéficient d'un soutien émotionnel et psychologique de la part de professionnels qualifiés et sont habilitées à prendre leurs propres décisions par rapport à ce qui leur convient le mieux, notamment en ce qui concerne le dépôt ou non d'un rapport officiel</p> <p>Enquêtes indépendantes hors de l'organisation</p> <p>Les responsables sont dûment sanctionnés.</p> <p>Les employés déclarent de plus en plus souvent que l'environnement de travail est perçu comme étant favorable et sécurisé et que les collègues et les dirigeants se comportent de manière respectueuse.</p>

⁷⁶ **CENTRÉE SUR LA SURVIVANTE.** Une approche centrée sur la victime ou la survivante pour répondre au harcèlement sur le lieu de travail donne la priorité aux besoins de la personne qui a subi un préjudice. Elle leur permet de s'exprimer à chaque étape du processus de prévention et d'intervention. Elle reconnaît également qu'une personne peut subir un préjudice même si l'agresseur l'a fait involontairement. Elle reconnaît que l'impact d'une action est plus important que l'intention de la personne qui l'a commise.

⁷⁷ **GESTION DES GRIEFS.** Réglemente tous les processus de réception, d'enquête, de réponse et de clôture des plaintes ou des griefs en temps utile, de manière équitable et cohérente. (Source : [Inc.com](#), [Grief Procedures](#))

TABLEAU 3. INTÉGRATION ET FORMATION

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<ul style="list-style-type: none"> des mécanismes de gestion des griefs et conséquences des violations <p>La formation offre des possibilités de discuter et d'apprendre les uns des autres ; si les femmes ne se sentent pas à l'aise pour participer à des formations mixtes, proposer des formations non mixtes, mais veiller à ce que les nuances sur les incidents favorisant l'empathie et la compréhension soient communiquées de manière anonyme aux uns et aux autres.</p> <p>Confier aux gestionnaires la responsabilité de surveiller, de prévenir et de réagir au harcèlement sexuel en leur dispensant une formation sur les divers outils et approches axés sur les survivants et disponibles pour leur utilisation</p> <p>Mener régulièrement des enquêtes sur tout ce qui touche au harcèlement sexuel afin de suivre les progrès réalisés et d'identifier les problèmes qui subsistent.</p>	<p>de manière plus conservatrice, et un.e formateur.ice incapable de réagir et de rectifier cette situation considérée comme incorrecte dans un grand groupe), ce qui peut renforcer les stéréotypes et les attitudes nuisibles existants et causer plus de dommages.</p>	<p>Au début, la sensibilisation au harcèlement sexuel peut entraîner une augmentation du nombre de cas signalés.</p> <p>L'incidence du harcèlement sexuel diminue à long terme, à mesure que les employés comprennent en quoi consiste le harcèlement sexuel et quelles en sont les conséquences.</p> <p>Les résultats des enquêtes sur le contexte du harcèlement sexuel s'améliorent au fil du temps.</p>

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Étude de cas : [Dominican Power Utility Moves VFG out of the Shadows / La compagnie d'électricité dominicaine fait sortir de l'ombre la VFG](#)

Exemple : [Policy on Protection from Sexual Exploitation and Abuse / Politique de protection contre l'exploitation et les abus sexuels](#) (USAID)

Cours/apprentissage en ligne : [Modern Sexual Harassment Training: Empowering Real Change / Formation moderne sur le harcèlement sexuel : Se donner les moyens d'un véritable changement](#) (Grovo)

Cours/apprentissage en ligne : [Preventing Discrimination and Harassment / Prévention de la discrimination et du harcèlement](#) (Diversity Builder)

Support de formation/Outil : [The Iceberg of Sexual Harassment / L'iceberg du harcèlement sexuel](#) (NAS)

Rapport/étude : [Addressing Gender-Based Violence and Harassment / Lutte contre la violence fondée sur le genre et le harcèlement](#) (EBRD, CDC & IFC)

Article : [Reflecting on one very, very strange year at Uber / Réflexion sur une année très, très étrange à Uber](#) (Susan Fowler)

Article : [Our fight against sexual exploitation, abuse, and harassment / Notre lutte contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels](#) (UNHCR)

Blog : [What does a Survivor-Centered Approach to Workplace Harassment Look Like? / À quoi ressemble une approche de lutte contre le harcèlement sur le lieu de travail centrée sur les survivantes ?](#) (Medium)

TABLEAU 3. INTÉGRATION ET FORMATION

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>FORMATION</p> <p>Fournir aux femmes une formation aux compétences techniques et de direction pour les préparer à de nouveaux rôles et responsabilités</p>	<p>Concevoir et organiser des formations et des ateliers ciblés pour les femmes salariées, en mettant l'accent sur les compétences en matière de leadership et autres compétences que les femmes déclarent manquer ou qui ont été identifiées par une analyse des écarts de compétences, comme la formation technique.</p> <p>Utiliser les données d'évaluation des besoins de formation pour orienter la sélection de contenus adaptés</p> <p>Contenu général potentiel de la formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion de programmes ou formation sur les outils de gestion utilisés au sein de l'entreprise • Formation spécifique à l'industrie pour accroître les connaissances sur les différents segments d'activité • Compétences non techniques, notamment la conscience de soi, la confiance, l'estime de soi, la perception de soi <p>Les modules possibles pour la formation au leadership peuvent comprendre ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des compétences en leadership et gestion du personnel • la gestion de projet, la planification stratégique du travail et délégation de tâches • les compétences en matière de communication stratégique - se faire entendre dans les réunions, parler en public, persuader, s'affirmer • la gestion du temps, la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale • la négociation et la recherche de consensus • la gestion et la résolution de conflits 	<p>Coûts nécessaires au déroulement des activités de formation (en tenant compte d'éventuels aménagements pour la formation hors site)</p> <p>Coûts d'opportunité pour les femmes en cas d'absence de leur travail principal</p> <p>Contrecoup aux mesures de discrimination positive et perception par les employés de sexe masculin que la possibilité offerte uniquement aux femmes est discriminatoire envers les hommes</p>	<p>Nombre accru de femmes candidates dotées de compétences de leadership et prêtes à saisir de nouvelles opportunités</p> <p>Nombre accru de femmes candidates dotées de compétences techniques dans des domaines de travail spécifiques</p> <p>Nombre accru de femmes prêtes à donner l'exemple d'un leadership confiant et inclusif à leurs collègues à tous les niveaux de l'entreprise</p> <p>Nombre accru de femmes promues à des postes de direction et de gestion</p>

TABLEAU 3. INTÉGRATION ET FORMATION

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<ul style="list-style-type: none"> Action personnelle, vision et fixation d'objectifs 		

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Cours/apprentissage en ligne : [Becoming a Successful Leader / Devenir un leader performant](#) (edX & Catalyst)

Formation/apprentissage/cours en ligne : [Leading With Effective Communication](#) (edX & Catalyst)

Support de formation/Outil : [Negotiation Advice for Women](#) / Diriger en communiquant efficacement (LeanIn)

Support de formation/Outil : [Develop Leadership Skills](#) / Développer des compétences en leadership (LeanIn)

Support de formation/Outil : [Build Confidence](#) / Renforcer la confiance (LeanIn)

Support de formation/Outil : [Training Package for Women in And into Management and Leadership Positions](#) / Programme de formation pour les femmes occupant des postes de direction et d'encadrement (Department of Education South Africa)

Article : [What Makes a Leader?](#) / Qu'est-ce qui fait un leader ? (New York Times)

Article : [Why Leadership Training Fails- And What to Do About It](#) / Pourquoi la formation au leadership ne donne pas de résultats - et comment y remédier ? (Harvard Business Review)

Étude de cas : [In North Macedonia, the future is female: How a power utility is opening doors for girls and women](#) / En Macédoine du Nord, l'avenir appartient aux femmes : comment une compagnie d'électricité offre des perspectives aux jeunes filles et aux femmes (USAID)

GESTION DES PERFORMANCES, REMUNERATION ET PRESTATIONS

La gestion des performances est un processus continu de communication entre un superviseur et un.e employé.e en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation. La rémunération et les prestations comprennent des récompenses matérielles et immatérielles pour les employés respectant les prescriptions de la loi et améliorant l'employabilité, la capacité d'attirer, de retenir et de motiver des talents.

TABLEAU 4. GESTION DES PERFORMANCES, RÉMUNÉRATION ET PRESTATIONS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>GESTION DES PERFORMANCES</p> <p>Concevoir et mettre en œuvre un système et un processus de gestion⁷⁸ et d'évaluation des performances des employés qui soient équitables et impartiaux</p>	<p>Développer une structure et un processus pour la mise en place d'un système de gestion et d'évaluation des performances équitable et impartial</p> <p>Si un tel système est déjà en place, évaluer les biais potentiels, par exemple en analysant les notes attribuées aux employés des deux sexes, en analysant la qualité des objectifs assignés aux employés des deux sexes des deux sexes et en évaluant leurs réactions à leurs supérieurs</p> <p>Déterminer la cause profonde du biais et élaborer une action corrective basée sur cette cause</p> <p>Inclure des objectifs de parité ou de diversité et d'inclusion des genres et des indicateurs clés de performance pour les membres de la direction</p> <p>Un processus et un système de gestion des performances de bonne qualité comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> des processus transparents de fixation d'objectifs au début de la période de performance (objectifs pour chaque employé.e visible par les équipes RH) une bonne combinaison d'objectifs et de cibles individuels qui sont liés aux performances globales de l'entreprise des objectifs d'apprentissage individuels pour chaque employé.e 	<p>La mise en place d'un système de gestion des performances de haute qualité demande du temps et des ressources.</p> <p>Accès du département des ressources humaines aux accords de performance et aux examens non accordés en raison d'un processus non transparent.</p> <p>Les objectifs de performance de l'organisation ne sont pas contrôlés</p> <p>Les questionnaires fixant des objectifs le font de manière incohérente et avec une qualité variable.</p> <p>Les pressions exercées pour utiliser des mesures de performance que l'employé.e ne peut pas influencer peuvent créer des frustrations.</p> <p>Le système de gestion des performances peut être entaché de préjugés systématiques lorsque les notations ont un impact sur les augmentations de salaire. Par exemple, toutes les notations se situent au sommet de l'échelle, de sorte que tous les employés reçoivent une augmentation maximale.</p>	<p>Les notations de la performance évaluent avec précision la performance de chaque employé.e et sont utilisées pour le perfectionnement de l'employé.e.</p> <p>Les cadres sont formés à l'évaluation et à la notation des performances</p> <p>Les employés se sentent habilités à planifier et à agir.</p> <p>Les employés se sentent motivés et prêts à contribuer aux objectifs de l'entreprise.</p> <p>Les femmes et les hommes peuvent, de manière équitable, obtenir des notes de performance élevées.</p>

⁷⁸ **GESTION DES PERFORMANCES.** Processus consistant à maintenir ou à améliorer les performances professionnelles des employés par l'utilisation d'outils d'évaluation des performances, l'encadrement et le conseil ainsi que par un retour d'information continu. (Source : [Society for Human Resource Management. Glossary of Human Resources Management Terms](#))

TABLEAU 4. GESTION DES PERFORMANCES, RÉMUNÉRATION ET PRESTATIONS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<ul style="list-style-type: none"> des entretiens sur la performance, enregistrés régulièrement, au moins une fois au milieu de la période d'évaluation des performances) et la possibilité de redéfinir les objectifs si de nouvelles priorités concurrentes se présentaient un entretien d'évaluation enregistré à la fin de la période de prestations, au cours duquel le responsable et l'employé.e se font mutuellement part de leurs commentaires et de nouveaux objectifs d'apprentissage sont fixés des manuels ou formations pour les gestionnaires sur la manière de fixer des objectifs, de fournir des commentaires et d'animer des entretiens d'évaluation 		

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Guide (avec listes de contrôle et guide de formation): [Supervising in a Box Series: Performance Review/Talent Management](#) / Superviser dans une série de cases : Examen des performances / Gestion des talents (NCWIT)

Guide : [The 2019 Guide to Modern Performance Management](#) / Guide 2019 de gestion moderne des performances (impraise)

Guide : [Tailoring Organizational Practices to Achieve Gender Equality: A Best Practice Guide \(Chapter 2: Performance Management\)](#) / Adapter les pratiques organisationnelles pour parvenir à l'égalité des genres : Un guide des pratiques exemplaires (Chapitre 2 : Gestion des performances) (Gender Equality in Decision-Making, GEM)

Guide : [The Manager's Guide to Effective Feedback](#) / Le guide du gestionnaire pour un retour d'information efficace (impraise)

Rapport/étude : [Breaking Barriers: Unconscious Bias in The Workplace](#) / Briser les barrières : Les préjugés inconscients sur le lieu de travail (ILO)

Article : [Women are given Feedback that is likely to slow down their Progression to Senior Roles](#) / Les femmes reçoivent des commentaires susceptibles de ralentir leur passage à des rôles de niveau supérieur (Loughborough University)

Article : [How Performance Reviews are reinforcing Gender Bias: 5 Steps to fight against it](#) / Comment les évaluations de performance renforcent les préjugés de genre : 5 étapes pour les combattre (impraise)

Article : [How Gender Bias corrupts Performance Reviews, and what to do about it](#) / Comment les préjugés de genre altèrent les évaluations de performance et que faire à ce sujet ? (Harvard Business Review)

Article : [4 Unconscious Biases that Distort Performance Reviews](#) / 4 Des préjugés inconscients qui faussent les évaluations de performance (Entrepreneur)

Article : [The Performance Management Revolution](#) / La révolution de la gestion des performances (Harvard Business Review)

TABLEAU 4. GESTION DES PERFORMANCES, RÉMUNÉRATION ET PRESTATIONS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>RÉMUNÉRATION</p> <p>Effectuer une analyse des écarts salariaux afin de déterminer s'il existe des différences entre les genres et ajuster les salaires pour combler les écarts identifiés</p>	<p>Effectuer des analyses salariales périodiques pour déterminer les écarts de rémunération entre les genres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Au sein d'une catégorie d'emploi, comme « Ingénieur.e junior ». ○ Entre les catégories d'emploi, comme « Directeur.ice de bureau » et « Directeur.ice de bureau extérieur », lorsque les deux ont les mêmes fonctions mais des salaires différents et sont dominés par un seul sexe <p>Élaborer, mettre en œuvre et communiquer un processus clair et transparent pour supprimer les inégalités salariales et en assurer le suivi tout au long de la carrière des employés</p> <p>Utiliser des outils certifiés pour effectuer une analyse externe des écarts de rémunération, tels que PayAnalytics ou le certificat EDGE</p>	<p>Certaines catégories d'emploi ne comptent pas suffisamment de femmes pour permettre une analyse valable des salaires</p> <p>Il est difficile et fastidieux d'évaluer correctement deux catégories d'emploi différentes pour déterminer si elles doivent être évaluées de la même manière ou différemment.</p> <p>Les employés et les dirigeant.es sont réticents à l'idée de rajuster les salaires des employées touchées.</p> <p>Difficulté d'évaluer comment la réduction du temps de travail des femmes affecte les augmentations de salaire sur la base du mérite (qualité vs. quantité)</p> <p>Coûts du processus d'évaluation externe</p>	<p>L'entreprise procède périodiquement à l'analyse des données salariales et s'attaque aux inégalités salariales (c'est-à-dire qu'elle ajuste le salaire de la personne ou du groupe concerné).</p> <p>L'engagement de l'entreprise en faveur de l'équité salariale est régulièrement communiqué à tous les niveaux de l'entreprise.</p> <p>Le département des ressources humaines et les gestionnaires sont tenus responsables de l'application de l'équité salariale et des prestations connexes, tels que les régimes de retraite et la formation à la planification de la retraite.</p>
<p>RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES</p> <p>Guide (avec listes de contrôle et études de cas): Guide to Gender Pay Equity / Guide sur l'équité salariale entre hommes et femmes (Agence pour l'égalité des genres sur le lieu de travail, gouvernement australien)</p> <p>Guide : How to Analyze Your Gender Pay Gap: An Employer's Guide / Comment analyser votre écart de rémunération entre les genres : un guide pour les employeurs (Glassdoor)</p> <p>Outil : Pay Equity Audit Tool Resources / Ressources pour l'outil d'audit de l'équité salariale (Government of Western Australia)</p> <p>Outil : PayAnalytics</p> <p>Outil : 10-step Equal Pay Self-Audit for Employers / Auto-vérification de l'égalité salariale en 10 étapes pour les employeurs (US Department of Labor's Women's Bureau)</p> <p>Outil : GenderGap.AFRICA (Code for Africa)</p> <p>Certificate : The Global Business Certification Standard for Gender Equality / La norme mondiale de certification des entreprises pour l'égalité des genres (EDGE)</p> <p>Exemple : UK Gender Pay Gap Report 2018 / Rapport sur l'écart de rémunération entre les genres au Royaume-Uni en 2018 (BlackRock)</p> <p>Rapport/étude : Equal Pay: An Introductory Guide / Égalité salariale : Guide de présentation (ILO)</p> <p>Rapport/étude : Closing the Gender Pay Gap: The Link Between Pay and Happiness / Comblent l'écart de rémunération entre les genres : lien entre rémunération et bonheur (Personal Group)</p>			

TABLEAU 4. GESTION DES PERFORMANCES, RÉMUNÉRATION ET PRESTATIONS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>Rapport/étude : Global Wage Report 2018/19 / Rapport mondial sur les salaires 2018/19 (ILO)</p> <p>Rapport/étude : A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: Models and Impacts / Une analyse comparative de la promotion de l'équité salariale : Modèles et impacts (ILO)</p> <p>Rapport/étude : Pay Equity: A Key Driver of Gender Equality / Équité salariale : Un facteur clé de l'égalité des genres (ILO)</p> <p>Rapport/étude : Tackling the Gender Pay Gap / Lutter contre l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes (UN Women)</p> <p>Article : Compensation Bias is Bad for Business. Here's How to Fix It / Les préjugés en matière de rémunération sont préjudiciables aux entreprises. Voici comment y remédier (MIT Sloan)</p> <p>Article : "How I Did It" / Comment je l'ai fait (Human Capital Analytics Group)</p> <p>Article : Why Companies' Attempts to Close the Gender Pay Gap Often Fail / Pourquoi les tentatives des entreprises pour combler l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes se soldent souvent par un échec (Harvard Business Review)</p> <p>Video : Here Is What Companies Can Do to Close the Gender Pay Gap / Voici ce que les entreprises peuvent faire pour combler l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes (CNBC)</p>			
<p>PRESTATIONS</p> <p>Effectuer une analyse de l'équité et de l'impact des prestations, notamment l'utilisation/l'absorption des prestations</p>	<p>Évaluer régulièrement les régimes de prestations par rapport à la législation nationale et aux meilleures pratiques nationales et internationales afin de déterminer les prestations favorisant l'égalité des genres.</p> <p>Mener des enquêtes périodiques sur les prestations afin de déterminer comment les répartir et les utiliser de manière équitable</p> <p>Demander aux femmes et aux hommes séparément quelles sont les prestations qui sont importantes pour eux.</p> <p>Faire des ajustements en conséquence si les prestations ne sont pas équitablement distribuées/utilisées.</p>	<p>Le système d'information sur les ressources humaines (SIRH) peut ne pas saisir toutes les catégories de données pertinentes.</p> <p>Les normes culturelles de certains pays peuvent conduire à une utilisation inéquitable des prestations.</p> <p>La culture de l'entreprise peut décourager l'utilisation de certaines prestations</p> <p>Les dirigeants peuvent avoir des opinions négatives sur les employés bénéficiant des prestations de l'entreprise</p>	<p>L'entreprise procède périodiquement à l'analyse des données sur les prestations, ventile les données par sexe et s'attaque aux inégalités en matière de prestations.</p> <p>Augmentation du nombre d'hommes et de femmes utilisant équitablement les prestations.</p> <p>Par la communication, la présentation de bonnes pratiques (par exemple, les utilisateurs du congé de paternité) et l'exemple, l'entreprise démontre une culture dans laquelle les employés se sentent à l'aise d'utiliser leurs prestations.</p>
<p>RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES</p> <p>Article : The Most Desirable Employee Benefits / Les prestations les plus souhaitables pour les employés (Harvard Business Review)</p> <p>Article : These Are the Benefits Women Actually Want at Work / Voici les prestations que les femmes souhaitent réellement obtenir au travail (Fairy God Boss)</p> <p>Rapport/étude : Tackling the Gender Pay Gap / Combattre l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes (UN Women)</p>			

TABLEAU 4. GESTION DES PERFORMANCES, RÉMUNÉRATION ET PRESTATIONS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>PRESTATIONS</p> <p>Veiller à ce que les prestations - telles que la couverture médicale, le remboursement des frais de scolarité et l'épargne-retraite - soient accessibles de manière équitable aux salariés des deux sexes.</p>	<p>Veiller à ce que les prestations médicales couvrent à la fois les employés des deux sexes et à ce que les questions de santé qui leur sont propres soient couvertes.</p> <p>Veiller à ce que les hommes et les femmes puissent inscrire les membres de leur famille lorsque des soins médicaux familiaux sont offerts.</p> <p>Proposer le remboursement des frais de scolarité aux hommes comme aux femmes.</p> <p>Offrir aux employés des deux sexes des chances égales de participer aux régimes de retraite.</p> <p>Évaluer les disparités entre les genres en matière de participation et d'utilisation des prestations en utilisant des données ventilées par sexe et des outils d'analyse d'équité et d'impact.</p>	<p>Sur le plan culturel, les femmes peuvent ne pas signaler certains problèmes de santé ou se voir refuser un traitement.</p> <p>Les responsabilités disproportionnées liées au travail non rémunéré de soins aux enfants peuvent avoir un impact sur la capacité des femmes à utiliser les prestations relatives au remboursement des frais de scolarité.</p>	<p>Les données ventilées par sexe montrent qu'aussi bien les hommes que les femmes utilisent les prestations à des taux similaires</p> <p>Si les données montrent des effets disparates, des mesures correctives sont prises.</p>
<p>RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES</p> <p>Rapport/étude : State of the World's Fathers / Situation des pères de famille dans le monde (Promundo)</p> <p>Rapport/étude : A Review of the Evidence on How to Cover all Families for Paid Family and Medical Leave / Analyse des données relatives à la manière de garantir à toutes les familles un congé familial et médical payé (WORLD Policy Analysis Center)</p> <p>Article : 4 Policies That Encourage a Family-Friendly Company Culture / Quatre politiques encourageant une culture d'entreprise favorable à la famille (Justworks)</p>			
<p>PRESTATIONS</p> <p>Créer des conditions de travail permettant aux femmes et aux hommes ayant des responsabilités familiales de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale.</p>	<p>Créer des prestations favorisant l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, comme des régimes de travail flexibles, dont le travail à domicile, et des mécanismes de soutien pour les employés (femmes et hommes) ayant des enfants à charge ou d'autres tâches liées à la prise en charge.</p> <p>Prévoir des options de congés payés pouvant être utilisés en lieu et place des congés maladie ou d'autres types de congés, sans qu'il soit nécessaire de contrôler les raisons pour lesquelles elles sont utilisées.</p>	<p>Méfiance de la part des cadres et des autres employés, lorsque des femmes ou des hommes ont recours à des options de travail ou de congé flexibles</p> <p>Défaut d'acceptation par les cadres en raison de l'attention limitée accordée aux efforts de gestion du changement à entreprendre lors de l'introduction de nouveaux régimes de travail</p> <p>Les options de travail flexibles peuvent avoir des effets préjudiciables, lorsque les services manquent de personnel ou que les</p>	<p>L'entreprise bénéficie d'une plus grande flexibilité et d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée grâce à une plus grande productivité des employés qui se concentrent sur leur travail, à une réduction de l'absentéisme pendant les heures de travail, à un taux de satisfaction plus élevé des employés, à une meilleure fidélisation et motivation du personnel qualifié et à une réduction des coûts de remplacement des employés qui ne retournent pas au travail à pleine capacité après leur congé.</p>

TABLEAU 4. GESTION DES PERFORMANCES, RÉMUNÉRATION ET PRESTATIONS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>Les loisirs ou activités familiales parrainés par l'entreprise peuvent encourager des employés à s'absenter du travail.</p> <p> limiter les attentes, en termes d'heures ou de jours de travail supplémentaires, tant du côté de l'entreprise que des salariés.</p> <p>Mener une enquête à l'échelle de l'entreprise pour identifier les problèmes professionnels affectant le plus l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des employés et les facteurs de santé ou de bonheur, et concevoir des solutions pour y remédier.</p> <p>Établir une culture de travail où la productivité est prioritaire par rapport à la présence physique.</p> <p>Veiller à ce que les hauts dirigeant.es et les dirigeant.es, notamment les hommes, donnent l'exemple pour ce qui concerne le respect de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.</p> <p>Offrir des options de congé allant au-delà du cadre juridique relatif au congé parental⁷⁹, au congé de maternité⁸⁰ et au congé familial⁸¹.</p>	<p>gestionnaires manquent de rigueur dans la manière de déléguer les tâches</p> <p>Les employés utilisant certaines options de travail ou régimes de congé flexibles peuvent être stigmatisés et mis à l'écart (par exemple, en ne leur assignant pas de tâches importantes ou de tâches leur donnant une certaine visibilité) si la culture de l'entreprise ne leur apporte pas le soutien nécessaire.</p> <p>Termes imprécis ou non communiqués.</p> <p>Des options plus avancées peuvent nécessiter davantage de planification et de ressources pour le soutien externe ou la mise en œuvre de systèmes informatiques permettant de gérer le travail flexible, le travail à domicile et les possibilités de congé.</p> <p>Les possibilités de télétravail semblent limitées dans les entreprises technologiques ou autres entreprises aux ressources restreintes.</p>	<p>Les salariés sont plus satisfaits et appliquent certaines des dispositions de l'entreprise relatives à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ce qui permet de fidéliser davantage le personnel et d'améliorer la qualité ou la productivité du travail.</p> <p>Un plus grand nombre de femmes sont attirées et retenues par des entreprises offrant des possibilités d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.</p>

⁷⁹ **CONGÉ PARENTAL.** Prestation destinée à accorder aux salariés un congé payé ou non payé approuvé à la suite de la naissance ou de l'adoption d'un enfant. (Source : [Society for Human Resource Management, Glossary of Human Resources Management Terms](#))

⁸⁰ **CONGÉ DE MATERNITÉ.** Un congé de maternité est la période pendant laquelle une femme est légalement autorisée à s'absenter du travail dans les semaines précédant et suivant l'accouchement. Certaines entreprises accordent également un nombre limité de jours en cas d'adoption d'un enfant.

⁸¹ **CONGÉ FAMILIAL.** Indemnité pour les employés prenant un congé payé ou non payé à cause de problèmes familiaux d'une certaine urgence. Il peut s'agir notamment d'adoption, de grossesse, de placement en famille d'accueil, d'une maladie dans la famille ou personnelle, de décès d'un membre de la famille, de tâches liées à la garde des enfants ou de procédures administratives pour les membres de la famille proche. Les raisons couvertes par cette prestation varient en fonction des lois nationales et/ou des conventions signées avec l'entreprise.

TABLEAU 4. GESTION DES PERFORMANCES, RÉMUNÉRATION ET PRESTATIONS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>Faire de la gestion des congés un devoir incombant aux gestionnaires et définir clairement les responsabilités des cadres et des employés afin de s'assurer que les femmes et les hommes utilisant les options de congé parental puissent passer le relais de manière structurée et puissent revenir après le congé sans entrave ni impact négatif sur leur carrière</p> <p>Familiariser les employés et les membres de la direction avec le cadre juridique et stratégique relatif aux modalités de travail flexibles, aux options de congé, au travail à domicile et aux autres avantages offerts par l'entreprise pour mieux concilier vie professionnelle et vie familiale.</p>		

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Guide : [Building a Workplace Flexibility Strategy](#) / Élaboration d'une stratégie pour la flexibilité sur le lieu de travail (Agence pour l'égalité des genres sur le lieu de travail, gouvernement australien)

Outil : [Sample Employee Flexible Working Questionnaire](#) (Agence pour l'égalité des genres sur le lieu de travail, gouvernement australien)

Rapport/étude : [Flexible working time arrangements and gender equality](#) / Exemple de questionnaire sur le travail flexible des employés (Commission européenne)

Rapport/étude : [The Smart Working Handbook](#) / Guide du travail intelligent (Flexibility.co.uk)

Rapport/étude : [Leveraging Workplace Flexibility for Engagement and Productivity](#) / Optimiser la flexibilité sur le lieu de travail pour renforcer la participation et la productivité (Society for Human Resource Management)

Rapport/étude : [The Benefits of a Remote Workforce and Virtual Collaboration](#) / Les avantages d'un personnel travaillant à distance et de la collaboration virtuelle (Aperian Global)

Rapport/étude : [Developing A Flexible Working Arrangements Policy](#) / Développer une politique sur les régimes de travail flexibles (Agence pour l'égalité des genres sur le lieu de travail, gouvernement australien)

Rapport/étude : [The Great Debate: Flexibility Vs. Face Time](#) / Le Grand Débat : Flexibilité contre présence physique (Catalyst)

Article : [Inflexible Working Hours Could Be Making The Gender Gap Worse](#) / Des horaires de travail rigides pourraient aggraver la disparité entre les genres (Forum économique mondial)

Article : [How to Encourage Work-Life Balance for Employees](#) / Comment encourager l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des salariés (The Balance Careers)

Article : [Creating a "Human-Friendly" Workplace](#) /Créer un milieu de travail « convivial pour les personnes humaines » (Allen Communications Learning Services)

Article : [From Employee Experience To Human Experience: Putting Meaning Back into Work](#) / De l'expérience des employés à l'expérience humaine : Redonner du sens au travail (Deloitte)

TABEAU 4. GESTION DES PERFORMANCES, RÉMUNÉRATION ET PRESTATIONS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>Article : The Pros and Cons of a Flexible Work Schedule / Les avantages et les inconvénients d'un horaire de travail flexible (The Balance Careers)</p> <p>Article : A Blueprint for Remote Working: Lessons from China / Un plan d'action pour le travail à distance : Les leçons de la Chine (McKinsey & Company)</p> <p>Article : 4 Policies that Encourage a Family-Friendly Company Culture / Quatre politiques encourageant une culture d'entreprise favorable à la famille (Justworks)</p> <p>Exemple : Work-Life Balance: OECD Better Life Index / Équilibre entre vie professionnelle et vie privée : Indice de l'OCDE pour une vie meilleure (OCDE)</p>			
PRESTATIONS			
Mettre en place un programme de santé et de bien-être pour les employés afin d'améliorer la santé, le bien-être et la productivité de l'ensemble des employés des deux sexes	<p>Aligner le programme de renforcement de la santé et du bien-être des employés sur le profil démographique et les besoins de l'ensemble des employés des deux sexes d'identités sociales diverses, en tenant compte des risques pour la santé inhérents au secteur.</p> <p>Concevoir des interventions en utilisant une approche fondée sur des données pour répondre aux besoins, en réalisant une évaluation des risques pour la santé pour des catégories d'emploi spécifiques et en fonction du profil démographique de la main-d'œuvre.</p> <p>Utiliser les enquêtes auprès des employés pour évaluer leurs besoins personnels en matière de santé et de bien-être, en veillant à ce que la santé mentale et physique soit prise en compte.</p> <p>Mener des audits de la culture sanitaire pour évaluer l'impact potentiel du lieu de travail sur le comportement des employés en termes de bien-être.</p> <p>Élaborer une stratégie accompagnée d'une analyse de rentabilité démontrant que le programme est rentable, afin d'obtenir le soutien de la direction et d'allouer un budget suffisant.</p>	<p>L'insuffisance des ressources et du budget conduit à des mesures spéciales et ponctuelles pouvant être perçues comme des paroles en l'air, au lieu de démontrer un véritable intérêt pour la santé et le bien-être des employés.</p> <p>L'accès inéquitable des employés aux programmes peut créer un sentiment de favoritisme</p> <p>Les gestionnaires peuvent ne pas être disposés à accorder aux employés du temps en dehors des tâches axées sur des ICP, et les employés peuvent ne pas être enclins à passer des heures supplémentaires non rémunérées au travail.</p> <p>L'absence de parrainage et de modèles visibles peut nuire à l'efficacité du programme (par exemple, si la direction peut approuver le programme, elle ne participe pas ou ne « joint pas le geste à la parole »).</p>	<p>Les interventions sont conçues pour répondre aux risques sanitaires spécifiques associés aux facteurs démographiques et commerciaux de l'industrie et sont conçues de manière à ne pas perpétuer de stéréotypes nuisibles, mais à répondre de manière plus énergique aux risques sanitaires associés à chaque sexe.</p> <p>Les employés des deux sexes déclarent que les programmes répondent à leurs besoins et qu'ils utilisent les services.</p> <p>Les effets positifs, tels que l'augmentation de la productivité, la diminution de l'absentéisme⁸² et l'amélioration de la santé physique et mentale peuvent être mesurés</p> <p>Les employés font preuve d'une plus grande résilience pour éviter et surmonter les difficultés dans leur vie et demander de l'aide lorsqu'ils en ont besoin.</p>

⁸² **ABSENTÉISME.** Absence durant un de travail programmé. Les principales raisons pour lesquelles l'absentéisme est préoccupant résident dans la hausse des coûts induits pour l'organisation, les indices que cela donne concernant la santé mentale et physique des employés et le degré de satisfaction qu'ils tirent de leur travail. (Source : [Resourcing Edge, Human Resource Glossary](#))

TABLEAU 4. GESTION DES PERFORMANCES, RÉMUNÉRATION ET PRESTATIONS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>Créer une structure pour assurer la coordination et la mise en œuvre des initiatives (par exemple, un comité pour le bien-être des employés).</p> <p>Communiquer et promouvoir en permanence à tous les niveaux de l'organisation.</p> <p>Le programme peut porter sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ des évaluations des risques pour la santé et des initiatives de détection précoce, telles que le dépistage sur place ○ des services médicaux généraux, la sensibilisation et le traitement fournis aux employés sur place ou avec des organisations partenaires ○ des thèmes de santé liés au genre comme le cancer du sein, la grossesse et l'allaitement, le cancer du col de l'utérus, le cancer de la prostate ○ des thèmes relevant de la santé mentale tels que la toxicomanie, la violence domestique, la dépression et le suicide ○ un contenu relatif à la santé et aux programmes de bien-être ○ les techniques de gestion du stress et de relaxation ○ des programmes de remise en forme parrainés, notamment des cours sur place et une salle de sport. 		
RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES			
<p>Guide : Five Steps to a Successful Workplace Wellness Program / Cinq étapes pour un programme performant de protection du bien-être sur le lieu de travail (RAND Corporation)</p>			
<p>Article : 10 Great Examples of Workplace Wellness Programs / 10 excellents exemples de programmes de bien-être sur le lieu de travail (RISE)</p>			
<p>Article : Why workplace health programs work more for men than women / Pourquoi les programmes de santé au travail sont-ils plus efficaces pour les hommes que pour les femmes (World Economic Forum)</p>			
<p>Article : 5 Key Factors That Contribute to Wellness Program Success / 5 facteurs clés contribuant au succès des programmes de bien-être (CBG Benefits)</p>			

TABEAU 4. GESTION DES PERFORMANCES, RÉMUNÉRATION ET PRESTATIONS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
Video : Skills and Practices for Leaders / Compétences et pratiques pour les dirigeants (JHU)			
<p>PRESTATIONS</p> <p>Mettre en place un programme d'aide aux employés (PAE) pour améliorer la santé mentale et émotionnelle des employés des deux sexes.</p>	<p>Les programmes d'aide aux employés (PAE) favorisent le bien-être des employés et leur apportent un soutien externe visant à accroître leur productivité en soutenant les employés, en les évaluant et en les orientant vers les soins appropriés</p> <p>Fournir, sous la forme d'une ligne d'assistance générale, d'un accompagnement et/ou d'un service spécialisé externalisé auquel les employés peuvent accéder pour la prise en charge de questions relevant de leur santé et de leur bien-être, de facteurs émotionnels influençant leurs performances, tels que le stress au travail ou à la maison, et de la conciliation de sujets liés à la vie professionnelle et à la vie familiale</p> <p>Veiller à ce que le PAE (interne ou externalisé) soit considéré comme un système de soutien digne de confiance, offrant un service de soutien neutre et anonyme, permettant une socialisation précoce et souvent pendant et après l'intégration.</p> <p>Définir un cadre pour un système interne ou externalisé qui précise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ les conditions contractuelles et les termes de référence ○ l'indépendance des conseils ○ la confidentialité ○ une analyse confidentielle et fiable des données pour identifier des services efficaces et faciliter la prise de décision ○ l'accès au mécanisme de soutien et aux frais monétaires associés pour l'employé.e et/ou l'employeur ○ un plan de communication et du matériel pour sensibiliser les employés par rapport aux services disponibles 	<p>Du fait de leur nature complexe et sensible, les PAE peuvent être difficiles à mettre en œuvre de manière efficace.</p> <p>Les prestataires de services de PAE peuvent ne pas avoir suffisamment de compétences pour donner des orientations générales et la qualité du soutien pour traiter des questions liées au genre est insuffisante.</p> <p>Coûts financiers pour le service public pour l'externalisation du service et/ou la formation interne des employés pour la gestion.</p> <p>Les employés peuvent être réticents à l'utiliser en raison de la méfiance ou de la stigmatisation liée aux attitudes culturelles concernant la recherche de services de soins, notamment pour ce qui concerne les questions taboues telles que les problèmes de santé mentale ou la dépendance.</p> <p>Stratégie de communication inefficace, entraînant un manque de sensibilisation au programme.</p>	<p>Le PAE couvre les questions spécifiques au genre et a un champ d'action incluant explicitement des sujets de consultation pour améliorer l'égalité des genres et la possibilité de concilier vie professionnelle et vie familiale.</p> <p>Le PAE dispose d'un personnel spécialisé dans les questions liées au genre et/ou l'ensemble du personnel est formé.</p> <p>Tous les employés connaissent le PAE et estiment qu'il est accessible.</p> <p>Les employés sont plus satisfaits vis-à-vis de l'organisation en raison des services fournis.</p> <p>Les employés des deux sexes qui choisissent d'utiliser le programme obtiennent de meilleurs résultats grâce à l'accès aux services.</p> <p>Réduction de l'absentéisme</p> <p>Les femmes peuvent être plus performantes et bénéficier de promotions au sein de l'entreprise.</p> <p>L'entreprise reçoit des données dépersonnalisées concernant la demande, l'efficacité, le degré d'utilisation et le taux de satisfaction des employés pour prendre des décisions sur les offres de services et les prestataires, afin de garantir la qualité et la pertinence des services.</p>

TABLEAU 4. GESTION DES PERFORMANCES, RÉMUNÉRATION ET PRESTATIONS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>Les questions types que le programme peut aborder se présentent comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ les expériences en milieu professionnelles limitant les performances individuelles, telles que la discrimination, le harcèlement et les comportements irrespectueux ○ le besoin de conseils en matière de carrière ou d'aide pour concilier vie professionnelle et vie familiale ○ les défis et problèmes individuels liés à la santé physique et mentale, notamment les traumatismes, la violence domestique et la violence fondée sur le genre hors du lieu de travail, la toxicomanie et le VIH/sida ○ les défis et problèmes familiaux liés à la gestion des phases de transition, par exemple en raison des obligations et des changements familiaux (naissance, décès, divorce, obligations de soins supplémentaires) ○ les conseils financiers et juridiques 		

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Guide (avec un exemple de PAÉ) : [What is an Employee Assistance Program & How Does it Work?](#) / Qu'est-ce qu'un programme d'aide aux employés et comment fonctionne-t-il ? (Fit Small Business)

Rapport/étude : [An Employer's Guide to Employee Assistance Programs](#) / Guide de l'employeur sur les programmes d'aide aux employés (National Business Group on Health)

Exemple : [Mental Health & Self-Care](#) / Santé mentale et auto-prise en charge (Equilo)

Exemple : [OSH Answers Fact Sheets](#) / Fiches de réponses SST (Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail)

Webinaire : [10 Ways to Boost the Value of your Employee Assistance Program](#) / Dix façons de valoriser votre programme d'aide aux employés (LifeWorks by Morneau Shepell)

Study: [How Employers Can Better Support Employees with Mental Health Issues](#) / Comment les employeurs peuvent mieux soutenir les employés ayant des problèmes de santé mentale (Emerald Insight)

Rapport/étude : [Applying gender-based analysis plus to Employee Assistance Programs: A Canadian Perspective](#) / Application de l'analyse comparative entre les genres aux programmes d'aide aux employés : Une perspective canadienne (Journal of Workplace Behavioral Health)

TABLEAU 4. GESTION DES PERFORMANCES, RÉMUNÉRATION ET PRESTATIONS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>PRESTATIONS</p> <p>Mettre en place des structures d'accueil pour les enfants (par exemple, crèche ou garderie) ou fournir une aide financière pour la garde des enfants</p>	<p>Effectuer une analyse pour déterminer le type d'assistance répondant le mieux aux besoins des employés, avec des données ventilées par sexe et en fonction de l'emplacement du bureau</p> <p>Effectuer une prévision des avantages financiers afin de déterminer l'option qui répond le mieux aux besoins de toutes les parties prenantes</p> <p>Mettre en œuvre l'option qui répond le mieux aux besoins des groupes de parties prenantes (ou à la plupart d'entre eux)</p>	<p>Le coût des services de garde d'enfants sur place, les frais de personnel et d'entretien peuvent ne pas être financièrement réalisables, en particulier dans les entreprises ayant plusieurs bureaux et sites de travail</p> <p>Les bureaux régionaux peuvent être situés dans des endroits où il y a peu ou pas de garderies à proximité</p>	<p>Des structures de garde d'enfants, une aide financière ou une combinaison des deux sont adoptées</p> <p>Les parents utilisent les possibilités offertes de garde d'enfants</p> <p>Les établissements de soins sont entretenus pour la sécurité et le confort</p> <p>Le personnel des établissements de soins est correctement formé à la garde des enfants</p>
<p>RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES</p> <p>Guide (avec des ressources supplémentaires et un guide pratique): <i>Tackling Childcare: A Guide for Employer-Supported Childcare</i> / Prendre en main la garde d'enfants : Un guide pour les services de garde d'enfants subventionnés par des employeurs (IFC)</p> <p>Guide : <i>Guideline for Childcare Facilities in the Public Service</i> / Ligne directrice pour les structures d'accueil des enfants dans le service public (Department of Public Service and Administration South Africa)</p> <p>Rapport/étude (avec études de cas) : <i>Tackling Childcare: The Business Case for Employer-Supported Child Care</i> / Prendre en main la garde d'enfants : L'analyse de rentabilité des services de garde d'enfants subventionnés par des employeurs (IFC)</p>			

DÉVELOPPEMENT DES TALENTS ET DU LEADERSHIP

Processus structuré d'identification, de développement et de promotion des futurs talents et dirigeant.es ayant pour objectif d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences et leurs capacités à assumer des rôles de direction à l'avenir.

TABLEAU 5. DÉVELOPPEMENT DES TALENTS ET DU LEADERSHIP

PRACTICE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>DÉVELOPPEMENT DES TALENTS ET DU LEADERSHIP</p> <p>Évaluer l'état de santé des divers talents en identifiant les besoins en matière de développement</p>	<p>Effectuer une analyse des écarts et des causes profondes en se basant sur le modèle de leadership de l'entreprise et sur les valeurs de leadership :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ L'offre et la demande futures de talents ○ Besoins en matière de développement de compétences sur la base du modèle 	<p>Réticence des dirigeant.es à remettre en question le statu quo et les pratiques actuelles</p> <p>L'entreprise peut ne pas disposer de modèle solide de leadership ou de valeurs clairement définies, ou les valeurs peuvent</p>	<p>L'analyse des écarts identifie les modèles actuels de talents et de leadership, avec des mécanismes de recours mis en place pour combler les lacunes</p> <p>La direction de l'entreprise fait preuve de son engagement en faveur d'une réserve de talents dynamique, avec une représentation</p>

TABLEAU 5. DÉVELOPPEMENT DES TALENTS ET DU LEADERSHIP

PRACTICE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
des talents et du leadership grâce à une analyse des écarts	<p>et des valeurs de leadership, et de la demande future</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Évaluation de la réserve actuelle de talents et du potentiel de promotion (ventilée par sexe) et comparaison avec la main-d'œuvre totale, les références sectorielles et les références non sectorielles ○ Évaluation des efforts précédents pour développer les talents et les leaders ○ Analyse des besoins de formation et de développement axée sur les connaissances, les compétences et les capacités 	<p>avoir changé dans le passé, ce qui fait qu'elles ne sont plus respectées</p> <p>La réserve de talents peut avoir été créée sur la base de critères et d'un processus de sélection peu rigoureux.</p> <p>La sélection des talents peut être fortement biaisée, ou le processus peut manquer de transparence, ce qui le rend inaccessible aux femmes.</p>	équitable de candidats et de candidates pour différents postes et départements.

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Rapport/étude : [Cascading Gender Biases, Compounding Effects: An Assessment of Talent Management Systems](#) / Préjugés de genre en cascade, effets cumulatifs : Une évaluation des systèmes de gestion des talents (Catalyst)

Outil : [WEPs Gender Analysis Tool](#) / Outil d'analyse de genre des WEP (UN Global Compact)

<p>DÉVELOPPEMENT DE TALENTS</p> <p>Élaborer un plan et un processus structurés de développement de talents afin de lutter contre les préjugés et les déséquilibres en matière de parité et de diversité des genres dans le réservoir de talents</p>	<p>Définir sur la base d'une analyse des écarts:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ une stratégie de développement des talents et du leadership s'inscrivant sur le long terme et comprenant des objectifs à moyen et long terme, afin de compenser le déséquilibre sur le plan de la parité de genre et de la diversité ; ○ une stratégie de développement des talents et du leadership s'inscrivant sur le long terme et comprenant des objectifs à moyen et long terme, afin d'empêcher le déséquilibre en termes de parité hommes-femmes et de diversité ○ des objectifs d'inclusion de femmes et de personnes d'identités diverses dans les programmes de promotion des talents plus élevés que le nombre actuel des femmes dans la population active en général (objectifs de parité hommes-femmes 50/50 conseillés) 	<p>Les possibilités de développement pour les salariés et l'accès à la formation peuvent être ponctuels plutôt que d'être liés aux objectifs de carrière ou aux besoins de l'entreprise en matière de talents</p> <p>Les initiatives de développement proposées peuvent ne pas être totalement alignées sur la stratégie de l'entreprise</p> <p>Les cadres ne sont pas toujours formés pour avoir des conversations sur le perfectionnement avec les employés</p> <p>La culture et l'infrastructure des entreprises peuvent ne pas être favorables à la présence de femmes aux postes de direction et pas aux talents féminins</p>	<p>Les plans de perfectionnement des employés sont liés aux objectifs de carrière et font l'objet d'un audit d'équité et toute inégalité constatée est corrigée</p> <p>Les options de développement professionnel sont conçues à dessein pour combler les écarts identifiés en matière de parité et de diversité entre les genres.</p> <p>Des mesures sont établies pour remédier à la partialité dans la sélection, l'évaluation et, en fin de compte, la promotion des talents (par exemple, un comité annuel d'évaluation des talents et du leadership évalue les progrès de chaque personne au sein du pool de talents et de dirigeant.es)</p> <p>Augmentation du nombre et du pourcentage de femmes et d'hommes d'identités diverses dans les programmes</p>
--	---	--	---

TABLEAU 5. DÉVELOPPEMENT DES TALENTS ET DU LEADERSHIP

PRACTICE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<ul style="list-style-type: none"> ○ un processus structuré pour atteindre les objectifs et combattre les préjugés, notamment en ce qui concerne l'identification et l'évaluation des talents Créer, pour les employés et les dirigeant.es, des plans de développement individuels liés aux objectifs de carrière et contrôlés en termes de parité et de diversité Intégrer la sensibilisation aux questions de genre et à la diversité dans tous les programmes de développement des talents et du leadership 		de développement de talents au niveau des différents postes et départements.
<p>RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES</p>			
<p>Outil : Gender Inclusion & Diversity Toolkit / Guide pratique pour l'inclusion et la diversité des genres (Canadian Manufacturers & Exporters)</p>			
<p>Rapport/étude : Empowering Women in the Workplace. Future Talent Strategies: Gender Diversity and Leadership /Renforcement de l'autonomie des femmes en milieu professionnel. Stratégies pour les futurs talents : Diversité des genres et leadership (Robert Walters)</p>			

TABLEAU 5. DÉVELOPPEMENT DES TALENTS ET DU LEADERSHIP

PRACTICE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP</p> <p>Élaborer un plan structuré et à long terme de développement du leadership pour inclure les femmes d'identités diverses à tous les niveaux de leadership</p>	<p>Élaborer un plan de développement du leadership distinct, basé sur une analyse des écarts et un plan de développement des talents, dans le but explicite de combler les écarts identifiés en matière de parité hommes-femmes et de diversité à tous les niveaux de gestion.</p> <p>Évaluer les différences entre le modèle de leadership et les comportements de leadership performants ; réviser le modèle de leadership ou lancer un processus de gestion du changement pour aligner le comportement du/ de la dirigeant.e sur le modèle de leadership défini si des insuffisances sont constatées</p> <p>Fonder les opportunités de développement sur les connaissances, les compétences et les capacités de leadership identifiées comme facteurs de succès</p>	<p>Les entreprises peuvent ne pas avoir de plan de développement de leadership basé sur les compétences</p> <p>Les préjugés inconscients peuvent affecter les possibilités de formation offertes</p> <p>L'apprentissage en classe, les conférences et les rotations de postes peuvent nécessiter des déplacements et du temps hors des foyers, ce qui rend la tâche plus difficile pour les parents devant s'occuper de leurs enfants.</p>	<p>Les entreprises ont planifié le développement du leadership et tiennent des registres pour assurer une participation équitable.</p> <p>De l'aide est fournie aux employés devant voyager, et/ou des options de développement de carrière et de formation sont offertes selon plusieurs modalités.</p> <p>Un nombre accru de femmes et d'individus d'identités diverses possèdent les compétences définies pour occuper à l'avenir des postes de direction.</p> <p>Nombre accru de femmes d'identités diverses promues à des postes de direction.</p> <p>Nombre accru de femmes d'identités diverses ayant un bilan positif deux ans après leur promotion.</p>

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Guide (avec fiches de travail et modèles) : [Female Talent Management: Toolkit for Organizations](#) / Gestion des talents féminins : Guide pratique pour les organisations (Chartered Professional Accountants Canada)

Guide (avec ressources supplémentaires et études de cas) : [Resources for Retaining and Advancing Mid-Career Technical Women](#) / Ressources pour la fidélisation et la promotion des femmes en milieu de carrière dans des professions techniques (NCWIT)

Étude de cas : [The Return on Investing in Women at Tata Power-DDL](#) / La rentabilité des investissements dans la promotion des femmes chez Tata Power-DDL (USAID)

Support de formation/Outil : [Training Package for Women in And into Management and Leadership Positions](#) / Programme de formation pour les femmes occupant des postes de direction et d'encadrement (Department of Education South Africa)

Rapport/étude : [7 Steps to Conscious Inclusion: A Practical Guide to Accelerating More Women into Leadership](#) / 7 étapes vers l'inclusion consciente : Un guide pratique pour accélérer l'accession d'un plus grand nombre de femmes à des postes de direction (ManpowerGroup)

Rapport/étude : [Barriers for Women to Positions of Power: How Societal and Corporate Structures, Perceptions of Leadership and Discrimination restrict Women's Advancement to Authority](#) / Obstacles à l'accès des femmes à des postes de responsabilité : comment les structures de la société et des entreprises, la perception du leadership et la discrimination limitent la progression des femmes vers les fonctions d'autorité (Dee-Ann Schwanke)

Rapport/étude : [Women Rising: The Unseen Barriers](#) / Émergence des femmes : Les obstacles invisibles (Harvard Business Review)

Article : [Breaking the Glass Ceiling](#) / Briser le plafond de verre (CEO Today)

TABEAU 5. DÉVELOPPEMENT DES TALENTS ET DU LEADERSHIP

PRACTICE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>Article : Board Experience is Helping more Women get CEO Jobs / (L'expérience dans les conseils d'administration aide un plus grand nombre de femmes à obtenir des postes de PDG Harvard Business Review)</p> <p>Article (avec Podcast): Why Don't Women Promote Themselves? / Pourquoi les femmes ne font-elles pas leur propre promotion ? (Wharton University of Pennsylvania)</p>			
<p>DÉVELOPPEMENT DES TALENTS</p> <p>Fournir un mentorat à des femmes d'identités sociales diverses pour développer leur talent et un mentorat aux hommes pour faire d'eux des alliés.</p>	<p>Créer des programmes de mentorat de haute qualité pour les femmes et les hommes d'identités diverses à différents niveaux de carrière, avec des objectifs spécifiques en matière d'égalité des genres et de diversité</p> <p>Définir une structure claire et consacrer des ressources suffisantes, avec:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ des objectifs et des normes de qualité clairement définis ○ une personne chargée de coordonner le programme et d'agir comme point focal pour les mentors et les mentorés ○ des mentors hommes et femmes formés pour identifier et éliminer les préjugés liés au genre et à la diversité dans la supervision et qui créent un environnement positif pour les femmes et les hommes, avec des instructions claires sur les avantages, les objectifs et les rôles ○ encourager la diversité des relations mentor-mentoré ; en plus des relations mentor-mentoré entre personnes du même sexe (par exemple, des femmes encadrant des femmes ou des hommes encadrant des hommes), associer stratégiquement des hommes pour encadrer et aider au développement professionnel des femmes, ainsi que des femmes leaders pour développer, soutenir et aider au développement professionnel des hommes ; orienter les hommes en début de carrière pour qu'ils respectent les femmes en position de pouvoir ○ une évaluation constante, intégrant le retour d'information et les suggestions 	<p>Les haut.es dirigeant.es peuvent percevoir leur rôle comme une charge supplémentaire</p> <p>Les hauts dirigeants ou les superviseurs hommes peuvent être réticents à assumer un rôle de mentor pour des femmes de l'entreprise</p> <p>Les préjugés tenaces qui sont exactement la raison pour laquelle ce rapprochement est essentiel à la transformation des individus doivent être dépassés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Les femmes des instances dirigeantes peuvent se sentir mal à l'aise et se montrer hésitantes à encadrer leurs collègues de sexe masculin. ○ les hommes peuvent ne pas accepter d'être encadrés par une femme ○ la culture et les normes de l'entreprise peuvent ne pas être propices à une relation de mentorat entre des hommes et des femmes 	<p>Un programme de mentorat transparent est établi à l'échelle de l'entreprise avec des objectifs, des outils, des lignes directrices et des mesures pour évaluer les résultats</p> <p>Les relations de mentorat sont durables, comme en témoignent le nombre et la fréquence des contacts entre les mentors et les mentorés</p> <p>Des femmes d'identités sociales diverses recherchent activement des opportunités de tutorat</p> <p>Un nombre accru de femmes d'identités sociales diverses qui ont participé au programme de mentorat sont perçues comme performantes et/ou sont promues à un niveau supérieur</p> <p>La formation des mentors hommes et femmes est élargie pour inclure l'égalité des genres et les pratiques non discriminatoires</p> <p>Les candidat.es au mentorat, les mentors et les superviseurs des mentorés se déclarent très satisfaits de la qualité du mentorat et de la réalisation des objectifs.</p> <p>Le.a mentor devient un parrain ou une marraine du candidat (voir ci-dessous)</p> <p>Diverses relations mentor-mentoré sont établies</p> <p>Les employés de sexe masculin encadrés par des femmes leaders deviennent des leaders et des champions de l'égalité, en soutenant la transformation et la culture de lieux de travail plus équitables.</p>

TABEAU 5. DÉVELOPPEMENT DES TALENTS ET DU LEADERSHIP

PRACTICE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>des mentors, des mentorés et de leurs superviseurs</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ donner la priorité à une sélection et un jumelage normalisés des mentors et des mentorés, en intégrant le plus grand nombre possible de femmes de l'entreprise ayant connu le succès dans leur travail et en fournissant un cadre d'orientation solide aux mentors et aux mentorés (par exemple, les thèmes et les limites du mentorat, la fréquence prévue et le format des réunions) 		
<p>RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES</p>			
<p>Guide (avec Templates): Mentoring in A Box: Technical Women at Work / Le mentorat en milieu professionnel : Les professionnelles du secteur technique au travail (NCWIT)</p>			
<p>Guide : Mentoring/ Sponsorship / Mentorat/ Parrainage (Diversity Inc.)</p>			
<p>Guide (avec des auto-évaluations) : Making Mentoring Work (Catalyst)</p>			
<p>Guide : Evaluating a Mentoring Program (NCWIT)</p>			
<p>Guide : How to Start a High-Impact Mentoring Program? (Chronus)</p>			
<p>Guide : Mentoring Program: Guidance and Program Plan (U.S. Department of Energy)</p>			
<p>Exemple : Men, Commit to Mentor Women (Lean In)</p>			
<p>Rapport/étude : Women as Mentors? Does She or Doesn't She? (Development Dimensions International, Inc.)</p>			
<p>Rapport/étude : Modern Mentoring: Emboldening Women in the Workplace (Chronus)</p>			
<p>Article : What the Best Mentors Do (Harvard Business Review)</p>			
<p>Article : Challenging Our Gendered Idea of Mentorship (Harvard Business Review)</p>			
<p>Article : Men Need Mentors too in the #MeToo Era (Inc.)</p>			
<p>Article : The Best Person a Women Leader can mentor? A Man. (Progressive Women's Leadership)</p>			
<p>Article : What happens when women mentor men (CNN Business)</p>			
<p>Podcast: Energy Leadership on Mentorship (Zpryme)</p>			

TABLEAU 5. DÉVELOPPEMENT DES TALENTS ET DU LEADERSHIP

PRACTICE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP</p> <p>Parrainer des femmes d'identités diverses afin de les rendre plus visibles pour la promotion</p>	<p>Créer des programmes de mentorat et de parrainage de haute qualité pour les femmes à différents niveaux de carrière</p> <p>Fournir une structure claire et consacrer des ressources suffisantes, avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ des objectifs et normes de qualité clairement définis, avec une répartition transparente entre le parrainage et le mentorat ○ des informations fournies à des sponsors potentiels sur les objectifs et les stratégies de l'entreprise pour accroître l'égalité des genres et la diversité, et pour développer des femmes d'identités diverses pour occuper des postes de direction ○ les incitations prévues pour le parrainage, par exemple le fait d'être actif en tant que parrain, peuvent être utilisées dans le cadre de la gestion des performances individuelles du parrain/ de la marraine 	<p>Les haut.es dirigeant.es ou les superviseurs hommes peuvent être réticents à assumer un rôle de parrainage pour les employés de sexe féminin et peuvent avoir des difficultés à identifier des candidats appropriés en raison du manque général de visibilité des femmes</p> <p>La différence entre mentorat et parrainage n'est pas clairement abordée</p> <p>La culture d'entreprise et les normes locales en matière de genre peuvent ne pas encourager les hommes et les femmes à établir une relation de parrainage</p> <p>Les haut.es dirigeant.es peuvent consacrer du temps et des efforts à la promotion de leurs protégés, mais ils ne sont pas suffisamment bien placés dans l'organisation ou sont gênés par la politique de l'entreprise pour jouer un rôle efficace dans la réussite de la personne qu'ils parrainent.</p>	<p>Des lignes directrices transparentes sont établies pour le parrainage à l'échelle de l'entreprise</p> <p>Visibilité accrue des candidats parrainés</p> <p>Un nombre accru de femmes d'identités diverses sont perçues comme de bonnes professionnelles et/ou sont promues au niveau supérieur</p> <p>Les parrains/ les marraines utilisent leur capital professionnel pour soutenir la carrière de leurs protégés.</p> <p>Les programmes de parrainage d'entreprise désignent des dirigeant.es de haut niveau et ont des objectifs ciblés auxquels les sponsors sont tenus de rendre compte</p> <p>Les haut.es responsables perçoivent l'engagement en tant que parrain ou marraine comme un moyen de contribuer aux objectifs de l'entreprise et de se valoriser sur le plan personnel.</p>

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Rapport/étude : [Supporting Careers: Mentoring or Sponsorship?](#) /Assistance professionnelle : Mentorat ou parrainage (Agence pour l'égalité des genres sur le lieu de travail, gouvernement australien)

Rapport/étude (avec ressources supplémentaires & Readings): [Mentorship, Sponsorship, and Networks: The Power and Value of Professional Connections](#) /[Mentorat, parrainage et réseaux : Le pouvoir et la valeur des contacts professionnels](#) (Center for Women and Business, Bentley University)

Rapport/étude : [Why Men Still Get More Promotions Than Women](#) / Pourquoi les hommes obtiennent encore plus de promotions que les femmes (Harvard Business Review)

Article : [A Lack of Sponsorship Is Keeping Women from Advancing into Leadership](#) / L'absence de parrainage empêche les femmes de gravir les échelons et de devenir des dirigeantes (Harvard Business Review)

Podcast: [Women are Over- Mentored \(But under-Sponsored\)](#) / [Les femmes sont sur-mentorées \(mais sous-financées\)](#) (Harvard Business Review)

Video : [What Exactly Is Sponsorship in Business?](#) / En quoi consiste exactement le parrainage dans le monde des affaires ? (Institute for Gender and the Economy)

TABLEAU 5. DÉVELOPPEMENT DES TALENTS ET DU LEADERSHIP

PRACTICE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP</p> <p>Introduire le partage⁸³ des postes pour les fonctions de gestion et autres rôles clés</p>	<p>Mettre en place des possibilités de partage d'emploi et de leadership pour des femmes d'identités diverses :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ les exposer à de nouveaux rôles et responsabilités ou à de nouveaux domaines d'activité au sein de l'organisation ○ leur offrir la possibilité d'évoluer vers un nouveau poste et d'apprendre auprès d'une personne plus expérimentée avec laquelle elles partagent des tâches ○ mieux concilier les obligations professionnelles et familiales, notamment en période de transition, comme au retour d'un congé de maternité avec des horaires de travail réduits <p>Identifier les possibilités de partage d'emploi appropriées et jumeler les femmes avec des collègues ayant une conscience élevée de leur responsabilité pour que cela puisse fonctionner</p> <p>Aider les personnes souhaitant partager un emploi à prendre des décisions indépendantes et concertées concernant le partage, y compris au sujet de la répartition des responsabilités, des tâches et de la ligne hiérarchique, grâce à un système efficace de communication et de partage des connaissances (par exemple, lecteurs communs, accès aux courriers électroniques de l'un.e et de l'autre).</p>	<p>Un mauvais appariement, une forte concurrence et un manque de compréhension de la nécessité de travailler en équipe pour réussir peuvent nuire au succès des partage de postes</p> <p>Les collègues et la direction peuvent faire de la résistance par rapport aux changements nécessaires pour s'adapter au modèle</p> <p>Une culture d'entreprise et une politique qui ne sont pas forcément favorables aux femmes performantes peuvent menacer les personnes partageant un emploi (par exemple, des plaintes sur le fait que la personne n'est pas disponible à plein temps)</p>	<p>Un modèle de partage d'emploi est en place et utilisé par l'organisation pour retenir et soutenir les femmes talentueuses</p> <p>Les femmes ayant utilisé des modèles de partage de poste peuvent continuer à occuper des postes clés et des postes de direction par la suite.</p> <p>Les supérieur.es hiérarchiques de personnes partageant un emploi se déclarent très satisfaits des performances des deux candidats</p> <p>Augmentation du taux de fidélisation des femmes talentueuses aux identités sociales diverses dans les fonctions de direction ou les fonctions clés après un congé de maternité ou avec des modalités de travail à temps partiel.</p>
<p>RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES</p> <p>Rapport/étude : Job Sharing At Senior Level: Making It Work / Partage d'emploi à haut niveau : Comment faire pour que ça marche (The Job Share Project)</p>			

⁸³ **PARTAGE D'EMPLOIS.** Type de régime de travail flexible dans lequel deux employés différents travaillent à temps partiel pour accomplir le travail qu'une personne ferait dans un seul emploi à temps plein. (Source : [Monster, What is Job Sharing ?](#))

TABEAU 5. DÉVELOPPEMENT DES TALENTS ET DU LEADERSHIP

PRACTICE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>Rapport/étude : Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success / Sur les parcours et hors des parcours professionnels : Maintenir les femmes talentueuses sur la voie du succès (Harvard Business Review)</p> <p>Article : How To Make Job Sharing Work / Comment réussir le partage d'emploi (The Guardian)</p> <p>Article : Will Job Sharing Support Gender Equality at Work? / Le partage de l'emploi favorisera-t-il l'égalité des genres au travail ? (The Guardian)</p>			
<p>DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP</p> <p>Offrir des possibilités d'apprentissage sur le lieu de travail, telles que l'observation au poste de travail ⁸⁴ et la rotation des postes, en particulier dans les secteurs d'activité où les femmes sont sous-représentées</p>	<p>Les opportunités d'apprentissage sur le lieu de travail permettent aux femmes d'être en contact avec des postes où elles sont sous-représentées ou au niveau desquels l'entreprise souhaite attirer davantage de femmes et mettre les cadres et le personnel de ces secteurs de l'entreprise en contact avec des femmes qui pourraient devenir des collègues, ce qui peut réduire la résistance au recrutement d'un plus grand nombre de femmes.</p> <p>Ces opportunités peuvent comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une observation au poste de travail (par journée ou au cours d'une certaine période • du travail à différents postes et dans différents secteurs d'activité au cours d'une période limitée • un jumelage avec une personne d'un autre département et/ou d'un autre secteur d'activité avec une facilitation d'échange structurée pour connaître les spécificités de son travail • des tâches interfonctionnelles ou autres nécessitant une collaboration plus étroite avec d'autres départements • des missions de recherche ou de collecte de données qui exposent la personne à d'autres domaines d'activité et l'aident à comprendre les spécificités de ces domaines d'activité 	<p>Les encadreurs peuvent ne pas être conscients de leur rôle d'ambassadeur et de modèle pour leur domaine d'activité spécifique</p> <p>Les encadreurs peuvent être confrontés à des commentaires ou à des blagues de la part de leurs collègues en raison des barrières culturelles entre les femmes et les hommes.</p> <p>Les encadreurs peuvent avoir l'impression que leur rôle est fastidieux, surtout si le jumelage n'est pas réussi.</p>	<p>Diverses possibilités de formation sur le lieu de travail sont en place pour aider les femmes à exploiter leurs compétences grâce à l'apprentissage interpersonnel et le contact avec des domaines d'activités au sein de l'entreprise dans lesquels les femmes sont sous-représentées ou dans lesquels on souhaite qu'elles soient plus nombreuses.</p> <p>Les encadreurs des formations en cours d'emploi ont été formés/instruits pour servir de modèles concernant les questions de genre et d'ambassadeurs dans leur domaine d'activité</p> <p>Les commentaires recueillis auprès des encadreurs et des candidats sont positifs</p> <p>Des femmes manifestent de l'intérêt pour l'un des domaines d'activité auxquels elles ont été exposées.</p> <p>L'état d'esprit des gestionnaires de domaines d'activité où les femmes sont moins nombreuses est plus favorable à la présence de femmes dans leurs services.</p>

⁸⁴ **OBSERVATION EN SITUATION DE TRAVAIL.** Type de formation professionnelle en cours d'emploi dans lequel un nouvel employé.e, ou un employé.e désireux de se familiariser avec un autre emploi, suit et observe un employé.e formé et expérimenté. (Source : [The Balance Careers, Job Shadowing is Effective On-The-Job Training](#))

TABLEAU 5. DÉVELOPPEMENT DES TALENTS ET DU LEADERSHIP

PRACTICE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>Développer des programmes de haute qualité avec une structure claire comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ une stratégie et des objectifs clairement définis et des normes de qualité pour chaque programme en place ○ une personne chargée de coordonner le programme, faisant office de point de contact pour les apprenants et les encadreurs ○ l'identification du groupe cible et des encadreurs appropriés et en place d'un processus de jumelage de qualité ○ une formation ou des instructions claires pour les encadreurs ○ une évaluation constante et une intégration des réactions des apprenants et des encadreurs <p>Demander aux encadreurs de créer une image positive de leur domaine d'activité et d'agir comme des modèles pour ce qui est des valeurs relatives au genre dans leur rôle et en tant qu'ambassadeurs pour un domaine d'activité spécifique</p> <p>La rotation des emplois peut également accroître les possibilités pour les femmes de travailler pour plus d'un superviseur et augmenter les opportunités d'une évaluation plus impartiale et équitable de leurs performances.</p>		

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Exemple : [Sodexo North America Hosts National Job Shadowing Program to Promote Professional Development for Women](#) / Sodexo Amérique du Nord accueille un programme national d'observation en situation de travail pour promouvoir le développement professionnel des femmes (Sodexo US)

Article : [Job Shadowing – Why the Big Fuss?](#) / L'observation en situation de travail - Pourquoi tout ce bruit ? (EduConnect)

FIDÉLISATION ET IMPLICATION DES EMPLOYÉS

Efforts et capacité d'une organisation à maintenir un environnement de travail motivant et impliquant ses employés actuels, permettant ainsi à ceux-ci de s'identifier à l'organisation et à celle-ci de retenir des talents.

TABLEAU 6. FIDÉLISATION ET IMPLICATION DES EMPLOYÉS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>FIDÉLISATION</p> <p>Utiliser les enquêtes sur le climat de travail et la satisfaction des employés pour identifier les défis en matière d'égalité des genres, de diversité et d'inclusion</p>	<p>Concevoir et administrer l'enquête selon les meilleures pratiques mondiales (par exemple, les enquêtes validées sont ventilées par sexe et autres facteurs d'identité sociale)</p> <ul style="list-style-type: none"> Élaborer une enquête pour poser des questions afin de mieux comprendre les problèmes liés à l'égalité des genres, à la D&I, au harcèlement sexuel et à la discrimination, en incluant les exemples suivants : Je me sens vraiment respecté.e par mon.a superviseur/coéquipier.e La direction montre, par son action, que la diversité et/ou l'égalité des genres est l'une des plus grandes priorités de l'entreprise. Les promotions sont équitables et fondées sur les principes d'égalité Les performances des femmes et des hommes sont évaluées avec la même précision OU de manière équitable. La diversité des opinions est valorisée et encouragée au sein de mon équipe Je suis à l'aise pour exprimer mes idées et mes opinions, même si elles sont différentes des autres Dans mon département ou mon unité de travail, les travailleurs sont traités avec respect, quelles que soient leurs différences Je sens un bon équilibre entre les genres au sein de l'organisation Le comportement de notre équipe dirigeante est conforme aux valeurs de cette entreprise 	<p>Plusieurs modalités (par exemple, téléphone, ordinateur, papier) peuvent être nécessaires pour atteindre tous les employés</p> <p>Les employés peuvent être invités à répondre à l'enquête sur le temps de travail et les enquêtes téléphoniques pourraient être interdites</p> <p>Si les enquêtes sont externalisées, la société d'enquête peut augmenter le coût du service supplémentaire de désagrégation des données</p> <p>Des enquêtes non valables (par exemple, des enquêtes mal conçues) pourraient donner des résultats inexacts ou des préjugés fondés sur le genre</p>	<p>Des enquêtes de satisfaction des employés sont menées périodiquement et les données sont ventilées par sexe</p> <p>Les données sont analysées et utilisées pour éclairer les décisions visant à faire progresser l'égalité des genres</p> <p>Les femmes et les personnes d'identités diverses se déclarent de plus en plus satisfaites</p>

TABLEAU 6. FIDÉLISATION ET IMPLICATION DES EMPLOYÉS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<ul style="list-style-type: none"> • Mon.a PDG accorde la priorité à la diversité des genres • L'engagement en faveur de la diversité des genres est important, car il contribue à donner une image positive de l'entreprise • Les promotions de cette entreprise sont basées sur des critères équitables et objectifs • Au cours des 12 derniers mois, combien de fois un employé.e : <ul style="list-style-type: none"> ○ a-t-il fait des tentatives non sollicitées pour entretenir avec vous une relation sexuelle romantique malgré vos efforts pour le.a décourager ? ○ a-t-il/elle fait des remarques blessantes sur votre apparence, votre corps ou votre sexualité ? • J'ai fait l'objet de commentaires ou de remarques négatives • J'ai fait l'objet de blagues injurieuses. <p>Analyser les données de l'enquête et utiliser les résultats pour élaborer un plan d'action visant à combler les écarts.</p>		

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Guide : [Workplace Climate Surveys](#) / Enquêtes sur les conditions régnant sur les lieux de travail (Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence)

Outil : [Gender in The Workplace Survey Template](#) / Modèle d'enquête sur le genre sur les lieux de travail (SurveyMonkey)

Outil : [Gender Discrimination Survey Questions & Sample Questionnaire Template](#) / Questions relatives à l'enquête sur la discrimination fondée sur le genre et modèle de questionnaire (QuestionPro)

Article : [30 Employee Satisfaction Survey Questions That You Can't Afford To Miss](#) /30 questions de l'enquête sur la satisfaction des employés que vous ne sauriez omettre (QuestionPro)

Article : [A New Survey Looks at How Women and Men View Their Jobs](#) / Une nouvelle enquête analyse la manière dont les femmes et les hommes perçoivent leur emploi (TINYpulse)

Article : [Employee Satisfaction: The Female Perspective](#) / Satisfaction des employés : Le point de vue des femmes (Forbes)

TABLEAU 6. FIDÉLISATION ET IMPLICATION DES EMPLOYÉS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>FIDÉLISATION</p> <p>Élaborer une stratégie ciblée pour retenir les femmes les plus talentueuses, les femmes très performantes, les femmes occupant des fonctions techniques clés et les femmes démontrant qu'elles ont le potentiel de devenir des leaders</p>	<p>Les femmes et les hommes très performants d'identités diverses, notamment ceux occupant des fonctions clés, des rôles techniques et ont le potentiel nécessaire pour occuper des postes de direction (par exemple, les femmes, qui ont récemment débuté) peuvent démissionner peu après avoir été embauchés, en milieu de carrière ou après un congé parental, en raison d'une culture organisationnelle négative ou de facteurs limitatifs, ce qui entraîne une perte de talents.</p> <p>Appliquer les résultats de l'enquête sur la satisfaction des employés (voir ci-dessus) afin d'identifier des solutions de fidélisation à fort impact répondant aux intérêts et aux besoins des employés.</p> <p>Une bonne stratégie de fidélisation du personnel s'appuiera sur trois dimensions : culture, connexion, contribution</p> <p>Mener des entretiens avec les femmes les plus performantes pour mieux comprendre ce qu'elles apprécient dans la relation de travail</p> <p>Mener des entretiens de sortie avec les femmes talentueuses qui quittent l'entreprise afin de comprendre les facteurs qui les ont amenées à démissionner</p> <p>Accroître la visibilité des femmes de haut niveau en les présentant comme des modèles et des mentors</p> <p>Organiser des rencontres informelles de réseautage à des moments compatibles avec ceux où les parents doivent s'occuper de leurs enfants.</p>	<p>Les employés de sexe masculin peuvent percevoir un traitement préférentiel à l'égard des femmes</p>	<p>L'employeur réussit à identifier et à retenir les meilleurs talents féminins d'identités diverses</p> <p>L'entreprise est considérée par les futures salariées comme un employeur soucieux de l'intérêt des femmes</p> <p>En programmant des activités axées sur la fidélisation ou l'implication (par exemple, des événements de mise en réseau, etc.), les organisateurs tiennent compte des préférences des femmes en matière d'horaires et/ou de leurs besoins en matière de garde d'enfants.</p>

TABLEAU 6. FIDÉLISATION ET IMPLICATION DES EMPLOYÉS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES			
<p>Guide (avec ressources supplémentaires et études de cas): Resources for Retaining and Advancing Mid-Career Technical Women / Ressources pour la fidélisation et la promotion des femmes en milieu de carrière dans des professions techniques (NCWIT)</p>			
<p>Rapport/étude : Recruiting and Retaining Women in Non-Traditional Positions /Recrutement et maintien des femmes à des postes non traditionnels (Center for Energy Workforce Development, CEWD)</p>			
<p>Rapport/étude : Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success / Sur les parcours et hors des parcours professionnels : Maintenir les femmes talentueuses sur la voie du succès (Harvard Business Review)</p>			
<p>Article : 6 Powerful Ways to Keep Your Top Female Employees / 6 moyens efficaces pour garder vos meilleures employées (Inc.)</p>			
<p>Article : How to Reduce Employee Turnover Through Robust Retention Strategies / Comment réduire le taux de rotation des employés grâce à des stratégies de fidélisation efficaces (Society for Human Resource Management)</p>			
<p>Article : Top 10 Way Managers Can Retain Technical Women / Les 10 meilleurs moyens de retenir les femmes dans les professions techniques (NCWIT)</p>			
<p>Article : How We Closed the Gap Between Men’s and Women’s Retention Rates / Comment nous avons comblé l’écart entre les taux de fidélisation des hommes et des femmes (Harvard Business Review)</p>			

IMPLICATION DES EMPLOYÉS

Impliquer les haut.es dirigeant.es et le personnel dans les efforts de promotion de l'égalité des genres, de la diversité et de l'inclusion

Élaborer un plan de participation des employés pour promouvoir l'égalité des genres et les interventions relatives à la diversité et à l'inclusion, en s'appuyant sur l'influence des haut.es responsables et d'autres membres clés du personnel pour agir comme ambassadeurs du changement et en stimulant la compréhension, l'apprentissage et la participation des employés en contact avec des femmes talentueuses.

Développer des ICP⁸⁵ pour l'implication des employés et utiliser leur engagement en faveur de l'égalité des genres et de la D&I comme indicateur pour la gestion des performances et des promotions.

Les haut.es dirigeant.es et les autres membres du personnel peuvent être associés aux efforts de promotion de l'égalité des genres et de la D&I :

- Mentors ou compagnons pour les femmes salariées ou étudiantes
- Parrains
- Présentations dans les établissements scolaires, les salons de l'emploi et autres activités ciblant les jeunes talents
- Ambassadeurs et modèles, personnes d'influence lors d'événements internes et externes, de campagnes et d'activités de communication
- Formateurs ou instructeurs pour les activités d'apprentissage formel et sur le lieu de travail, pour les stagiaires et les étudiants exerçant une activité professionnelle
- Les encadreurs dans un groupe de gestion du changement
- Les responsables de la mise en œuvre d'une partie de la stratégie de promotion de l'égalité de genre (par exemple, le département Communications élabore

Les contraintes de temps auxquelles sont soumis les haut.es dirigeant.es et autres membres clés du personnel

Les barrières culturelles ou traditionnelles peuvent limiter la volonté des hauts responsables de sexe masculin d'interagir avec les femmes

Les gestionnaires peuvent avoir besoin de soutien ou de formation pour pouvoir interagir avec des enfants ou des étudiants

Les initiatives de promotion de l'égalité des genres et de la D&I sont soutenues par diverses parties prenantes et prennent de l'ampleur

Les hauts dirigeant.es et les autres membres du personnel sensibilisent le public grâce à leur interaction avec les groupes cibles.

La perception de l'entreprise s'est améliorée car diverses personnes joignent le geste à la parole et sont visibles en tant que défenseurs actifs de l'égalité des genres et de la D&I.

TABLEAU 6. FIDÉLISATION ET IMPLICATION DES EMPLOYÉS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	des campagnes dans le cadre de son plan de développement de la performance)		

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Voir la section sur les pratiques exemplaires en matière de mentorat, de parrainage et de systèmes de jumelage dans [Développement des talents et du leadership](#)

IMPLICATION DES EMPLOYÉS

Organiser des entretiens informels entre le PDG et les employés, en veillant à l'inclusion des femmes d'identités diverses

Organiser des réunions informelles comme des petits-déjeuners, des déjeuners ou des pauses café avec le.a PDG dans le but de favoriser le rapprochement, le sentiment d'appartenance et la pertinence dans la culture de l'entreprise. Ceci favorisera non seulement la relation entre les employés et la direction, mais conduira également à un échange inter-fonctionnel entre employés.

Inviter les employés des deux sexes à participer ou organiser une tombola/loterie pour avoir la chance de participer à l'événement

Cibler les femmes dans les invitations afin qu'elles puissent assister à ces réunions et parler des défis/difficultés rencontrés par les employées de l'entreprise, en impliquant et en responsabilisant les femmes de manière proactive afin que leurs préoccupations soient entendues par le responsable de l'organisation.

Le temps et les ressources financières nécessaires à l'organisation de ces événements peuvent être limités.

Les employés peuvent hésiter à s'inscrire ou à participer à ces événements par crainte ou parce que l'idée de parler au/à la PDG ou aux haut.es dirigeant.es les met mal à l'aise

Pour que ce format soit couronné de succès, il faut une culture ouverte par laquelle les gens peuvent se regarder dans les yeux.

Les difficultés rencontrées par le.a PDG pour respecter ses engagements d'organiser régulièrement des événements peuvent nuire à sa réputation de quelqu'un qui veille à la cohérence interne.

Les réunions permettent de "découvrir" les membres de l'équipe possédant un potentiel élevé, de dégager des idées et/ou problématiques nouvelles et innovantes et de suggérer des améliorations.

Les employés disposent d'une plate-forme pour aborder les défis et proposer des améliorations pour l'organisation.

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Article : [Why You Should Create a “Shadow Board” of Younger Employees](#) / Pourquoi devriez-vous créer un « Comité parallèle » de jeunes employés (Harvard Business Review)

Article : [How CEO Lunches Improve Employee Engagement](#) / Comment les déjeuners avec les PDG améliorent la mobilisation des employés (Forbes)

⁸⁵ **INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE (ICP).** Indicateurs critiques (clés) de progrès vers un résultat escompté. Les ICP permettent de se focaliser sur l'amélioration stratégique et opérationnelle, créent une base analytique pour la prise de décision et aident à focaliser l'attention sur ce qui importe le plus. Comme l'a indiqué Peter Drucker, « Ce qui est mesuré est réalisé ». (Source : [ICP.org](#))

TABLEAU 6. FIDÉLISATION ET IMPLICATION DES EMPLOYÉS

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
Article : Executive and CEO Lunches with Employees help Build Bridges / Des déjeuners entre le PDG, les dirigeants et les employés contribuent à renforcer les liens (The Balance Careers)			
Article (avec Video Interview): The Rewards of an Engaged Female Workforce / Les avantages d'une main-d'œuvre féminine engagée (Boston Consulting Group)			
<p>IMPLICATION DES EMPLOYÉS</p> <p>Exploiter les réseaux existants de femmes et de diversité pour promouvoir le développement de bonnes pratiques</p>	<p>Utiliser des réseaux bien établis pour susciter des idées visant à améliorer la situation, donner aux femmes et aux hommes d'identités sociales diverses la possibilité de s'exprimer dans le cadre du processus de gestion du changement et demander aux membres de jouer le rôle d'ambassadeurs pour les interventions prévues (par exemple, en allant à la rencontre des employés dans des endroits éloignés et en les intégrant)</p> <p>Pour rendre ces réseaux efficaces, il est important de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ définir le but, les rôles et les objectifs du réseau ○ convenir de la fréquence et des règles de fixation de l'ordre du jour, de l'invitation de prestataires externes et des moyens de collaboration entre le réseau et l'organisation 	<p>Dans de nombreuses entreprises, les réseaux de femmes et de diversité ont été établis progressivement, afin de créer un espace sécurisé pour aborder des questions relatives à l'égalité des genres et à la D&I, ainsi que les améliorations nécessaires, mais avec le temps, les objectifs et la direction de ces réseaux sont perdus de vue et les réseaux ne parviennent pas à créer un impact au sein de l'organisation.</p> <p>Les femmes et les hommes d'identités sociales diverses peuvent hésiter à participer parce qu'ils ne veulent pas donner l'impression d'avoir besoin d'un groupe de soutien, ou parfois ne veulent pas être considérés comme étant alignés avec d'autres femmes et individus partageant leur identité.</p> <p>Les femmes peuvent ne pas avoir le temps de se mettre en réseau et de participer à des événements en dehors des heures de travail en raison de leurs responsabilités familiales.</p> <p>Le soutien de la direction et du PDG peut être limité, voire inexistant.</p>	<p>Le réseau « Femmes et diversité » est bien établi et a un objectif.</p> <p>Les membres du réseau sont perçus comme des partenaires solides pour les interventions liées à la gestion du changement et agissent en tant qu'ambassadeurs auprès de promouvoir les nouvelles mesures.</p> <p>Le réseau est utilisé par les employés comme un point d'entrée informel pour des idées, des réclamations et des commentaires sur les interventions relatives à l'égalité des genres et à la D&I.</p>
RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES			
Article : 6 Trends Driving Cutting-Edge Corporate Women's Networks / Six tendances stimulant les réseaux de femmes d'affaires à la pointe de la technologie (Thrive Global)			
Article : Are Female-Only Networks Hurting Women in the Workforce? / Les réseaux exclusivement féminins nuisent-ils aux femmes sur le marché du travail ? (OZY)			
Article : How to Start a Women's Networking Group at Work / Comment créer un groupe de réseautage de femmes au travail (Equality Works)			

PLANIFICATION DE LA RELÈVE ET PROMOTION

Processus systématique et à long terme d'identification et de perfectionnement de successeurs potentiels pour des postes clés afin de veiller à ce que les connaissances, compétences et aptitudes d'un employé.e soient développées pour lui permettre de tenir des rôles clés.

TABLEAU 7. PLANIFICATION DE LA RELÈVE ET PROMOTION

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>PLANIFICATION DE LA RELÈVE</p> <p>Établir et mettre en œuvre des plans de succession ouverts aux femmes ⁸⁶</p>	<p>Veiller à ce que la planification de la relève soit le processus permettant d'identifier les besoins à long terme et de cultiver une réserve de talents internes pour répondre à ces besoins futurs.</p> <p>Utiliser les plans de succession pour anticiper les besoins futurs de l'entreprise et aider à trouver, évaluer et développer le capital humain nécessaire (interne et externe)</p> <p>Veiller à ce que des plans de succession équitables pour les hommes et les femmes comprennent l'identification des postes clés, des critères de sélection neutres du point de vue du genre, un plan de perfectionnement des candidats sélectionnés et des objectifs d'inclusion à tous les niveaux de direction.</p> <p>Fixer un nombre ou un pourcentage minimum de participantes dans le groupe de formation de la relève.</p>	<p>Les entreprises peuvent ne pas avoir de plan de succession en place.</p> <p>La promotion est souvent basée sur l'ancienneté.</p> <p>Dans certains pays, l'évaluation des performances⁸⁷ se fait entre le.a responsable et l'employé.e et n'est pas partagée avec les RH, ce qui fait que ces évaluations ne peuvent pas être utilisées pour la planification de la relève.</p> <p>Il peut y avoir un préjugé inconscient fondé sur le genre concernant la personne qui devrait occuper un poste particulier.</p> <p>Il est possible qu'aucune femme ne candidate à des postes de direction dans un environnement professionnel qui n'est pas spécifiquement favorable au perfectionnement professionnel des employées.</p>	<p>Des plans de succession équitables d'un point de vue du genre sont rédigés et mis en œuvre, en particulier pour combler les disparités de genre et de salaire en mettant l'accent sur le recrutement, la fidélisation, le développement et la responsabilité.</p> <p>Une représentation de plus en plus égale est obtenue au niveau des postes de direction (à long terme).</p> <p>Objectif ambitieux ou quota fixé pour le pourcentage de femmes sélectionnées comme candidates à la relève.</p>

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

⁸⁶ **PLANIFICATION DE LA RELÈVE.** Stratégie d'identification et de perfectionnement des futurs dirigeants d'une entreprise, non seulement au sommet, mais aussi pour des rôles majeurs à tous les niveaux. Elle aide une entreprise à se préparer à toutes les éventualités en préparant les travailleurs à haut potentiel à gravir des échelons. (Source : [Robert Half, What Is Succession Planning ?](#))

⁸⁷ **ÉVALUATION DES PERFORMANCES.** Examen et évaluation périodiques des performances professionnelles d'une personne. (Source : [Society for Human Resource Management, Glossary of Human Resources Management Terms](#))

TABEAU 7. PLANIFICATION DE LA RELÈVE ET PROMOTION

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>Guide : Tailoring Organizational Practices to Achieve Gender Equality: A Best Practice Guide (Chapter 4: Promotion and Succession Planning)/ Adapter les pratiques organisationnelles pour parvenir à l'égalité des genres : Un guide des pratiques exemplaires (Chapitre 4 : Promotion et planification de la relève) (Gender Equality in Decision-Making, GEM)</p> <p>Guide : Building Gender-Inclusive Workplaces in Singapore: A Practical Guide for Companies and Human Resource Practitioners /Créer des lieux de travail intégrant la dimension genre à Singapour : Un guide pratique pour les entreprises et les praticiens des ressources humaines (Singapore Management University)</p> <p>Rapport/étude : 7 Steps to Conscious Inclusion: A Practical Guide to Accelerating More Women into Leadership / 7 étapes vers l'inclusion consciente : Un guide pratique pour accélérer l'accession d'un plus grand nombre de femmes à des postes de direction (ManpowerGroup)</p> <p>Article : Fostering Women Leaders: A Fitness Test for Your Top Team /Promouvoir la présence de femmes dans les niveaux de direction : Un exercice préparatoire pour votre équipe de direction (McKinsey & Company)</p> <p>Video : The Career Advice You Probably Didn't Get / Les orientations professionnelles dont vous n'avez probablement pas bénéficié (Susan Colantuono)</p>			
<p>PLANIFICATION DE LA RELÈVE ET PROMOTION</p> <p>Utiliser la cartographie des compétences⁸⁸ pour faciliter un processus impartial de planification de la relève et de promotion</p>	<p>Établir des cartes de compétences pour les fonctions essentielles en se basant sur les meilleures pratiques de l'industrie et les adapter aux besoins de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les cartes de compétences pour chaque fonction comprennent au moins 4 niveaux pour favoriser une promotion équitable. • Tous les mouvements et promotions interprofessionnels sont basés sur des profils de compétences convenus. 	<p>La cartographie des compétences est un processus à forte intensité de ressources</p> <p>Il faut du temps pour mettre en place le système, ce qui peut se révéler délicat pour les entreprises en pleine mutation, car le réservoir de talents et les cartes de compétences correspondantes peuvent rapidement évoluer.</p>	<p>Les RH ont identifié des candidats appropriés pour chaque vivier de compétences, notamment des femmes et des hommes</p> <p>Les RH ont identifié des candidat.es convenables pour chaque pool de compétences, dont des femmes et des hommes</p> <p>Les employés bénéficient d'un système de transparence totale pour toutes les fonctions et tous les niveaux de compétence et peuvent acquérir des connaissances, compétences et aptitudes pertinentes.</p>
<p>RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES</p> <p>Guide : Skills Mapping Process Guide / Guide du processus de cartographie des compétences (P-TECH Brooklyn)</p> <p>Outil : Skill Maps for Professions at Utilities / Cartes de compétences pour les professions des services publics (O-NET OnLine)</p> <p>Article (avec un modèle de matrice de compétences) : What is a Skills Matrix and How Do I Create One? / Qu'est-ce qu'une matrice de compétences et comment en créer une ? (Manager's Resource Handbook)</p>			

⁸⁸ **CARTOGRAPHIE DES COMPÉTENCES.** Création d'une représentation visuelle des compétences nécessaires pour bien occuper une fonction donnée et comparaison avec les compétences existantes détenues par les employés à tous les échelons de l'organisation. Cette comparaison permet d'identifier les lacunes et d'y remédier. (Source : [HR Daily Advisor, What Is Skills Mapping ?](#))

TABLEAU 7. PLANIFICATION DE LA RELÈVE ET PROMOTION

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>PROMOTION</p> <p>Développer des processus de promotion pour remédier à la partialité dans les promotions</p>	<p>Suivre des pratiques éprouvées :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Une fois par an, tous les gestionnaires sont invités à soumettre des propositions concernant un nombre déterminé d'employés devant bénéficier d'une promotion. ○ Un comité évalue tous les candidats sur la base de leur potentiel à assumer avec succès un nouveau rôle ○ Les promotions sont accordées de manière consensuelle. ○ Si aucun consensus ne peut être atteint, les meilleurs candidats sont invités à participer à une procédure de candidature, où leur évaluation de ces candidats peut être effectuée par une partie externe. <p>Mettre en place un comité pour les promotions avec une représentation égale de femmes et d'hommes de la direction qui se réunissent régulièrement pour évaluer la réserve de talents actuelle et le potentiel des personnes devant bénéficier d'une promotion.</p>	<p>La politique d'entreprise peut influencer les décisions relatives aux promotions.</p> <p>Les femmes peuvent ne pas occuper de fonctions visibles et peuvent par conséquent être inconnues des membres du comité.</p> <p>Il peut être difficile de nommer des femmes membres de comités lorsqu'elles sont sous-représentées au niveau des postes de direction.</p>	<p>Le comité de promotion est fonctionnel et utilisé pour toutes les promotions.</p>
<p>RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES</p> <p>Guide : <i>A Toolkit for Recruiting and Hiring a More Diverse Workforce</i> /Guide pratique pour le recrutement et l'embauche d'une main-d'œuvre plus diversifiée (Université de Californie, Berkeley)</p> <p>Guide : <i>Tailoring Organizational Practices to Achieve Gender Equality: A Best Practice Guide (Chapter 4: Promotion and Succession Planning)</i> / Adapter les pratiques organisationnelles pour parvenir à l'égalité des genres : Un guide des pratiques exemplaires (Chapitre 4 : Promotion et planification de la relève) (Gender Equality in Decision-Making, GEM)</p> <p>Article : <i>Why Do So Many Men Become Incompetent Leaders?</i> / Pourquoi tant d'hommes deviennent-ils des dirigeants incompetents ? (HBR)</p>			

DÉPARTS ET RETRAITE

Processus de gestion du congé volontaire ou involontaire des employés.

TABLEAU 8. DÉPARTS ET RETRAITE

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>DÉPARTS</p> <p>S'attaquer aux conséquences des restrictions budgétaires sur l'inégalité des genres</p>	<p>Élaborer un plan écrit et une méthode de collecte de données pour s'assurer que les réductions d'effectifs n'ont pas d'effets disparates sur un ou plusieurs groupes particuliers.</p> <p>Effectuer une analyse des données avant d'entamer les réductions d'effectifs et corriger tout impact disparate identifié</p>	<p>D'un point de vue culturel/juridique, les entreprises peuvent miser sur la retraite et les programmes d'incitation à la retraite anticipée, ce qui rend les réductions d'effectifs peu probables et limite la capacité à gérer l'équité des départs.</p> <p>Le SIRH peut ne pas saisir tous les points de données pertinents (c'est-à-dire les données ventilées par sexe)</p>	<p>Les ratios hommes/femmes dans les classifications professionnelles sont proportionnellement réduits lors des réductions d'effectifs</p>

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Guide : [Managing Retrenchment](#) / Gérer la réduction des effectifs (IFC)

<p>RETRAITE</p> <p>Veiller à ce que les hommes et les femmes participent à un plan de retraite et/ou à des programmes d'éducation financière</p>	<p>Financer un plan de retraite de l'entreprise pour assurer un revenu aux retraités</p> <p>Promouvoir l'éducation financière en matière d'épargne-retraite</p> <p>Définir clairement la participation des salariés au plan ou au programme de formation ; partager les informations sur la manière dont tous les salariés peuvent participer.</p> <p>Vérifier périodiquement l'utilisation du plan et/ou la participation à la formation</p>	<p>Les régimes de retraite peuvent relever de l'État plutôt que des entreprises et sont soumis à des contraintes d'ordre juridique</p> <p>Les pouvoirs publics peuvent également fixer des âges légaux de retraite différents pour les hommes et les femmes</p> <p>La capacité de faire des économies et de planifier la retraite est intrinsèquement liée à l'équité salariale, à la promotion et à d'autres politiques de ressources humaines connexes⁸⁹.</p>	<p>Lorsque l'entreprise dispose d'un plan de retraite, les hommes et les femmes y participent et en bénéficient au même titre.</p> <p>Les employés des deux sexes se déclarent satisfaits et mieux informés sur la planification financière de la retraite et la sécurité financière.</p>
---	---	--	---

⁸⁹ **POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES (RH).** (1) Accords conclus par les organisations avec les employés sur le comportement mutuel attendu. Les politiques doivent s'aligner sur les lois et les contrats, tels que les accords syndicaux. (2) Système de décisions codifiées établi par une organisation pour piloter les fonctions administratives du personnel, les salaires et les avantages, la gestion des performances, les relations avec les employés et la planification des ressources. (Source : [Inc.com, Human Resource Policies](#))

TABLEAU 8. DÉPARTS ET RETRAITE

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>afin de déterminer s'il y a un impact disparate, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ la collecte de données sur la participation et l'utilisation ventilées par sexe pour comprendre les différences potentielles entre les genres ○ analyse des causes profondes <p>Élaboration de mesures correctives</p> <p>Proposer une révision des prestations et une formation à la planification financière de la retraite à l'approche de l'âge de la retraite.</p>		
RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES			
Rapport/étude : Closing the Retirement Gender Gap / Combler la disparité entre les genres dans le domaine de la retraite (Mass Mutual)			
Rapport/étude : Closing the Retirement Income Gender Gap / Combler la disparité entre les genres dans le domaine des pensions de retraite (Prudential Financial)			
Rapport/étude : The New Social Contract: Achieving Retirement Equality for Women / Le nouveau contrat social : réaliser l'égalité à la retraite pour les femmes (Aegon)			

PRATIQUES EXEMPLAIRES : FACILITATEURS ORGANISATIONNELS

CULTURE D'ENTREPRISE ET LEADERSHIP

La culture d'une organisation est caractérisée par les valeurs, attitudes, normes et croyances communes de ses membres. Le leadership constitue le fondement de la culture d'une entreprise et joue un rôle important dans son évolution.

TABLEAU 9. CULTURE D'ENTREPRISE ET LEADERSHIP

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>CULTURE D'ENTREPRISE ET LEADERSHIP</p> <p>Élaborer un argumentaire économique en faveur de l'égalité des genres, de la diversité et de l'inclusion, sur la base d'une évaluation de l'égalité des genres et de la diversité au sein de l'entreprise</p>	<p>Familiariser l'ensemble des haut.es responsables avec les arguments économiques en faveur de l'égalité des genres et de la diversité.</p> <p>Procéder à une évaluation complète de l'entreprise sur le plan de l'égalité des genres afin d'identifier les lacunes et les possibilités d'améliorer l'égalité des genres et la diversité.</p> <p>Élaborer un dossier commercial spécifique à l'organisation sur la base de l'évaluation.</p> <p>Effectuer une analyse coûts-avantages de l'inégalité des genres pour étayer l'analyse de rentabilité (par exemple, avantages par rapport à la rotation du personnel et à la baisse de productivité et coûts du harcèlement sexuel et de la violence domestique).</p> <p>Communiquer les résultats de l'évaluation et l'analyse de rentabilité à l'ensemble de l'organisation.</p> <p>Identifier les domaines devant faire l'objet de mesures prioritaires, définir des indicateurs et recueillir des données de référence et des données périodiques régulières.</p>	<p>Une attribution précise des prestations ne sera pas toujours possible</p> <p>Des ressources supplémentaires peuvent être nécessaires pour réaliser des mesures efficaces</p> <p>Il peut y avoir une résistance aux initiatives de promotion de l'égalité des genres tant que les arguments économiques n'ont pas été développés.</p>	<p>Les haut.es dirigeant.es et les employés comprennent les arguments économiques en faveur de l'égalité des genres et adhèrent aux initiatives de l'entreprise visant à promouvoir l'égalité des genres et la diversité.</p>

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

TABLEAU 9. CULTURE D'ENTREPRISE ET LEADERSHIP

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	Guide : Four for Women: A Framework for Evaluating Companies' Impact on the Women They Employ / <i>Quatre pour les femmes : Un référentiel d'évaluation de l'impact des entreprises sur leurs employées</i> (Wharton School of Business)		
	Guide (avec ressources supplémentaires) : Minimum Standards for Mainstreaming Gender Equality / <i>Normes minimales pour la prise en compte de l'égalité des genres</i> (Gender Practitioners Collaborative)		
	Guide (avec études de cas) : A Gender Equal Future of Work: A Discussion Guide for Leaders / <i>Un avenir professionnel fondé sur l'égalité des genres : Un guide de discussion à l'intention des dirigeants</i> (Male Champions of Change)		
	Guide : Sustainable Water and Sanitation in Africa (SUWASA): A Tool for Mainstreaming Gender In Water Supply and Sanitation Services / <i>Programme Eau et Assainissement Durables en Afrique (SUWASA) : Un outil pour la prise en compte du genre dans les services d'approvisionnement en eau et d'assainissement</i> (USAID)		
	Outil : Women's Empowerment Principles Gender Gap Analysis Tool (United Nations Global Compact & UN Women)		
	Outil : Developing a Business Case for Gender Equality / <i>Développer des arguments économiques en faveur de l'égalité des genres</i> (USAID)		
	Étude de cas : Female Perspectives Raise Revenue for Indian Power Utility: How BRPL made the Business Case for Gender Equality / <i>Comment les femmes contribuent aux revenus de la compagnie d'électricité indienne : Comment la BRPL a fait valoir l'argument économique en faveur de l'égalité des genres</i> (USAID)		
	Étude de cas : Women in Utilities: A Driving Force for Workforce Modernization. A Case Study of Three Utilities in the Danube Region / <i>Les femmes dans les services publics : Une force motrice pour la modernisation de la main-d'œuvre</i> (Groupe de la Banque mondiale)		
	Étude de cas : Gender-Smart Solutions Reduce Employee Absenteeism and Turnover in Solomon Islands / <i>Des solutions intelligentes fondées sur le genre réduisent l'absentéisme et le taux de rotation des employés dans les îles Salomon</i> (IFC)		
	Étude de cas : Employing Women Catalyzes Change at a Chemical Plant in India / <i>L'emploi des femmes : un catalyseur de changement dans une usine de produits chimiques en Inde</i> (IFC)		
	Exemple (avec ressources supplémentaires) : Women on Boards and in Business Leadership / <i>Les femmes dans les conseils d'administration et à la tête des entreprises</i> (IFC)		
	Rapport/étude (avec études de cas) : Understanding the Business Case for Gender Equality in the Workplace (UN Women) / <i>Comprendre les arguments économiques en faveur de l'égalité des genres sur les lieux de travail</i> (ONU Femmes)		
	Rapport/étude (avec des exemples d'indicateurs et des études de cas d'entreprises) : Investing in Women's Employment (IFC)		
	Rapport/étude : The Business Case for Gender Equality (Agence pour l'égalité des genres sur le lieu de travail, gouvernement australien)		
	Rapport/étude : Quick Take: Why Diversity and Inclusion Matter (Catalyst)		
	Rapport/étude : Women in the Workplace 2019 / <i>Les femmes en milieu professionnel 2019</i> (LeanIn and McKinsey & Company)		
	Rapport/étude : How to Calculate the Cost to Business of Violence fondée sur le genre in Papua New Guinea (ODI) / <i>Comment calculer le coût de la violence fondée sur le genre pour les entreprises en Papouasie-Nouvelle-Guinée : Revue des approches et méthodologies existantes</i> (Institut de Développement Outre-Mer)		
	Rapport/étude : The Business Case for Change (ILO) / <i>Les arguments économiques en faveur du changement</i> (OIT)		
	Rapport/étude : Women in Water Utilities: Breaking Barriers / <i>Les femmes dans les services d'eau - Suppression des obstacles</i> (Banque mondiale)		
	Rapport/étude : The Untapped Resource: Gender and Diversity in the Water Workforce / <i>La ressource inexploitée : Le genre et la diversité de la main-d'œuvre dans le secteur de l'eau</i> (The International Water Association)		

TABLEAU 9. CULTURE D'ENTREPRISE ET LEADERSHIP

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>Rapport/étude : Handbook on Gender and Organizational Change /Manuel sur le genre et le changement organisationnel (Centre international de formation de l'OIT)</p> <p>Rapport/étude : We Lead: Five Women Who Drove Company Success in the Middle East and North Africa and How Good Corporate Governance Helped /Nous sommes des leaders : Cinq femmes ayant contribué au succès d'entreprises au Moyen-Orient et en Afrique du Nord et le rôle d'une bonne gouvernance d'entreprise (IFC)</p> <p>Rapport/étude : Women as Levers for Change /Les femmes, leviers de changement (FP Analytics)</p> <p>Rapport/étude : Occupational Segregation /Inégalité d'accès aux professions (Washington Center for Equitable Growth)</p> <p>Rapport/étude : Executive Briefing: The Business Case for Gender-Smart Solutions in the Private Sector /Les arguments économiques en faveur de solutions intelligentes en matière de genre dans le secteur privé (IFC)</p> <p>Rapport/étude : Why Gender Diversity Makes Business Sense /Pourquoi la diversité des genres est pertinente d'un point de vue économique (WISE)</p> <p>Rapport/étude : The Costs of Sexual Harassment to Business: An In-Depth Look at the Workplace (Centre International de Recherches sur les Femmes, ICRW) Le coût du harcèlement sexuel pour les entreprises : Regard approfondi sur le lieu de travail (Centre international de recherche sur les femmes, CIRF)</p> <p>Rapport/étude : One-Pager of Women in Water Utilities (World Bank) Fiche d'information sur les femmes dans les services d'eau (Banque mondiale)</p> <p>Rapport/étude : Women on Boards Research Study in Egypt /Étude de recherche sur les femmes dans les conseils d'administration en Égypte(IFC)</p> <p>Rapport/étude : Women on Boards in Nigeria /Les femmes dans les conseils d'administration au Nigeria (IFC)</p> <p>Article : Gender Equity Starts at Home /L'équité entre les genres commence à la maison (Harvard Business Review)</p> <p>Article : When Gender Diversity makes Firms more Productive /Quand la diversité des genres rend les entreprises plus productives (Harvard Business Review)</p> <p>Article : What makes a Team Smarter? More Women /Qu'est-ce qui rend une équipe plus intelligente ? Un plus grand nombre de femmes (Harvard Business Review)</p> <p>Article : Still looking for Room at the Top: Ten Years of Research on Women in the Workplace /Toujours à la recherche d'une place au sommet : dix ans de recherche sur les femmes en milieu professionnel (McKinsey & Company)</p> <p>Article : Innovate! Run a Strategic Debate on Gender for the C-Suite (Forbes)</p> <p>Article : The Financial Case for Hiring More Women in Energy /Les arguments financiers en faveur du recrutement d'un plus grand nombre de femmes dans le secteur de l'énergie (Barron's)</p> <p>Article : Empowering Women to Reduce an Energy Utility's Commercial Losses /Autonomiser les femmes en vue de réduire les pertes commerciales d'une entreprise de services publics d'énergie (Banque mondiale)</p> <p>Webinaire : Water Workforce: Ensuring Gender Equality and Inclusion /La diversité de la main-d'œuvre dans le secteur de l'eau : Garantir l'égalité des genres et l'inclusion (Association internationale de l'eau, Banque mondiale)</p> <p>Vidéo : Comorian Women help transform Power Utility (World Bank)</p>			
<p>CULTURE D'ENTREPRISE</p> <p>Élaborer une stratégie et un plan de gestion du changement pour promouvoir l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion à tous les niveaux de l'entreprise.</p>	<p>Élaborer une stratégie de promotion de l'égalité des genres et de la D&I axée sur la diversité des genres, fondée sur les normes internationales et les meilleures pratiques internationales, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la vision de l'entreprise • des objectifs et buts connexes 	<p>Les efforts de gestion du changement commencent généralement par des réticences car ils exigent des personnes occupant une position privilégiée de quitter leur zone de confort ; il est nécessaire de préparer la gestion des réticences.</p>	<p>Une stratégie accompagnée d'une vision et d'objectifs clairement définis existe ; les employés en sont informés et savent comment contribuer à la réalisation des objectifs.</p> <p>Les employés à tous les niveaux contribuent à la réflexion sur les</p>

TABLEAU 9. CULTURE D'ENTREPRISE ET LEADERSHIP

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<ul style="list-style-type: none"> • une analyse de rentabilité portant spécifiquement sur l'entreprise • rôles et responsabilités • un plan d'action et calendrier pour la réalisation des objectifs <p>Élaborer un plan écrit de gestion du changement comprenant les meilleures pratiques en matière d'égalité des genres et de la D&I à court, moyen et long terme, avec des objectifs spécifiques pour chaque période, et avec des personnes et équipes chargées de mettre en œuvre des activités spécifiques.</p> <p>Développer des leaders du changement, des ambassadeurs du changement et des partisans influents ou occupant des postes clés et contribuer à susciter l'adhésion</p> <p>Effectuer un suivi et des évaluations régulières pour déterminer le succès du plan de mise en œuvre ; mettre en place un processus pour résoudre les problèmes identifiés</p> <p>Attribuer des objectifs connexes aux haut.es dirigeant.es et aux fonctions clés et intégrer la réalisation de ces objectifs dans leurs performances</p> <p>Organiser des formations et des groupes de discussion pour informer l'ensemble du personnel sur la stratégie</p>	<p>Les encadreurs potentiels peuvent avoir des contraintes de temps.</p> <p>Les efforts déployés pour introduire des changements peuvent s'enliser après un certain temps, si personne ne se sent responsable de les mener à bien ou si, après les premières réalisations, on a le sentiment de « bien faire », même si l'on est au début d'un long voyage.</p> <p>Les gestionnaires peuvent s'efforcer de satisfaire aux exigences ou de faire part de leurs observations sans tenir compte de la qualité, par crainte de perdre des ressources budgétaires ou autres si les objectifs ne sont pas atteints.</p> <p>La motivation peut diminuer car il faut du temps pour que le changement produise des résultats visibles et durables.</p>	<p>changements organisationnels conformément au plan de gestion du changement.</p> <p>Les haut.es dirigeant.es et les personnes ayant une grande visibilité joignent le geste à la parole et montrent l'exemple dans la mise en œuvre de la stratégie.</p> <p>Le plan d'action et les objectifs connexes sont SMART et des indicateurs de performance clés sont attribués à toutes les fonctions clés, de sorte que les performances (par exemple, les progrès réalisés par rapport à ces objectifs) sont mesurées régulièrement et les processus ajustés si nécessaire.</p>

TABLEAU 9. CULTURE D'ENTREPRISE ET LEADERSHIP

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES			
<p>Guide : Gender Strategy Toolkit / Guide pratique sur la stratégie relative au genre (Agence pour l'égalité des genres sur le lieu de travail, gouvernement australien)</p> <p>Guide (avec Modèle d'évaluation et de planification du changement, modèle de stratégie de communication et listes de contrôle : Change Management Leadership Guide (Ryerson University)</p> <p>Outil : Organizational Goal Setting for Gender Equality and Inclusion / Définition d'objectifs organisationnels pour l'égalité des genres et l'inclusion (USAID)</p> <p>Exemple : Gender Equality Strategy & Action Plan 2015-2020 / Stratégie et plan d'action 2015-2020 pour l'égalité des genres (Western Sydney University)</p> <p>Exemple : Sample Diversity & Inclusion Strategy / Modèle de stratégie de diversité et d'inclusion (Making Work Absolutely Human)</p> <p>Rapport/étude : Handbook on Gender and Organizational Change /Manuel sur le genre et le changement organisationnel. (Centre international de formation de l'OIT)</p> <p>Article (avec Vidéo) : SMART Goals / Objectifs SMART (MindTools)</p> <p>Article : Diversity as Strategy / La diversité comme stratégie (Harvard Business Review)</p> <p>Article : 5 Change Management Best Practices / Cinq pratiques exemplaires en matière de gestion du changement (Whatfix Academy)</p>			
<p>CULTURE D'ENTREPRISE</p> <p>Intégrer l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion dans la culture du lieu de travail</p>	<p>Prendre en compte l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion dans la déclaration de principe et les valeurs de l'entreprise</p> <p>Créer une culture institutionnelle et un modèle de leadership misant sur la diversité</p> <p>Établir des valeurs et des pratiques institutionnelles permettant à chacun de se faire entendre et inviter des femmes d'identités sociales diverses à s'exprimer, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • en imposant des règles lors des réunions et des forums d'entreprise visant à encourager les femmes à faire entendre leur voix • faire en sorte que les dirigeant.es et les personnes animant la réunion s'attendent à ce que les participants plus discrets apportent leur contribution • Veiller à ce que les personnes participant à la réunion démontrent le même respect et la même 	<p>Des personnes clés peuvent résister au changement ou refuser de se voir imputer la responsabilité d'actions favorisant l'inclusion.</p> <p>Temps requis pour concrétiser tous les processus liés à l'emploi par des changements transformationnels et pour les intégrer dans les orientations.</p> <p>Les normes ou habitudes sociales fondées sur le sexe, qui attribuent une plus grande valeur à l'apport des hommes qu'à celui des femmes, persistent.</p> <p>Les hommes peuvent réagir négativement parce qu'ils perçoivent une perte d'autorité.</p>	<p>Les hommes et les femmes travaillent de manière productive et cohérente dans tous les domaines d'activité.</p> <p>Les objectifs commerciaux des entreprises sont atteints avec plus de succès, au fur et à mesure que la culture d'entreprise change et que les objectifs d'inclusion s'imposent.</p> <p>Des femmes et des hommes d'identités diverses occupent une part de plus en plus importante des postes de direction et de gestion dans tous les secteurs de l'entreprise.</p> <p>La personne animant la réunion gère la dynamique de groupe afin de donner aux participants une chance égale de contribuer, qu'ils soient hommes ou femmes et quelle que soit leur identité sociale ; la personne animant la réunion limite les comportements susceptibles de perturber l'égalité de participation, comme le fait d'interrompre, de bavarder, d'ignorer ou de sous-estimer la</p>

TABLEAU 9. CULTURE D'ENTREPRISE ET LEADERSHIP

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>considération pour les opinions des hommes et des femmes</p> <p>Renforcer les compétences des femmes grâce à une approche ciblée de perfectionnement des talents et du leadership axée sur les compétences en matière de communication, de négociation et de leadership.</p>		contribution des femmes et d'autres personnes

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Guide : [Building Gender-Inclusive Workplaces in Singapore: A Practical Guide for Companies and Human Resource Practitioners](#) /Créer des lieux de travail intégrant la dimension genre à Singapour : Un guide pratique pour les entreprises et les praticiens des ressources humaines (Singapore Management University)

Guide : [Four for Women: A Framework for Evaluating Companies' Impact on the Women They Employ](#) /Quatre pour les femmes : Un référentiel d'évaluation de l'impact des entreprises sur leurs employées (Wharton School of Business)

Guide : [Strategies for Chairing Gender-Inclusive Meetings](#) (ParlAmericas)

Rapport/étude : [Delivering Through Diversity](#) /Produire des résultats grâce à la diversité (McKinsey & Company)

Rapport/étude : [Tapping the Power of Inclusion and Diversity in Urban Water](#) /Exploiter le pouvoir de l'inclusion et de la diversité dans les eaux urbaines (Association australienne des services de l'eau, WSAA)

Rapport/étude : [Accelerating Progress in Gender Equity from the Inside Out](#) /Accélérer, de l'intérieur, les progrès dans la promotion de l'égalité des genres (EY)

Rapport/étude : [Quick Take: Why Diversity and Inclusion Matter](#) (Catalyst)

Article : [Why Goldman Sachs's Push for Diversity Is Unlikely to Drive Real Change](#) (Harvard Business Review)

Article : [Creating a "Human-Friendly" Workplace](#) /Créer un milieu de travail « convivial pour les personnes humaines » (Allen Communications Learning Services)

Article : [Speaking While Female](#) (New York Times)

Article : [It's Not Just You: In Online Meetings, Many Women Can't Get a Word In](#) (New York Times)

Article : [Run Meetings That Are Fair to Introverts, Women, and Remote Workers](#) (Harvard Business Review)

Article : [Women and Negotiation: Narrowing the Gender Gap in Negotiation](#) (Harvard Law School Daily Blog)

Article : [The Role of Gender in Team Collaboration and Performance](#) (Interdisciplinary Science Reviews)

Article : [When gender diversity makes firms more productive](#) /Quand la diversité des genres rend les entreprises plus productives (Harvard Business Review)

Article : [What makes a team smarter? More women.](#) /Qu'est-ce qui rend une équipe plus intelligente ? Un plus grand nombre de femmes (Harvard Business Review)

CULTURE D'ENTREPRISE

Promouvoir la participation des hommes en identifiant les agents de

Reconnaître les employés de sexe masculin comme des acteurs essentiels pour atteindre l'égalité des genres sur le lieu de travail

Les hommes peuvent hésiter à devenir des alliés ou à apporter leur soutien aux activités de promotion de l'égalité des

Il existe une culture encourageant les partenariats entre collègues pour promouvoir l'égalité des genres.

TABLEAU 9. CULTURE D'ENTREPRISE ET LEADERSHIP

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>changement de sexe masculin et en les motivant à agir en tant que promoteurs et ambassadeurs de l'égalité des genres</p>	<p>Sensibiliser les employés de sexe masculin aux questions d'égalité des genres, à la masculinité toxique et à la manière dont l'égalité des genres profite aussi bien aux femmes qu'aux hommes</p> <p>Encourager les employés de sexe masculin à devenir des alliés et des agents de changement, avec des rôles et des responsabilités actifs identifiés dans les descriptions de poste et/ou les plans de gestion du changement.</p> <p>Participer à la campagne #HeForShe, qui incite les hommes à s'exprimer contre la violence et la discrimination à l'endroit des femmes et des filles à travers le monde.</p> <p>Coordonner le dialogue au sein de l'entreprise et de la division où les hommes et les femmes organisent des discussions en petits groupes et des formations interactives pour partager leurs objectifs de changement de culture d'entreprise et la manière de les atteindre</p> <p>Aider les dirigeants de sexe masculin à amplifier et à modéliser ce à quoi ressemble l'allysme masculin et encourager les autres employés masculins à participer à la réalisation des objectifs de changement de culture et d'égalité des genres.</p>	<p>genres parce qu'ils craignent d'être perçus comme moins virils ou moins puissants.</p> <p>Les hommes peuvent ne pas voir l'avantage qu'il y a à participer à des initiatives en faveur de l'égalité des genres ou peuvent se sentir menacés par l'idée de renforcer l'autonomie des femmes.</p> <p>Les hommes ne reconnaissent pas facilement les préjugés inconscients fondés sur le genre qui imprègnent l'organisation, et peuvent ne pas reconnaître l'importance de leur engagement.</p> <p>Les employés de sexe masculin peuvent se sentir mal à l'aise de rejoindre un réseau de femmes ou de participer à un quelconque événement ou à toute discussion sur l'égalité des genres, car ils font partie d'une minorité.</p>	<p>Les hommes sont les alliés de leurs collègues de sexe féminin, ce qui soutient les femmes de diverses manières et leur donne le sentiment d'être sur un pied d'égalité</p> <p>Les dirigeants de sexe masculin démontrent activement et publiquement leur engagement en faveur de l'égalité des genres, et encouragent les autres à le faire</p> <p>Les hommes et les femmes à tous les niveaux travaillent efficacement pour soutenir le changement de culture et l'égalité des genres au sein de l'organisation.</p>

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Guide : [Actions Men Can Take to Create an Inclusive Workplace](#) / Les actions que les hommes peuvent entreprendre pour créer un lieu de travail inclusif (MARC by Catalyst)

Guide : [Men Make a Difference: Engaging Men on Gender Equality](#) / Les hommes font la différence : Impliquer les hommes dans la promotion de l'égalité des genres (Diversity Council Australia)

TABLEAU 9. CULTURE D'ENTREPRISE ET LEADERSHIP

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	Guide (avec Plan d'action et fiche d'engagement) : HeForShe Action Kit / Guide d'action HeForShe (UN Women)		
	Guide : Do's and Don'ts for Engaging Men and Boys (USAID Interagency Gender Working Group)		
	Guide : Actions Women Can Take to Support Men's Engagement (MARC by Catalyst)		
	Outil : Continuum of Male Engagement: A Conceptual Model for Engaging Men to Prevent Violence fondée sur le genre and Promote Gender Equality (Rus Funk Consulting)		
	Cours/apprentissage en ligne : Manhood 2.0: A Curriculum Promoting a Gender-Equitable Future of Manhood (Promundo)		
	Support de formation/Outil : Barbershop Toolbox (National Committee of UN Women Iceland)		
	Exemple (avec ressources supplémentaires) : Continuum of Male Engagement (Rus Funk Consulting)		
	Exemple (avec ressources supplémentaires) : MenEngage Alliance		
	Exemple : Men, Boys and Gender Equality (Institute of Development Studies)		
	Exemple : Promundo Workplace Advisors (Promundo)		
	Exemple : White Ribbon Campaign		
	Exemple : HeForShe Campaign		
	Exemple (avec ressources supplémentaires) : Men, Commit to Mentor Women (Lean In)		
	Rapport/étude : State of the World's Fathers / Situation des pères de famille dans le monde (Promundo)		
	Rapport/étude : The Man Box (Promundo)		
	Rapport/étude : Men as Allies: Engaging Men to Advance Women in the Workplace (Center for Women and Business, Bentley University)		
	Rapport/étude : Better Together: Increasing Male Engagement in Gender Equality Efforts in Australia (Bain & Company)		
	Rapport/étude : The Design of Everyday Men: A New Lens for Gender Equality Progress (Deloitte)		
	Rapport/étude : Gender Equality is Everyone's Business (Business Fights Poverty)		
	Rapport/étude : We Set the Tone: Eliminating Everyday Sexism (Male Champions of Change)		
	Article : Pixar Unravels Toxic Masculinity in the Workplace (JOBLO)		
	Article : How to Get Men Involved with Gender Parity Initiatives (Harvard Business Review)		
	Article : Five Ways Men Can Improve Gender Diversity at Work (Boston Consulting Group)		
	Article : Lebanese NGO reminds men that a women's honor is only hers (StepFeed)		
	Article : Men United, for Women (INSEAD)		
	Article : How Men Can Become Better Allies to Women (Harvard Business Review)		
	Video : Men as Allies (JP Morgan Chase & Co.)		
	Video : It starts with Me – Why Men should engage for Gender Equality (Tomas Agnemo)		
	Video : #NotYourHonor Campaign Song (ABAAD MENA)		

TABLEAU 9. CULTURE D'ENTREPRISE ET LEADERSHIP

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>Video : Gender Equality (World Economic Forum)</p> <p>Video : What does my Headscarf mean to you? (Yassmin Abdel-Magied)</p> <p>Video : MenEngage</p>			
<p>LEADERSHIP DE L'ENTREPRISE</p> <p>Modéliser des actions encourageant l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion au niveau des postes de direction</p>	<p>Les dirigeant.es de haut niveau adoptent un langage inclusif avec une communication forte et directe en participant à la promotion de l'égalité des genres et de la D&I.</p> <p>Dans le cadre d'un processus transparent, divulguer le processus de sélection du conseil d'administration, les compétences requises, ainsi que les objectifs relatifs à la promotion de la diversité.</p>	<p>Un parti pris inconscient existe au sein de l'entreprise</p>	<p>Les programmes de formation mis en œuvre permettent de prendre conscience des préjugés inconscients et de renforcer l'engagement à mettre en œuvre des politiques et des procédures visant à garantir l'égalité des genres et la D&I.</p> <p>L'égalité des genres et la D&I font partie intégrante de la culture de l'entreprise et sont institutionnalisées dans tous les programmes et activités.</p> <p>Les dirigeant.es donnent le ton dans les efforts de promotion de l'égalité des genres et de la D&I.</p>

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Rapport/étude (avec études de cas) : [Gender Diversity Journey: Company Good Practices](#) / Parcours vers la diversité des genres : Pratiques exemplaires des entreprises (ILO)

Rapport/étude (avec études de cas) : [Backlash And Buy-In: Responding To The Challenges Of Achieving Gender Equality](#) (Male Champions of Change)

Rapport/étude : [7 Steps to Conscious Inclusion: A Practical Guide to Accelerating More Women into Leadership](#) / 7 étapes vers l'inclusion consciente : Un guide pratique pour accélérer l'accession d'un plus grand nombre de femmes à des postes de direction (ManpowerGroup)

Article : [Madam C.E.O., get me a coffee.](#) /Madame la PDG, apportez-moi un café (New York Times)

Video : [Gender Inequality at Energy Utilities](#) / Inégalité des genres dans les entreprises de services publics d'énergie (Bjarni Bjarnason, Reykjavik Energy)

PERFORMANCE ET RAPPORTS DE L'ENTREPRISE

Suivi et réalisation, par l'organisation de ses objectifs et cibles définis, et communication sur les progrès réalisés aux différentes parties prenantes à travers des rapports.

TABLEAU 10. PERFORMANCE ET RAPPORTS DE L'ENTREPRISE

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE</p> <p>Recueillir et analyser des données ventilées par sexe au niveau de l'entreprise et utiliser ces données pour suivre de manière systématique les progrès des interventions visant à promouvoir l'égalité des genres.</p>	<p>Sur la satisfaction des employés, les heures de formation, les postes occupés au sein de l'entreprise, les congés accordés et les disparités salariales (écart entre les salaires).</p> <p>S'assurer que les RH ont la capacité d'analyser et d'utiliser des données ventilées par sexe</p> <p>Utiliser régulièrement les données pour analyser les succès et les aspects à améliorer</p> <p>Partager régulièrement les données avec la haute direction afin de faciliter la prise de décision concernant la répartition des ressources et la participation à des initiatives ou objectifs.</p> <p>Limiter la méfiance relative à la confidentialité en faisant appel à un tiers pour administrer l'enquête ou assurer la confidentialité.</p>	<p>Les entreprises ont des niveaux de sophistication variables en matière d'analyse des ressources humaines, ce qui peut entraver leur capacité à ventiler les données par sexe et à les utiliser.</p> <p>La capacité à recueillir des opinions subjectives (par exemple, le niveau de satisfaction) peut être compromise si les employés ont des doutes par rapport à la confidentialité des enquêtes</p> <p>La correction des écarts de rémunération a une incidence sur les finances, et il se peut qu'il n'y ait pas de financement disponible pour corriger les écarts.</p> <p>Il faut parfois plusieurs années pour mettre en œuvre des changements affectant les accords d'entreprise</p>	<p>Les données ventilées par sexe répondent aux normes du secteur et sont régulièrement recueillies et mises à jour.</p> <p>Des données ventilées par sexe sont disponibles en permanence et utilisées pour la prise de décisions.</p> <p>Les lacunes identifiées sont corrigées.</p>
<p>RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES</p> <p>Rapport/étude : Guidelines on How to Collect Sex-Disaggregated Water Data (UNESCO)</p> <p>Article : Measuring What Matters in Gender Diversity (Boston Consulting Group)</p>			
<p>PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE</p> <p>Affecter un budget à la promotion de l'égalité des genres et de la diversité et suivre l'utilisation de ces ressources financières</p>	<p>Élaborer une déclaration de principe sur la budgétisation sensible au genre et la faire approuver par le conseil d'administration</p> <p>Mettre en place des comités budgétaires avec une représentation égale des femmes et de personnes d'identités diverses et assurer leur participation à la planification budgétaire et aux processus décisionnels</p>	<p>Les décisions relatives au budget sont généralement prises par des personnes susceptibles de ne pas comprendre l'importance, la pertinence ou le caractère prioritaire, pour l'entreprise, de la prise en compte des implications budgétaires sur l'égalité des genres et la diversité.</p> <p>La question de la budgétisation peut être considérée comme trop technique par les responsables des principaux départements des services publics comme</p>	<p>Engagement et soutien des dirigeant.es en vue d'utiliser le budget comme un outil de répartition équitable des ressources de l'entreprise, permettant ainsi de réaliser l'égalité et la diversité, en termes d'avantages, d'opportunités de formation, d'impact des politiques, des opportunités de développement des dirigeant.es et des installations en place.</p> <p>Déclaration de principe sur l'engagement de la société en matière de budgétisation</p>

TABLEAU 10. PERFORMANCE ET RAPPORTS DE L'ENTREPRISE

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>Former l'ensemble des gestionnaires et les comités budgétaires à la budgétisation sensible au genre.</p> <p>Les budgets des entreprises et des projets sont élaborés en tenant compte des opinions et des besoins des employés et des employées et cherchent à réduire l'inégalité des genres.</p> <p>Veiller à ce que les priorités budgétaires et l'affectation des dépenses combler les écarts d'égalité des genres entre les genres dans les domaines à fort impact, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la promotion des talents • le recrutement et l'embauche • le perfectionnement et la formation des talents • les prestations accordées aux salariés • le développement des capacités en leadership <p>Suivre et évaluer le degré auquel le budget a contribué à combler les écarts en matière d'égalité des genres et de diversité</p> <p>Rapports de l'entreprise sur le budget utilisé pour mettre en œuvre les initiatives de promotion de l'égalité des genres et de la diversité dans les rapports annuels ou d'autres rapports accessibles au public.</p>	<p>par exemple le département des ressources humaines.</p>	<p>sensible au genre, approuvée par le Conseil d'administration et publiée</p> <p>Tous les budgets de l'entreprise prennent en compte l'égalité des genres et la diversité.</p> <p>Les femmes et des personnes d'identités diverses sont représentées de manière adéquate et participent à la planification budgétaire et aux processus décisionnels</p> <p>Tous les gestionnaires et comités budgétaires sont compétents en matière de budgétisation sensible au genre</p> <p>Des données ventilées par sexe sont disponibles et utilisées pour prendre des décisions profitant, à titre égal, aux employées et à des personnes d'identités sociales diverses</p> <p>Les budgets existants de l'entreprise sont évalués sous l'angle de l'égalité des genres et de la diversité, afin d'identifier et de réduire les inégalités entre les genres et les disparités fondées sur la diversité.</p>

TABLEAU 10. PERFORMANCE ET RAPPORTS DE L'ENTREPRISE

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES			
<p>Guide : A Guide to Gender-Responsive Budgeting / Un guide pour l'établissement de budgets intégrant la dimension genre (OXFAM)</p> <p>Rapport/étude : Overview of Gender-responsive Budget Initiatives / Aperçu des initiatives budgétaires sensibles au genre (Bureau for Gender Equality)</p> <p>Rapport/étude : Gender Budgeting in the Capability Approach from Theory to Evidence / La budgétisation sensible au genre dans l'approche fondée sur les capacités : de la théorie aux résultats (Tindara Addabbo)</p> <p>Rapport/étude : Gender Mainstreaming and Gender Budgeting / Intégration de la dimension genre et budgétisation sensible au genre (Diane Elson)</p> <p>Rapport/étude : Budgeting for Gender / Budgétisation sensible au genre (Wharton University of Pennsylvania)</p> <p>Article : Gender Budgeting: A Tool for achieving Equality / Budgétisation sensible au genre : Un outil pour atteindre l'égalité (Gender and the Economy)</p> <p>Article : What is gender budgeting and how can it help equality? / En quoi consiste la budgétisation sensible au genre et comment peut-elle contribuer à promouvoir l'égalité ? (Deutsche Welle)</p>			
<p>RAPPORTS DE L'ENTREPRISE</p> <p>Divulguer les objectifs relatifs à l'égalité des genres et à la diversité et/ou les indicateurs clés de performance (ICP) relatifs à l'égalité des genres et à la D&I dans des rapports et indices accessibles au public.</p>	<p>Fixer des objectifs en matière d'égalité des genres et de diversité et rendre compte des objectifs et des performances en matière d'égalité des genres et de D&I en vue de la réalisation de ces objectifs, dans le rapport annuel de l'entreprise, sur son site web, dans un rapport distinct sur l'égalité des genres ou la durabilité, afin de réaliser ces prestations :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Respect des normes mondiales en matière de reporting sur le développement durable, telles que l'Initiative mondiale sur les rapports de performance ou <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI) qui exige la divulgation d'indicateurs et d'objectifs liés au genre ○ Appui à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies, en particulier l'ODD 5 qui appelle à l'égalité des genres et à l'autonomisation de toutes les femmes et filles d'ici 2030 ○ Veiller à ce que l'entreprise mesure les progrès réalisés en matière d'égalité des genres et de D&I, et ce de manière significative 	<p>L'engagement des PDG à divulguer les IRC ou les objectifs en matière d'égalité des genres et de diversité peut être faible</p> <p>Les données qualitatives ou quantitatives (ventilées par sexe) requises peuvent ne pas exister ou être difficiles à obtenir</p> <p>La crainte potentielle des dirigeant.es que la divulgation de données/informations sur l'égalité des genres et la D&I rende l'entreprise vulnérable aux critiques</p> <p>L'établissement de rapports sur le développement durable selon la GRI exige du temps et des efforts, ce qui peut limiter les ressources humaines et financières disponibles</p>	<p>Des objectifs quantitatifs en matière d'égalité des genres et de diversité sont fixés, avec des rapports annuels réguliers sur les performances</p> <p>Transparence, sensibilisation et visibilité accrues en matière d'égalité des genres et de la D&I</p> <p>Amélioration de l'image publique de l'entreprise par la divulgation des performances en matière d'égalité des genres et de pratiques de D&I</p> <p>Un nombre accru de candidates qualifiées, d'identités diverses, posent leur candidature aux postes vacants</p> <p>Possibilité d'être inclus dans les 100 entreprises les mieux cotées sur les sujets de diversité et d'inclusion pour les investisseurs</p>

TABLEAU 10. PERFORMANCE ET RAPPORTS DE L'ENTREPRISE

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>Inclure dans le rapport annuel, le site web et dans un rapport distinct sur l'égalité des genres ou le développement durable, la proportion de femmes parmi l'ensemble des employés, notamment les haut.es dirigeants et les membres du conseil d'administration</p> <p>Mesurer les progrès en évaluant l'entreprise par rapport à l'indice <u>D&I (diversité et inclusion) de Thomson Reuters</u> <u>ou à un</u> autre indice afférent à la responsabilité sociale afin de déterminer les points à améliorer pour atteindre le classement des 100 entreprises les mieux cotées par les fonds d'investissement.</p>		

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Guide : [How to Set Gender Diversity Targets](#) / Comment fixer des objectifs concernant la diversité des genres (Agence pour l'égalité des genres sur le lieu de travail, gouvernement australien)

Guide (avec Exemples de questions pour l'enquête auprès des salariés) : [Guideline for Gender Balance Performance and Reporting](#) (ASX Corporate Governance Council)

Guide : [8 Tips For Announcing Your Workforce Diversity Numbers](#) (NCWIT)

Outil : [Organizational Goal Setting for Gender Equality and Inclusion](#) (USAID)

Outil (avec Explanatory Video): [Target Setting Calculator](#) including (Agence pour l'égalité des genres sur le lieu de travail, gouvernement australien)

Exemple : [Diversity & Inclusion Index](#) (Thomson Reuters)

Exemple : [Gender-Equality Index](#) (Bloomberg)

Rapport/étude : [Gender Indicators: What, Why and How?](#) (BRIDGE)

Rapport/étude : [Towards More and Better Reporting](#) (Global Reporting Initiative)

Article : [Transparency And Gender Equality](#) (Global Reporting Initiative)

Video : [Transparency as a Force for Gender Equality / La transparence comme levier pour l'égalité des genres](#) (Global Reporting Initiative)

Video : [The Facts About Gender Equality and The Sustainable Development Goals](#) / Les faits concernant l'égalité des genres et les objectifs de développement durable (ONU Femmes) (UN Women)

TABLEAU 10. PERFORMANCE ET RAPPORTS DE L'ENTREPRISE

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>PERFORMANCE ET RAPPORTS DE L'ENTREPRISE</p> <p>Adopter des normes internationales et souscrire à des engagements internationaux en matière d'égalité des genres</p>	<p>Devenir signataire d'engagements internationaux visant à accroître l'égalité des genres, tels que les principes d'autonomisation des femmes ou Equal by 2030, et préparer des rapport sur les progrès réalisés et les indicateurs connexes</p> <p>Rejoindre un réseau mondial d'entreprises du secteur privé pour recevoir des orientations sur la manière de faire progresser l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes</p> <p>Les avantages comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'accès à des ressources telles que du matériel d'apprentissage et de recherche exemplaires • Bénéficier d'un réseau mondial d'agents de changement • Accéder à un forum de discussion en ligne, à des webinaires ainsi qu'à des événements en ligne et autres • Envoyer un signal clair aux différentes parties prenantes pour leur signifier que l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes sont des questions très importantes pour l'entreprise, comme le démontrent l'implication des dirigeants.es et l'engagement des PDG 	<p>Manque de sensibilisation aux initiatives</p> <p>Manque de ressources pour adhérer aux engagements et en assurer le suivi (par exemple, nécessité d'une répartition claire du budget et des responsabilités pour progresser)</p> <p>La déclaration de soutien à l'initiative doit souvent être signée par le.a PDG, ce qui peut entraîner des difficultés si son engagement est insuffisant.</p> <p>La participation à certaines initiatives coûte de l'argent.</p> <p>Manque de temps pour être membre actif du réseau.</p> <p>Manque de ressources pour rendre compte des progrès réalisés</p>	<p>L'entreprise a rejoint/approuvé des initiatives pertinentes de promotion de l'égalité des genres et d'autonomisation des femmes, telles que les principes d'autonomisation des femmes (WEP) ou EqualBy2030</p> <p>L'entreprise bénéficie d'un réseau et de contacts avec des agents du changement à l'échelle mondiale</p> <p>Participer à une initiative mondiale renforce l'image de l'entreprise et son engagement en faveur de l'égalité des genres.</p>
<p>RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES</p>			
<p>Outil : CEO Statement of Support for Women's Empowerment Principles / Déclaration du PDG en faveur des principes d'autonomisation des femmes (Pacte mondial des Nations unies et ONU Femmes)</p>			
<p>Guide : Women's Empowerment Principles (WEPs) / Principes d'autonomisation des femmes_(United Nations Global Compact & UN Women)</p>			
<p>Exemple : Equal by 30 (Clean Energy Education and Empowerment (C3E) Initiative)</p>			

TABLEAU 10. PERFORMANCE ET RAPPORTS DE L'ENTREPRISE

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>PERFORMANCE ET RAPPORTS DE L'ENTREPRISE</p> <p>Participer à des initiatives récompensant les performances relatives à l'égalité des genres et à la diversité, ainsi qu'à des processus de certification de classement.</p>	<p>L'entreprise participe de manière active aux processus d'attribution et de certification relatifs à l'égalité des genres et à la diversité suivant une approche stratégique comprenant une vérification régulière des distinctions, des classements et des processus de certification.</p> <p>Démontrer aux employés actuels, aux candidats potentiels et aux autres parties prenantes l'engagement et les progrès réalisés pour promouvoir l'égalité des genres et la D&I afin d'accroître la visibilité et la crédibilité sur le marché du travail en tant qu'employeur attractif ayant créé un lieu de travail où les femmes et les hommes d'identités diverses sont tous traités de manière équitable.</p> <p>Communiquer publiquement et régulièrement sur l'acquisition d'un avantage concurrentiel dans la recherche de talents</p>	<p>La participation demande du temps et des efforts (notamment des ressources humaines/financières)</p> <p>Les données quantitatives ou qualitatives (ventilées par sexe) requises pour le processus de certification peuvent ne pas exister ou être difficiles à obtenir</p> <p>La direction peut ne pas voir l'avantage d'un certificat concernant le genre et par conséquent ne pas approuver la participation.</p>	<p>L'entreprise dispose d'une liste de distinctions, de classements et de processus de certification connexes et utilise une approche stratégique pour sa participation ou sa non-participation</p> <p>L'entreprise se voit décerner une certification pour sa performance en matière de genre, qui peut être utilisée pour sa communication interne et externe et dans le cadre de sa stratégie de promotion de son image de marque.</p> <p>Les certificats portant sur la performance relative à la dimension genre aident l'entreprise à mesurer ses progrès (« ce qui est mesuré est fait ») et à se comparer à d'autres entreprises.</p> <p>L'entreprise se classe parmi les meilleures en termes de distinctions reçues ou peut améliorer son classement au fil du temps.</p>

TABLEAU 10. PERFORMANCE ET RAPPORTS DE L'ENTREPRISE

PRATIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES			
<p>Prix : Best Places to Work Awards /Prix des meilleurs environnements de travail (Comparably)</p> <p>Prix : Great Place to Work /Lieu de travail idéal (Great Place to Work Institute)</p> <p>Prix : Gender Equality Awards (EBRD)</p> <p>Prix : WEP Leadership Award (United Nations Global Compact)</p> <p>Prix : Catalyst Award (Catalyst)</p> <p>Prix : IWA Women in Water Award (International Water Association, IWA)</p> <p>Certificat: Economic Dividends for Gender Equality (EDGE) Certification (EDGE Strategy)</p> <p>Certificat: Gender Equality Seal for Public and Private Organizations / Certification de l'égalité des genres pour les organisations publiques et privées (PNUD)</p> <p>Rapport/étude : Setting International Standards for Gender Equality in the Private Sector: The Gender Equity Model / Établissement de normes internationales pour l'égalité des genres dans le secteur privé : Modèle d'équité entre les genres (Banque mondiale)</p>			

POLITIQUES ET GESTION DES GRIEFS

Ensemble documenté de lignes directrices générales informant le personnel et la direction sur les comportements et les mécanismes en place pour remédier au non-respect des règles.

TABLEAU 11. POLITIQUES ET GESTION DES GRIEFS

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
POLITIQUES			
Adopter et mettre en œuvre une politique d'égalité des genres et d'inclusion sociale	<p>Élaborer une politique d'égalité des genres ou d'inclusion sociale fondée sur les normes internationales, notamment les objectifs, les responsabilités et les dispositions relatives à la gestion des griefs</p> <p>Inclure les buts et objectifs de l'entreprise en matière d'égalité des genres et de D&I, les mesures à prendre pour les atteindre, les responsabilités de mise en œuvre et les indicateurs de suivi</p>	<p>Les parties prenantes peuvent manquer d'engagement et de prise de conscience par rapport à l'égalité des genres et à la D&I lors de la formulation et de l'adoption de ces mesures dans un contexte de priorités concurrentes</p> <p>Les membres du Conseil d'administration peuvent ne pas être d'accord sur la nécessité d'une politique de promotion du genre ou d'une politique de genre et d'inclusion sociale (GIS).</p>	<p>La politique de promotion de l'égalité des genres ou l'égalité des genres et de l'inclusion sociale est adoptée et pleinement mise en œuvre par le biais de processus de soutien, comme détaillé dans le présent référentiel</p> <p>L'égalité des genres fait partie intégrante de la culture de l'entreprise et est institutionnalisée dans tous ses programmes et activités.</p>

TABLEAU 11. POLITIQUES ET GESTION DES GRIEFS

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>Faire preuve d'une nouvelle orientation et d'un engagement résolu en faveur de l'égalité des genres et des objectifs de D&I en élaborant et en mettant en œuvre une stratégie et un plan d'action</p> <p>Mettre en œuvre des programmes de formation pour sensibiliser aux préjugés inconscients et susciter un engagement à mettre en œuvre la politique</p> <p>Veiller à ce la mise en œuvre relève de la responsabilité des hauts responsables.</p>	<p>Une politique sans stratégie peut ne pas déclencher de changement.</p>	

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Guide : [Integrating Gender into Workplace Policies](#) / Intégration de la dimension genre dans les politiques relatives à l'environnement de travail (USAID)

Guide : [Gender Strategy Toolkit](#) / Guide pratique sur la stratégie relative au genre (Agence pour l'égalité des genres sur le lieu de travail, gouvernement australien)

Guide : [Developing a Workplace Gender Equality Policy](#) / Élaboration d'une politique d'égalité des genres sur le lieu de travail (Agence pour l'égalité des genres sur le lieu de travail, gouvernement australien)

Exemple : [Gender Equality and Empowerment of Women Policy](#) / Politique de promotion de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes (AngloGold Ashanti)

<p>POLITIQUES</p> <p>Mettre en place une politique d'égalité d'accès à l'emploi (EEO) au niveau de l'entreprise</p>	<p>Adopter une déclaration de principe sur l'égalité d'accès à l'emploi (EEO) au niveau du Conseil d'administration/de la direction.</p> <p>Divulguer le processus de sélection du conseil d'administration, les compétences requises, ainsi que les objectifs relatifs à la promotion de la diversité</p> <p>Veiller à ce que toutes les caractéristiques pertinentes soient incluses : race, religion, couleur de peau, sexe, état de grossesse, orientation sexuelle, état civil, origine géographique, âge, informations génétiques, statut militaire ou handicap et toute autre</p>	<p>L'engagement des parties prenantes lors de la formulation et de l'adoption de la politique EEO peut être insuffisant.</p> <p>Il existe un parti pris inconscient au sein de l'entreprise.</p>	<p>La politique EEO est adoptée et pleinement mise en œuvre par le biais de processus de soutien, comme détaillé dans le présent référentiel.</p> <p>Les programmes de formation mis en œuvre sensibilisent aux préjugés inconscients et suscitent un engagement à mettre en œuvre des politiques et des procédures garantissant l'égalité des genres et la diversité</p> <p>L'égalité des genres et la D&I font partie intégrante de la culture de l'entreprise et sont institutionnalisés dans tous ses programmes et activités.</p>
--	--	--	--

TABEAU 11. POLITIQUES ET GESTION DES GRIEFS

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>caractéristique protégée par le droit applicable.</p> <p>Désigner les RH ou une autre unité de l'entreprise comme département chargé de la promotion de l'égalité des genres et de la D&I pour mettre en œuvre la politique EEO et d'autres politiques, stratégies, programmes et initiatives de l'entreprise de promotion de l'égalité des genres et de la D&I et y consacrer les ressources financières nécessaires</p> <p>Mettre en place un comité multi-divisionnaire pour l'égalité des genres et la D&I, composé de femmes et d'hommes d'identités diverses, afin de planifier, de superviser et de soutenir la mise en œuvre des initiatives de promotion de l'égalité des genres et de la D&I avec les départements de l'égalité des genres et/ou des ressources humaines</p> <p>Créer des responsabilités en déclarant des cibles et objectifs spécifiques en matière d'égalité des genres et de D&I et tenir les dirigeant.es de l'entreprise responsables de la réalisation de ces objectifs dans un délai défini</p>		

TABLEAU 11. POLITIQUES ET GESTION DES GRIEFS

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES			
<p>Guide : Integrating Gender into Workplace Policies / Intégration de la dimension genre dans les politiques relatives à l'environnement de travail (USAID)</p> <p>Guide : Setting Strategic Gender Equality Targets / Définition d'objectifs stratégiques en matière d'égalité des genres (USAID)</p> <p>Guide : Guidelines for Employment Equality Policies in Enterprises / Lignes directrices pour les politiques d'égalité en matière d'emploi au sein des entreprises (Irish Human Rights and Equality Commission)</p> <p>Outil : Sample EEO Policy / Exemple de politique OEE (Employment Law Information Network)</p> <p>Exemple : TATA Power-DDL Equal Opportunity Policy / Politique de TATA Power-DDL relative à l'égalité des opportunités (TATA Power-DDL)</p> <p>Exemple : Equal Access to Employment Reaffirmation Statement / Déclaration de réaffirmation de l'égalité d'accès à l'emploi (Capital One Financial Corporation)</p> <p>Rapport/étude (avec études de cas) : Gender Diversity Journey: Company Good Practices / Parcours vers la diversité des genres : Pratiques exemplaires des entreprises (ILO)</p>			

POLITIQUES

Adopter une politique d'équité salariale avec des mécanismes d'analyse et de correction

Veiller à ce que la politique d'équité salariale aborde explicitement les questions suivantes :

- Discrimination salariale au sein d'une catégorie d'emploi, par exemple « Ingénieur I » : Un homme et une femme ayant tous deux un diplôme d'ingénieur et cinq ans d'expérience sont rémunérés de manière différente
- Discrimination salariale entre les catégories d'emploi, par exemple le fait d'avoir deux titres de poste comme « Directeur.ice de bureau » et « Directeur.ice de bureau extérieur » qui ont les mêmes responsabilités, mais le « Directeur.ice de bureau » est moins bien payé et est une fonction principalement occupée par des femmes ou par des groupes traditionnellement exclus socialement
- Dans les processus d'embauche et de promotion, ne pas demander ou utiliser le salaire antérieur pour déterminer le salaire actuel.

Les fonds peuvent ne pas être disponibles pour combler les écarts de rémunération identifiés.

Les accords d'entreprise peuvent devoir être modifiés au cours du prochain cycle de négociations.

Il existe une perception de partialité de la part des groupes dont le salaire n'est pas changé.

Le groupe précédemment moins bien payé peut tenter un recours en justice.

L'entreprise adopte et applique l'équité salariale.

L'entreprise comble les écarts salariaux à tous les deux niveaux.

Les hommes et les femmes d'identités diverses sont payés équitablement.

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

TABLEAU 11. POLITIQUES ET GESTION DES GRIEFS

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>Guide : Integrating Gender into Workplace Policies / Intégration de la dimension genre dans les politiques relatives à l'environnement de travail (USAID)</p> <p>Rapport/étude : A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: Models and Impacts / Une analyse comparative de la promotion de l'équité salariale : Modèles et impacts (ILO)</p> <p>Rapport/étude : Pay Equity: A Key Driver of Gender Equality / Équité salariale : Un facteur clé de promotion de l'égalité des genres (ILO)</p>			
<p>POLITIQUES</p> <p>Mettre en place une politique de santé et de sécurité qui tienne compte explicitement et de manière équitable des besoins des femmes et des hommes</p>	<p>Adopter des politiques de sécurité répondant aux besoins des femmes et des hommes, ainsi que les processus de mise en œuvre de ces politiques</p> <p>Inclure les protocoles de santé et de sécurité dans les tâches et responsabilités professionnelles</p> <p>Offrir aux femmes un accès égal aux équipements de protection individuelle (casque, etc.)</p> <p>Donner un accès égal à des toilettes, vestiaires, douches et autres installations séparées, adaptées aux femmes et aux hommes</p> <p>Veiller à ce que les femmes aient un accès égal à la formation en matière de sécurité sur le terrain et bénéficient également des protocoles de sécurité sur le terrain (c'est-à-dire les protocoles en ligne, les procédures d'étiquetage).</p>	<p>L'entreprise peut être amenée à modifier les protocoles d'achat afin de garantir une plus grande variété de tailles d'équipement.</p> <p>Les coûts d'installation des équipements et d'achat de matériel supplémentaire pourraient être irréalistes pour l'entreprise.</p> <p>L'entreprise peut ne pas avoir élaboré un ensemble complet de protocoles de sécurité ou peut ne pas appliquer correctement les protocoles existants, ce qui met en danger les travailleurs et les travailleuses.</p>	<p>L'entreprise adopte des politiques et pratiques de santé et de sécurité protégeant les hommes et les femmes de manière équitable.</p> <p>Les femmes et les hommes ont un accès égal aux équipements de sécurité, aux installations et à la formation.</p>
<p>RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES</p> <p>Guide : Integrating Gender into Workplace Policies / Intégration de la dimension genre dans les politiques relatives à l'environnement de travail</p> <p>Guide : 10 Keys for Gender Sensitive OSH Practice: Guidelines for Gender Mainstreaming in Occupational Safety and Health / Dix clés pour une pratique de SST sensible au genre : Lignes directrices pour l'intégration de la dimension genre dans la sécurité et la santé au travail (ILO)</p> <p>Rapport/étude (avec Liste de contrôle des risques sur le lieu de travail et modèle de formulaire d'évaluation des risques): Healthy Beginnings: Guidance On Safe Maternity At Work / Des débuts en bonne santé : Directives sur la sécurité de la maternité au travail (ILO)</p>			

TABLEAU 11. POLITIQUES ET GESTION DES GRIEFS

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>POLITIQUES</p> <p>Créer et adopter une politique de gestion de l'hygiène menstruelle (GHM) sur le lieu de travail afin de s'assurer que les femmes puissent gérer leurs besoins de santé en toute sécurité et avec dignité lorsqu'elles sont au travail</p>	<p>Aligner la politique sur les dispositions juridiques nationales et les meilleures pratiques internationales relatives à la GHM</p> <p>Mener un audit des installations sanitaires existantes en tenant compte des MHM et fournir des installations adéquates sécurisées, propres et adaptées aux besoins de chaque sexe</p> <p>Veiller à ce que les femmes soient incluses dans la formulation des politiques et que leurs contributions soient prises en compte</p> <p>La politique devrait aborder des sujets liés aux infrastructures matérielles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ l'accès à l'eau froide et chaude et au savon ○ les options d'élimination sûres et culturellement appropriées ○ les portes peuvent être verrouillées et garantissent une intimité totale <p>La politique devrait également prévoir des mesures non contraignantes, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ le changement de mentalité et de processus (par exemple, les femmes ne devraient pas avoir à demander ou à dire quand elles veulent utiliser les toilettes) ○ activité de sensibilisation à la GHM pour aider les dirigeant.es et les superviseurs à comprendre les besoins des femmes en matière d'assainissement ○ Encourager l'estime de soi et la conscience de soi des femmes, montrer qu'il s'agit d'un phénomène naturel et les aider à surmonter les 	<p>La stigmatisation culturelle autour de la GHM peut empêcher les femmes de discuter de leurs besoins en la matière</p> <p>Les bureaux sur le terrain ou les sites de travail peuvent ne pas disposer d'infrastructures physiques permettant s'assurer que les hommes et les femmes disposent de latrines ou de toilettes séparées.</p> <p>Les installations peuvent être insalubres, dangereuses ou dépourvues de poubelles, d'eau et d'autres dispositions nécessaires.</p> <p>Coût de l'amélioration ou de la construction de nouvelles installations</p> <p>Les superviseurs peuvent être réticents à accorder au personnel féminin des pauses pour répondre à leurs besoins relatifs à la GHM, notamment la douleur ou la gêne.</p> <p>La dynamique de pouvoir entre les superviseurs de sexe masculin et les employées peut empêcher les femmes de demander des pauses, des congés ou d'autres aménagements nécessaires pendant leurs règles.</p>	<p>Les installations sont appropriées et les problèmes détectés lors des audits sont résolus dans un délai raisonnable et avec des ressources adéquates.</p> <p>Les employés déclarent pouvoir gérer leurs règles sans subir de perte de revenus, utiliser leurs congés de maladie, réduire leur productivité ou subir des effets négatifs sur le plan émotionnel ou physique (par exemple, la stigmatisation)</p> <p>Sensibilisation des cadres et des employés de sexe masculin, contribuant ainsi à réduire la stigmatisation, l'attention non désirée ou les frictions autour des menstruations.</p>

TABLEAU 11. POLITIQUES ET GESTION DES GRIEFS

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	stéréotypes culturellement ancrés et les sentiments négatifs à propos de leur corps.		

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Guide : [Integrating Gender into Workplace Policies](#) / Intégration de la dimension genre dans les politiques relatives à l’environnement de travail (USAID)

Guide : [WASH@Work: A Self-Training Handbook](#) / WASH@Work : Manuel d’autoformation (see pg. 107 f.) (ILO)

Guide : [Female-friendly public and community toilets: A guide for planners and decision makers](#) / Toilettes publiques et communautaires adaptées aux femmes : Un guide pour les planificateurs et les décideurs (WaterAid, UNICEF and WSUP)

Guide : [Menstrual Hygiene Matters, Chapter 8: Menstrual hygiene in the workplace](#) / Questions d’hygiène menstruelle, Chapitre 8 : Hygiène menstruelle sur le lieu de travail (WaterAid)

Rapport/étude : [Menstrual Hygiene Management and Women’s Economic Empowerment](#) / Gestion de l’hygiène menstruelle et autonomisation économique des femmes (USAID)

Article : [Putting an end to period stigma and taboo](#) / Mettre fin à la stigmatisation et aux tabous entourant les mensurations (Plan International UK)

POLITIQUES	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
Mettre en place des politiques visant à promouvoir la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale	<p>Identifier les besoins du personnel pour mieux concilier vie professionnelle et vie familiale et adopter les bonnes pratiques internationales</p> <p>Mettre en œuvre les meilleures pratiques mondiales alignées sur le cadre juridique national et la culture locale et soutenir le changement de culture d’entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Horaire de travail flexible ○ Travail à domicile et au bureau à domicile, avec possibilités de télétravail ○ Journée de travail plus courte pour les parents qui viennent de reprendre le travail ○ Allongement de la pause déjeuner pour l’alimentation du bébé/le tire-lait ○ Des programmes de retour au travail offrant une formation de rattrapage sur certains sujets afin de permettre la compétitivité pour la promotion professionnelle. 	<p>Les lois locales sur l’emploi peuvent interdire certaines options.</p> <p>Les différentes unités de travail peuvent avoir des horaires fixes, là où des horaires variables peuvent créer des difficultés au niveau du personnel.</p> <p>Les bureaux extérieurs peuvent ne pas disposer de l’espace physique nécessaire pour fournir une salle d’allaitement ou des services de garde d’enfants</p> <p>Le télétravail nécessite une connexion internet fiable, qui n’est pas toujours disponible.</p> <p>Certains postes sont occupés 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et/ou sont de garde en cas d’urgence.</p> <p>Les haut.es dirigeant.es peuvent manquer d’expérience et être réticents à accorder des options de travail flexible ou de travail à domicile.</p>	<p>Les options proposées sont bien connues et perçues comme une contribution positive de l’entreprise à une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale</p> <p>L’image des parents qui travaillent s’est améliorée, comme en témoignent les promotions et l’attribution de tâches difficiles aux femmes (et aux hommes) chargées de la garde des enfants</p> <p>Les employés indiquent dans les enquêtes de satisfaction ou d’engagement qu’ils perçoivent les politiques de congé comme étant équitables pour tous les employés.</p> <p>Les mères utilisent les salles d’allaitement sans se sentir mal à l’aise.</p> <p>Les parents utilisent des structures de garde d’enfants fournies ou parrainées et sont satisfaits de la qualité.</p>

TABEAU 11. POLITIQUES ET GESTION DES GRIEFS

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mise à disposition d'installations telles que des salles d'allaitement, une garderie sur place et des possibilités de déjeuner en famille ○ Soutien à la garde d'enfants en externe (voir les meilleures pratiques en matière de prestations pour garde d'enfants) ○ Programme d'aide aux employés offrant un soutien aux nouveaux parents et permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale (voir les meilleures pratiques en matière d'avantages sociaux dans le cadre du PAE) ○ Partage d'emploi pour les talents et les dirigeantes de sexe féminin (voir la pratique exemplaire relative au partage d'emploi pour les talents et les dirigeant.es) ○ Une formation en ligne en plus de la formation en classe, qui peut être difficile à suivre ○ Prestations de l'entreprise élargies aux membres de la famille ○ Coopération avec des établissements scolaires de qualité et soutien financier pour la prise en charge des frais de scolarité. <p>Créer et mettre en œuvre des processus visant à maintenir l'effectif au complet tout en réintégrant l'employée de retour au travail.</p>	<p>La direction et le Conseil d'administration doivent être disposés à adopter des pratiques allant au-delà de la législation nationale (par exemple, l'octroi d'un congé de paternité peut ne pas être une obligation légale)</p>	
<p>RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES</p>			
<p>Guide : Integrating Gender into Workplace Policies / Intégration de la dimension genre dans les politiques relatives à l'environnement de travail</p>			
<p>Guide : Returners: A Toolkit for Employers (UK Government Equalities Office)</p>			
<p>Guide : Building a Workplace Flexibility Strategy / Élaboration d'une stratégie pour la flexibilité du lieu de travail (Agence pour l'égalité des genres sur le lieu de travail, gouvernement australien)</p>			

TABEAU 11. POLITIQUES ET GESTION DES GRIEFS

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>Guide : Easy Steps to Supporting Breastfeeding Employees (HRSA)</p> <p>Rapport/étude : Developing A Flexible Working Arrangements Policy / Développer une politique axée sur des modalités de travail flexibles (Agence pour l'égalité des genres sur le lieu de travail, gouvernement australien)</p> <p>Rapport/étude : Phase Back to Work Best Practices and Implications (Diversity Best Practices)</p> <p>Rapport/étude (avec études de cas) : Returner Programmes: Best Practice Guidance for Employers (UK Government Equalities Office)</p> <p>Article : 8 Ways to Retain Female Talent After Maternity Leave (Forbes)</p>			
<p>POLITIQUES</p> <p>Prévoir un congé parental (congé de maternité et de paternité⁹⁰) qui satisfait aux exigences de la législation nationale ou les dépasse.</p>	<p>Satisfaire aux exigences légales du pays en matière de congé parental (congé de maternité et de paternité) ou les dépasser, sur la base notamment d'une enquête sur les besoins des salariés</p> <p>La norme d'excellence pour les politiques de congé parental prévoit un temps de congé payé égal pour les femmes et les hommes ; lorsque ce temps de congé est égal, les femmes sont moins victimes de discrimination au niveau de l'embauche et de la promotion, et les hommes peuvent jouer leur rôle de père et s'occuper des enfants tout en bénéficiant d'un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée.</p> <p>Mettre en œuvre des congés supplémentaires ou des options pour combler les lacunes identifiées par l'analyse des bénéfices de l'entreprise</p> <p>Communiquer ces avantages à tous les employés.</p> <p>Former les superviseurs et gestionnaires sur leur rôle dans la création d'un climat de soutien dans lequel les employés se</p>	<p>La culture peut décourager les pères de prendre un congé de paternité.</p> <p>Il peut exister des obstacles juridiques/réglementaires concernant le congé de paternité.</p> <p>La culture d'entreprise peut décourager les femmes et les hommes de prendre un congé parental complet, en particulier pour les hommes occupant des postes de direction.</p> <p>Les préjugés peuvent décourager les superviseurs et les cadres d'embaucher des femmes parce qu'ils ont l'impression que les femmes vont quitter le travail, surtout lorsque les prestations du congé de maternité dépassent celles du congé de paternité.</p> <p>L'unité manque de personnel et les employés restants doivent assumer des tâches supplémentaires (ce qui peut entraîner du ressentiment)</p> <p>L'entreprise peut ne pas disposer de fonds pour payer des congés ou heures supplémentaires pour les autres employés</p>	<p>Les pères et les mères utilisent les congés parentaux disponibles avec salaire complet et autres avantages.</p> <p>Les unités de l'entreprise sont soutenues par des programmes tels que le partage d'emploi, l'embauche de travailleurs temporaires et la formation polyvalente afin de maintenir un effectif complet pendant que les employés prennent leurs congés.</p> <p>Les salariés sont plus satisfaits de l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de la prise en compte de leurs besoins personnels, ce qui se traduit par une meilleure fidélisation et une meilleure qualité ou productivité.</p>

⁹⁰ **LE CONGÉ DE PATERNITÉ.** Prestation destinée à permettre aux pères de nouveau-nés de prendre un congé payé ou non payé après la naissance de l'enfant. Certaines entreprises accordent un nombre limité de jours en cas d'adoption d'un enfant. (Source : [Society for Human Resource Management, Glossary of Human Resources Management Terms](#))

TABLEAU 11. POLITIQUES ET GESTION DES GRIEFS

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>sentent à l'aise et encouragés à utiliser les congés</p> <p>Encourager les dirigeant.es des entreprises à prendre des congés appropriés afin d'inciter les salariés à faire de même</p> <p>Créer et mettre en œuvre des processus pour maintenir l'effectif au complet pendant les congés de certains employés</p> <p>Favoriser des modalités de travail flexibles formelles comme moyen souple et réactif de permettre aux travailleurs d'atteindre divers objectifs personnels et professionnels tout en maximisant les contributions individuelles aux objectifs de l'équipe</p>	<p>Les hommes ne souhaitent pas toujours profiter pleinement des dispositions relatives au congé de paternité ou au congé parental qui permettraient aux femmes d'assumer moins de responsabilités en matière de soins aux enfants.</p>	

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Guide : [Integrating Gender into Workplace Policies](#) / Intégration de la dimension genre dans les politiques relatives à l'environnement de travail (USAID)

Étude de cas : [Paternity Leave 'Beneficial for Business' at Indian Power Utility](#) / Congé de paternité « bénéfique pour les affaires » à la compagnie d'électricité indienne (USAID)

Rapport/étude : [Maternity and Paternity at Work: Law and Practice Across the World](#) / Maternité et paternité au travail : Droit et pratique à travers le monde (ILO)

Rapport/étude : [State of the World's Fathers](#) / Situation des pères de famille dans le monde (Promundo)

Rapport/étude : [Parental Leave Systems](#) / Systèmes de congé parental (OECD)

Rapport/étude : [The MenCare Parental Leave Platform](#) (MenCare)

Rapport/étude : [Paid Parental Leave: A Detailed Look at Approaches Across OECD Countries](#) (WORLD Policy Analysis Center)

Article : [How Companies Can Ensure Maternity Leave Doesn't Hurt Women's Careers](#) (Harvard Business Review)

Article : [The Unequal Burden for New Mothers in the Caribbean](#) (World Bank)

Article : [Want To Improve Gender Equality At Work? Help Men Take Parental Leave](#) (Mercer)

Article : ["No-one asks new dads how they're feeling at work"](#) (BBC)

Article : [How to Approach Inclusive Parental Leave in a Male-Dominated Industry](#) (HR Dive)

Article : [More Leave for Dads means Low Turnover for Moms](#) / Plus de congés pour les pères entraîne un faible taux de rotation pour les mères (bizwomen journal)

TABEAU 11. POLITIQUES ET GESTION DES GRIEFS

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>Article : Paternity Leave Was Crucial After the Birth of My Child, and Every Father Deserves it / Le congé de paternité a été indispensable après la naissance de mon enfant, et chaque père le mérite (New York Times)</p> <p>Article : Paternity Leave Has Long-Lasting Benefits. So Why Don't More American Men Take It? Le congé de paternité a des avantages de longue durée. Alors pourquoi les Américains ne sont-ils pas plus nombreux à le prendre ? (New York Times)</p>			
<p>POLITIQUES</p> <p>Mettre en place des politiques de congé familial répondant aux besoins exprimés par les parents et les employés s'occupant de membres de leurs familles malades</p>	<p>Répondre aux exigences légales du pays d'accueil en matière de congés.</p> <p>Mettre en place des congés supplémentaires pour combler les lacunes identifiées par l'analyse des prestations de l'entreprise.</p> <p>Communiquer ces prestations à tous les employés.</p> <p>Former les superviseurs et les gestionnaires sur leur rôle dans la création d'un climat dans lequel les employés se sentent à l'aise pour utiliser les congés.</p> <p>Encourager les dirigeant.es de l'entreprise à prendre des congés appropriés afin d'inciter les salariés à faire de même.</p> <p>Créer et mettre en œuvre des processus pour maintenir un effectif complet pendant les congés des employés.</p>	<p>La culture de l'entreprise peut dissuader les hommes de prendre des congés pour raisons familiales.</p> <p>L'unité opérationnelle manque de personnel et les employés restants doivent assumer des tâches supplémentaires.</p> <p>L'entreprise ne dispose pas de fonds pour prendre en charge des congés supplémentaires.</p>	<p>Les pères et les mères de famille utilisent les congés disponibles.</p> <p>Les hommes et les femmes utilisent les congés disponibles pour s'occuper de leur famille.</p> <p>Les unités de l'entreprise sont soutenues par des programmes tels que le partage d'emploi, l'embauche de travailleurs temporaires et la formation croisée, afin de maintenir un effectif complet pendant que les employés prennent des congés.</p>
<p>RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES</p>			
<p>Guide : Building a Workplace Flexibility Strategy / Élaboration d'une stratégie pour la flexibilité du lieu de travail (Agence pour l'égalité des genres sur le lieu de travail, gouvernement australien)</p> <p>Rapport/étude : Developing A Flexible Working Arrangements Policy / Développer une politique axée sur des modalités de travail flexibles (Agence pour l'égalité des genres sur le lieu de travail, gouvernement australien)</p> <p>Rapport/étude : Family-Friendly Policies: Redesigning the Workplace of the Future / Politiques favorables à la famille : Remodeler le lieu de travail de l'avenir (UNICEF)</p> <p>Rapport/étude : Business and Family-Friendly Policies / Des politiques favorables aux entreprises et aux familles (UNICEF)</p> <p>Rapport/étude : Family-Friendly Policies: A Global Survey of Business Policy / Politiques favorables à la famille : Une enquête mondiale sur les politiques des entreprises (UNICEF)</p>			

TABEAU 11. POLITIQUES ET GESTION DES GRIEFS

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>Rapport/étude : A Review of the Evidence on How to Cover all Families for Paid Family and Medical Leave / Analyse des données relatives à la manière de garantir à toutes les familles un congé familial et médical payé (WORLD Policy Analysis Center)</p> <p>Rapport/étude : Leveraging Workplace Flexibility for Engagement and Productivity / Optimiser la flexibilité sur le lieu de travail pour renforcer la participation et la productivité (Society for Human Resource Management)</p> <p>Article : Creating a "Human-Friendly" Workplace / Créer un milieu de travail « convivial pour les personnes humaines » (Allen Communications Learning Services)</p> <p>Article : 4 Policies that Encourage a Family-Friendly Company Culture / Quatre politiques encourageant une culture d'entreprise favorable à la famille (Justworks)</p> <p>Article : Inflexible Working Hours Could Be Making The Gender Gap Worse / La rigidité des horaires de travail pourrait aggraver les disparités entre les genres (World Economic Forum)</p>			
<p>POLITIQUES</p> <p>Examiner et réviser toutes les politiques de l'entreprise pour contribuer à l'atteinte des objectifs d'égalité des genres, de diversité et d'inclusion.</p>	<p>Procéder à une analyse complète des lacunes existant dans les politiques et les comparer avec les normes et meilleures pratiques internationales.</p> <p>Revoir les politiques de l'entreprise sous l'angle du genre et de la diversité et élaborer de nouvelles politiques pour s'assurer qu'elles favorisent l'égalité des genres et les objectifs de D&I</p> <p>Identifier les domaines appelant des améliorations et appuyer les efforts de gestion du changement ; réviser et adopter les politiques modifiées.</p> <p>Veiller à ce que les politiques utilisent des concepts et une formulation équitables du point de vue du genre.</p> <p>Impliquer des acteurs des deux sexes et d'identités diverses à tous les niveaux pour mettre en œuvre les politiques.</p> <p>Sensibiliser les départements de communication et des RH à l'égalité des genres et à la D&I, ainsi qu'au langage à utiliser avant d'entreprendre cette tâche.</p>	<p>Il peut être plus facile d'élaborer une nouvelle politique que de réviser une ou plusieurs anciennes politiques.</p> <p>Certains changements de politique peuvent nécessiter l'approbation des représentants des travailleurs et des syndicats avant leur adoption.</p> <p>Le département RH peut ne pas avoir d'orientations en matière d'égalité des genres ou de D&I, ni de capacité de révision.</p> <p>L'examen des politiques peut nécessiter une expertise externe dans l'optique d'adopter des normes internationales.</p> <p>Les parties prenantes internes et externes peuvent ne pas être favorables à l'adoption de politiques allant au-delà des exigences légales.</p>	<p>Toutes les politiques sont examinées sous l'angle du genre et de la diversité et révisées afin de promouvoir l'égalité des genres et les objectifs de D&I</p> <p>Les politiques respectent les normes internationales et sont fondées sur les meilleures pratiques internationales.</p> <p>Les politiques contiennent un langage inclusif et sont équitables.</p> <p>Les salariés s'approprient les politiques.</p> <p>Concepts et langage de l'égalité des genres et de la D&I utilisés pour toutes les nouvelles politiques et pratiques des entreprises ⁹¹.</p>

⁹¹ **PRATIQUES RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES (RH).** Les politiques de RH sont mises en œuvre à travers des pratiques quotidiennes, car ces pratiques donnent aux RH une capacité renforcée de mettre en œuvre et d'opérationnaliser les politiques adoptées. Les pratiques sont plus adaptables que les politiques et peuvent être modifiées plus rapidement pour refléter le meilleur des actions des RH. (Source : [Inc.com, Human Resource Policies](#))

TABLEAU 11. POLITIQUES ET GESTION DES GRIEFS

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES			
Guide : Integrating Gender into Workplace Policies / Intégration de la dimension genre dans les politiques relatives à l'environnement de travail (USAID)			
Guide : Organizational Goal Setting for Gender Equality and Inclusion / Définition d'objectifs organisationnels pour l'égalité des genres et l'inclusion (USAID)			
Outil : Guidelines for Gender-Inclusive Language in English / Lignes directrices pour un langage inclusif en anglais (United Nations)			
<p>POLITIQUES</p> <p>Adopter une politique de lutte contre le harcèlement sexuel et la violence fondée sur le genre (GBV), centrée sur les survivantes et prévoyant la gestion des griefs.</p>	<p>Créer et mettre en œuvre des politiques axées sur les survivantes pour lutter contre le harcèlement sexuel et les violences sexuelles, avec les caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Définition et exemples de comportements interdits ○ Description des droits des victimes et des témoins suivant une approche centrée sur les survivants et axée sur le respect, la sécurité et la confidentialité ; cela devrait notamment permettre à la victime de décider si et quand elle souhaite faire une dénonciation formelle. ○ Description des services de santé émotionnelle et mentale indépendants fournis par des tiers et des services de conseil en tant que première ligne de soutien aux victimes, distincts de la procédure de signalement. ○ Description de la procédure de signalement qui comprend plusieurs circuits de signalement ○ Description des procédures d'enquête indépendantes par des tiers. ○ Description des responsabilités des personnes (par exemple, les employés, les gestionnaires, les superviseurs et les RH) dans le maintien et l'application de la politique. ○ Description des attentes en matière de confidentialité ○ Interdiction des représailles et application de sanctions le cas échéant. 	<p>La culture nationale peut entraver la prise de conscience et/ou le signalement des cas de VFG.</p> <p>Les normes sociétales peuvent accepter le harcèlement sexuel comme un comportement normal et/ou blâmer la victime.</p> <p>Les employés et les témoins peuvent choisir de ne pas se présenter par crainte de représailles.</p> <p>Les abus signalés peuvent ne pas être pris au sérieux par la direction, même si des politiques et des procédures bien établies en matière de harcèlement et de VFG sont en place.</p> <p>Les responsables peuvent ne pas réagir rapidement aux initiatives de lutte contre la VFG ou avoir une réaction plus violente.</p> <p>Les systèmes internes de signalement au sein des RH entravent souvent la progression et un véritable changement de culture, et les ressources peuvent limiter la capacité d'enquête des tiers.</p> <p>Les organisations peuvent manquer de ressources ou de compréhension pour prendre en charge les services de santé mentale et émotionnelle fournis par des tiers indépendants et pour apporter un</p>	<p>Les politiques sont publiées à tous les niveaux de l'organisation et en plusieurs langues.</p> <p>Le personnel à tous les niveaux est formé chaque année sur le harcèlement et les politiques et procédures afférentes à la VFG.</p> <p>Le personnel est formé et observe un langage et un comportement respectueux qui est renforcé de manière positive.</p> <p>Le personnel est à l'aise avec les processus de signalement et de résolution.</p> <p>Un lieu de travail sûr et respectueux est créé et maintenu.</p> <p>Augmentation du nombre de rapports, démontrant la transparence et la sécurité des signalements, avant la diminution des incidents observés à long terme.</p> <p>Les victimes bénéficient d'un soutien émotionnel et psychologique et sont habilitées à décider si et quand elles souhaitent signaler un cas, et reçoivent un soutien à long terme pour guérir.</p>

TABLEAU 11. POLITIQUES ET GESTION DES GRIEFS

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Description des mesures disciplinaires appropriées applicables aux employés ayant enfreint le règlement. <p>Organiser, à l'intention de l'ensemble des employés, une formation sur les politiques à mettre en œuvre pour assurer un meilleur succès.</p> <p>Mener une enquête anonyme auprès des employés, utiliser des rapports de gestion ou d'autres outils pour identifier et évaluer les cas de harcèlement sexuel et de VFG</p> <p>Promotion d'une meilleure compréhension par le public des coûts inhérents à la violence VFG et des avantages qu'il y a à prendre des mesures.</p>	soutien psychologique en dehors des processus de signalement.	

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Guide : [Integrating Gender into Workplace Policies](#) / Intégration de la dimension genre dans les politiques relatives à l'environnement de travail (USAID)

Support de formation/Outil : [The Iceberg of Sexual Harassment](#) / L'iceberg du harcèlement sexuel (NAS)

Étude de cas : [Addressing Gender-Based Violence with Companies in Papua New Guinea](#) / Combattre la violence fondée sur le genre avec les entreprises en Papouasie-Nouvelle-Guinée (IFC)

Exemple : [Sample Sexual Harassment Policy](#) / Exemple de politique de lutte contre le harcèlement sexuel (ILO)

Exemple : [Model Workplace Policy](#) / Modèle de politique pour le lieu de travail (Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence)

Exemple : [USAID Protection from Sexual Exploitation and Abuse Policy](#) / Politique de protection contre l'exploitation et les abus sexuels (USAID)

Exemple : [Eliminating Violence and Harassment in the World of Work](#) / Élimination de la violence et du harcèlement dans le monde du travail (ILO)

Rapport/étude : [Addressing Gender-Based Violence and Harassment](#) / Lutte contre la violence et le harcèlement fondés sur le genre (EBRD, CDC & IFC)

Rapport/étude : [Towards An End To Sexual Harassment: The Urgency And Nature Of Change In The Era of #metoo](#) / Vers la fin du harcèlement sexuel : L'urgence et la nature du changement à l'ère de #metoo (UN Women)

Rapport/étude : [Sexual Harassment of Women: Climate, Culture, and Consequences in Academic Sciences, Engineering and Medicine](#) / Harcèlement sexuel des femmes : Climat, culture et conséquences dans les domaines des sciences universitaires, de l'ingénierie et de la médecine (NAS)

Rapport/étude : [Sexual Harassment in the Workplace: Let the Conversation Begin!](#) / Le harcèlement sexuel sur le lieu de travail : Engageons la conversation ! (University of the West Indies)

TABLEAU 11. POLITIQUES ET GESTION DES GRIEFS

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>Rapport/étude : Women's Safety in the Workplace: Helping Business Prevent Sexual Harassment / La sécurité des femmes sur le lieu de travail : Aider les entreprises à prévenir le harcèlement sexuel (BSR)</p> <p>Guide : Integrating Gender into Workplace Policies / Intégration de la dimension genre dans les politiques relatives à l'environnement de travail (USAID)</p> <p>Rapport/étude : Workplace Responses to Domestic and Family Violence: 16 Days of Activism Toolkit / Réponses à la violence domestique et familiale sur le lieu de travail : 16 jours d'activisme (Male Champions of Change)</p> <p>Article : The Omissions that Make so Many Sexual Harassment Policies Ineffective / Les omissions qui rendent inefficaces tant de politiques de lutte contre le harcèlement sexuel (HBR)</p>			
<p>POLITIQUES</p> <p>Développer des politiques sur le lieu de travail pour prévenir la violence domestique et y répondre</p>	<p>Développer une compréhension de la violence entre partenaires intimes et de son impact sur les employés et l'organisation ; les survivants de la violence connaissent souvent un stress post-traumatique, de l'anxiété et des troubles du sommeil qui ont un impact négatif sur leur capacité à se concentrer au travail.</p> <p>Former les cadres et les employés à reconnaître les signes de violence et à y répondre de manière appropriée.</p> <p>Faire preuve de leadership dans la lutte contre la violence domestique et y consacrer les ressources financières et humaines nécessaires.</p> <p>Renforcer les capacités du personnel des ressources humaines grâce à une formation visant à promouvoir l'adoption d'une approche de divulgation de la violence (y compris de cas de harcèlement sexuel, de violence liée au sexe et de violence domestique) centrée sur les victimes.</p> <p>Partager des ressources avec l'ensemble des employés, comme par exemple un numéro d'appel d'urgence, les coordonnées des refuges ou des organismes locaux de soutien, des outils</p>	<p>Sujet très sensible nécessitant un climat de confiance et une bonne prise en charge pour être abordé de manière productive et respectueuse, en particulier lorsque les réalités régionales et culturelles tolèrent ou normalisent la violence domestique</p> <p>Les tendances à banaliser le sujet, notamment à travers des plaisanteries sur la violence au sein des familles, de même que les mentalités encourageant l'inversion des rôles des responsables de la violence et des victimes, peuvent entraver les efforts et créer un environnement préjudiciable pour les personnes faisant part de leurs expériences.</p> <p>Des dirigeant.es et des employés mal informés et sans formation appropriée peuvent considérer la violence domestique comme un problème hors du champ d'action de l'entreprise et la percevoir comme une question relevant de la vie privée des individus, négligeant ainsi l'influence qu'elle peut avoir sur la productivité au travail.</p> <p>Les victimes de violence domestique peuvent avoir une faible estime de soi et/ou hésiter à parler de leurs problèmes par crainte d'être stigmatisées.</p>	<p>Les responsables et les collègues sont sensibilisés à la reconnaissance des signes de violence domestique subie par leurs collègues.</p> <p>Les programmes de soutien sont utilisés par les survivants de violence domestique</p> <p>Les perpétrateurs ou responsables potentiels d'actes de violence comprennent les effets néfastes de la violence et adoptent des techniques plus saines de gestion de la colère.</p>

TABEAU 11. POLITIQUES ET GESTION DES GRIEFS

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>numériques et des informations sur la création d'un plan de sécurité individuel.</p> <p>Former les employés des deux sexes à la prévention de la violence domestique (par exemple, reconnaître ce qu'elle est et ses conséquences, comment la prévenir, gérer la colère)</p> <p>Créer et mettre en œuvre des politiques sur le lieu de travail permettant de prévenir la violence domestique, d'y répondre et de contrôler / évaluer l'impact de la réponse sur le lieu de travail.</p>		

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Guide : [Integrating Gender into Workplace Policies](#) / Intégration de la dimension genre dans les politiques relatives à l'environnement de travail (USAID)

Outil : [Pods and Pod Mapping Worksheet](#) (Bay Area Transformative Justice Collective, BATJC)

Outil : [myPlan App](#) (The Johns Hopkins University School Of Nursing)

Cours/apprentissage en ligne : [Virtual Training Exercise: A Supervisor responds to an Employee's Experience of Domestic Violence](#) / Exercice virtuel de formation : Un superviseur réagit à un cas de violence domestique vécu par un employé.e (Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence)

Cours/apprentissage en ligne : [Virtual Training Exercise: A Supervisor responds to an Employee who experienced Sexual Assault](#) / Exercice virtuel de formation : Un superviseur répond à un cas de violence sexuelle subie par un employé.e (Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence)

Exemple : [Gender Equality & Social Inclusion in the Time of COVID-19](#) / Égalité des genres et inclusion sociale à l'époque de la COVID-19 (Equilo)

Exemple : [Model Workplace Policy](#) / Modèle de politique pour le lieu de travail (Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence)

Exemple : [Resources for Employers](#) / Des ressources pour les employeurs (Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence)

Exemple : [Resources for Survivors and Co-Workers](#) / Des ressources pour les survivants et les collègues (Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence)

Exemple : [Q&A: Violence against Women during COVID-19](#) / La violence faite aux femmes durant la pandémie de COVID-19 (Organisation mondiale de la santé)

Rapport/étude : [Ending Violence is Our Business: Workplace Responses to Intimate Partner Violence in Asia and the Pacific](#) / [Mettre fin à la violence est notre mission : Réponses à la violence entre partenaires intimes sur le lieu de travail en Asie et dans le Pacifique](#) (UN Women)

Report : [Handbook: Addressing Violence and Harassment Against Women in the World of Work](#) / Manuel : Combattre la violence et le harcèlement à l'encontre des femmes dans le monde du travail (UN Women & ILO)

Rapport/étude : [Workplace Responses to Domestic and Family Violence: 16 Days of Activism Toolkit](#) / Réponses sur le lieu de travail à la violence domestique et familiale : 16 jours d'activisme (Male Champions of Change)

TABLEAU 11. POLITIQUES ET GESTION DES GRIEFS

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>Article : How to Revamp your Harassment Prevention Program / Comment réorganiser votre programme de prévention du harcèlement (Society for Human Resource Management)</p>			
<p>Article : Survivor-Centred Approaches to eradicating VFG: Centring Survivor Experiences, Intersectionality and restoring Power / Approches centrées sur les survivants pour éradiquer la VFG : centrer les expériences des survivants, intersectionnalité et rétablissement des capacités (The Prevention Collaborative)</p>			
<p>GESTION DES GRIEFS</p> <p>Mettre en œuvre un processus et des mécanismes équitables et respectueux pour signaler et prendre en charge les violations des politiques.</p>	<p>Mettre en place un processus d'enquête et de résolution équitable et transparent créant un environnement transparent pour traiter les plaintes sans crainte de stigmatisation ou de représailles</p> <p>Former les employés au respect des politiques de lutte contre le harcèlement, les abus et la discrimination</p> <p>Utiliser les Groupes-ressources d'employés pour aider les employés ayant déposé des plaintes</p> <p>Inclure des éléments clés tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ des définitions et exemples de comportements non désirés ou interdits ○ une description de la procédure de signalement qui comprend plusieurs circuits de signalement ○ une description des responsabilités des employés, des dirigeants, des superviseurs et des principales parties prenantes ○ une description de la procédure d'enquête ○ une description des attentes en matière de confidentialité ○ l'interdiction des représailles et application de sanctions ○ une description des mesures disciplinaires appropriées applicables aux employés ayant enfreint le règlement <p>Veiller à ce que des modalités variées de signalement des problèmes soient</p>	<p>Les mécanismes de traitement des plaintes touchent à des thèmes et situations sensibles et l'identification du mécanisme de plainte approprié peut s'avérer difficile.</p> <p>L'entreprise peut ne pas être en mesure de proposer différentes voies de recours permettant de s'assurer que les clients ont confiance que la confidentialité est respectée.</p> <p>Les employés peuvent avoir l'impression qu'il pourrait y avoir des représailles à la suite d'une procédure interne au niveau de l'entreprise.</p> <p>Il peut être nécessaire de définir différents mécanismes de plainte pour différentes politiques.</p>	<p>Les entreprises mettent pleinement en œuvre une procédure de traitement de plaintes que tous les employés se sentent à l'aise d'utiliser.</p> <p>Les entreprises mettent pleinement en œuvre une procédure de plainte que tous les employés se sentent à l'aise d'utiliser</p> <p>Un mécanisme de gestion des griefs est utilisé et les plaintes sont traitées dans les délais.</p> <p>Les plaignants indiquent que leur plainte a été traitée de manière satisfaisante et qu'ils ont confiance dans le processus</p> <p>L'entreprise offre une formation à tous ses employés et une formation spécialisée aux dirigeants. Cette formation complète les politiques de l'entreprise contre la discrimination, le harcèlement ou les abus et contribue à les renforcer.</p>

TABEAU 11. POLITIQUES ET GESTION DES GRIEFS

PRACTIQUE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>largement disponibles et communiquées à tous les niveaux de l'entreprise.</p> <p>Désigner l'unité ou la méthode la plus fiable pour gérer les plaintes.</p> <p>Former le personnel aux techniques et procédures d'enquête (si cette tâche n'est pas externalisée).</p> <p>Assurer le suivi de la gestion des plaintes et des résolutions pour améliorer davantage les processus.</p> <p>Mettre en œuvre une bonne « politique de dénonciation » en vue de protéger les personnes signalant des abus.</p>		
RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES			
Guide : Integrating Gender into Workplace Policies / Intégration de la dimension genre dans les politiques relatives à l'environnement de travail (USAID)			
Guide : Sexual Harassment, Exploitation and Abuse: A Toolkit for Building a Prevention and Response Program / Harcèlement, exploitation et abus sexuels : Un guide pratique pour l'élaboration d'un programme de prévention et d'intervention (Chemonics)			
Guide : Workplace Climate Surveys / Enquêtes sur les conditions régnant sur les lieux de travail (Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence)			
Article : How to Handle an Employee Sexual Harassment Complaint / Comment gérer une plainte introduite par un employé.e pour harcèlement sexuel (The Balance Careers)			
Guide : Good practice guidelines for internal complaint processes / Lignes directrices concernant les pratiques exemplaires à suivre dans le cadre des procédures internes de traitement des plaintes (Australian Human Rights Commission)			
Exemple : Anti-discrimination policy / Politique anti-discrimination (Australian Government)			
Exemple : Complaint procedure on sexual harassment / Procédure de recours en cas de harcèlement sexuel (ILO)			
Guide : The policy and procedure for dealing with Equity and Diversity enquiries and grievances / La politique et la procédure de traitement des demandes et des plaintes relatives à l'équité et à la diversité (University of Western Australia)			

COMMUNICATION ET STRATÉGIE DE MARQUAGE DE L'ENTREPRISE

Efforts déployés par une entreprise pour communiquer avec les parties prenantes internes et externes afin de créer une image positive et de positionner l'entreprise comme un partenaire économique et un employeur de choix.

TABEAU 12. COMMUNICATION ET STRATÉGIE DE MARQUAGE DE L'ENTREPRISE

PRACTICE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>COMMUNICATION DE L'ENTREPRISE</p> <p>Évaluer et réviser les communications internes et externes en vue de communiquer la volonté de promouvoir l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion et de diffuser des messages, un langage et des photos sur la question de l'égalité des genres.</p>	<p>Développer un plan de communication pour utiliser la communication interne et externe afin de soutenir la mise en œuvre de la stratégie de genre et d'inclusion et présenter l'image de l'entreprise comme celle d'un employeur de choix pour les femmes qui accorde une grande importance à l'égalité des genres et à la D&I.</p> <p>Définir des objectifs clairs pour le service de communication, les hauts dirigeant.es et les autres membres du personnel représentant l'entreprise lors d'événements internes et externes.</p> <p>Les actions définies peuvent comprendre ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un examen de toutes les communications internes et externes de l'entreprise pour s'assurer que l'engagement de l'entreprise en faveur de l'égalité des genres et de la D&I est articulé de manière explicite et efficacement communiqué. • utilisation d'un langage et d'images diversifiés dans toute communication (par exemple, des photos illustrant une représentation égale de femmes et d'hommes d'identités sociales diverses dans différents domaines professionnels et/ou des femmes mises en valeur dans des secteurs techniques). • Le fait de veiller à ce que les représentations des clients montrent avec précision toute la diversité de ceux-ci • la stratégie de promotion de l'égalité des genres et de l'inclusion, la déclaration sur l'égalité des opportunités et d'autres documents 	<p>Manque de compréhension de l'impact de la représentation verbale et visuelle sur la perception interne et externe</p> <p>Recours à une formulation inclusive et création d'un univers visuel inclusif peuvent être perçus comme inutiles et comme un fardeau créé par un politiquement correct excessif</p> <p>Les ressources pour créer de nouveaux supports de communication peuvent être limitées.</p> <p>Utilisation involontaire d'images stéréotypées.</p>	<p>Plan d'action élaboré et exécuté pour accroître la communication inclusive pour les publics internes et externes.</p> <p>Tous les produits de l'entreprise sont présentés dans un langage et avec des images témoignant d'un souci d'inclusion.</p> <p>Divers groupes cibles se sentent bien représentés grâce à la communication interne et externe</p> <p>La direction de l'entreprise donne l'exemple d'une communication soucieuse d'équité entre les genres et répond aux attentes en la matière à tous les niveaux de l'organisation</p> <p>Les communications internes et externes présentent de manière équitable des hommes et des femmes d'identités sociales diverses dans une série de postes/rôles/emplois.</p> <p>Les femmes ont le sentiment qu'elles sont habilitées à participer à la mise en œuvre des mesures de communication externe (vidéos, photos dans des rapports).</p>

TABLEAU 12. COMMUNICATION ET STRATÉGIE DE MARQUAGE DE L'ENTREPRISE

PRACTICE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>pertinents sont publiés et utilisés pour mettre en évidence l'engagement de l'entreprise (par exemple, sur le site-carrières ou liés à des annonces d'emploi, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> l'égalité des genres et les activités de D&I sont activement communiquées et présentées de manière à attirer l'attention (par exemple, en occupant une place importante sur le site Internet ou dans les rapports, en utilisant des photos ou des vidéos). 		

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Guide : [Gender-Checklist for Content Creators](#) / Liste de contrôle sur le genre pour les créateurs de contenu (United Nations)

Guide : [Words at Work: Building Inclusion Through the Power of Language](#) / Les mots à l'œuvre : renforcer l'inclusion grâce au pouvoir des langues (Diversity Council Australia)

Guide (avec Liste de contrôle pour les communications sensibles au genre): [A Guide to Gender Equality in Communications](#) / Un guide pour l'égalité des genres dans les communications (Koç Holding)

Guide : [Let's Speak Gender: 10 Principles for Gender-Responsive Communications](#) Parlons genre : 10 principes pour une communication sensible au genre (PNUD)

Guide : [Principles of Gender-Sensitive Communications](#) / Principes de communication sensible au genre (Programme de certification de l'égalité des genres- PNUD)

Outil : [Guidelines for Gender-Inclusive Language in English](#) / Lignes directrices pour un langage inclusif en anglais (United Nations)

Outil : [GenderTerm - The Gender-Sensitive Lexicon](#) / GenderTerm - Lexique sensible au genre (ONU Femmes)

Formation/apprentissage/cours en ligne : [Apply the Guidelines for Gender-Inclusive Language in English](#) / Lignes directrices pour un langage inclusif en anglais (United Nations)

Article : [9 Tips For Creating Inclusive Corporate Websites](#) / Neuf conseils pour la création de sites web institutionnels inclusifs (NCWIT)

Article : [Diversity and Inclusion: A Case for Communication](#) / Diversité et inclusion : Un argument en faveur de la communication (LinkedIn)

COMMUNICATION DE L'ENTREPRISE

Mettre en valeur des employées talentueuses d'identités sociales diverses et leurs réalisations professionnelles.

Utiliser les canaux médiatiques pour rehausser le profil des employées talentueuses et des personnes d'identités diverses, en particulier les femmes occupant des fonctions de direction ou des postes dans des domaines de travail plutôt dominés par les hommes

Des femmes et individus d'identités sociales diverses peuvent craindre d'être mis en vedette.

L'entreprise peut avoir besoin d'investir dans les compétences oratoires des modèles pour les événements publics, les

Les employés des deux sexes d'identités diverses se sentent valorisés et responsabilisés à travers des récits les concernant eux et leur travail.

Des femmes modèles sont exposées à des acteurs externes et ont la possibilité d'échanger au cours de conférences et de forums nationaux et internationaux,

TABLEAU 12. COMMUNICATION ET STRATÉGIE DE MARQUAGE DE L'ENTREPRISE

PRACTICE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>Utiliser une variété d'outils, tels que des vidéos, des articles de blog, des témoignages sur la page carrière et des articles sur les médias sociaux (tels que LinkedIn ou Instagram), qui sont des plateformes puissantes pour mettre en valeur les talents féminins ; introduire une section dans le bulletin d'information de l'entreprise pour reconnaître les talents féminins et/ou créer d'autres reconnaissances internes pour honorer les femmes qui ont fait reculer les barrières et ont connu le succès (par exemple, « Femme de la semaine »).</p> <p>Donner une plus grande visibilité aux talents féminins et à la diversité des talents lors des réunions des parties prenantes internes et externes en leur attribuant des responsabilités et en les présentant en interne et dans les forums publics, les campagnes médiatiques et les programmes de sensibilisation dans les écoles ou autres établissements d'enseignement.</p> <p>Offrir aux femmes et individus issus de divers horizons, qui sont des figures exemplaires, la possibilité de s'exprimer lors de conférences et de réunions de haut niveau comme les groupes d'acteurs nationaux ou internationaux et les réseaux industriels.</p>	<p>campagnes médiatiques et les conférences.</p>	<p>ce qui peut également les aider à se perfectionner.</p> <p>Les employés de sexe masculin ont une opinion de plus en plus positive des compétences et capacités professionnelles des femmes.</p> <p>L'entreprise renforce son image de cadre de travail inclusif en présentant des femmes d'identités sociales diverses ayant connu le succès professionnel.</p>
<p>RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES</p>			
<p>Exemple : Introducing First Ever Women Meter Readers / Présentation des toutes premières femmes releveuses de compteurs (K-Electric)</p>			
<p>Exemple : Susana, Nacky and Eileen: Their Contribution to a New Water Resource Management / Susana, Nacky et Eileen : leur contribution à une nouvelle gestion des ressources en eau (Suez)</p>			

TABLEAU 12. COMMUNICATION ET STRATÉGIE DE MARQUAGE DE L'ENTREPRISE

PRACTICE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
Video : Women of WILL: Watch the Success Story of Shweta, a Female Technician / Femmes de VOLONTÉ : Découvrez le succès de la technicienne Shweta (TATA Power-DDL)			
Video : Women of WILL: Watch the Success Story of Rajni, a Senior Technician / Femmes de VOLONTÉ : Découvrez le succès de Rajni, une technicienne de haut niveau (TATA Power-DDL)			
Video : First Ever Women Meter Readers in KE's Field Workforce / Les toutes premières femmes du personnel de terrain de KE à devenir releveuses de compteurs (K-Electric)			
Video : HER SAY: Lilian Ngene Works on Live Power Lines / SA PAROLE : Lilian Ngene intervient sur des lignes électriques sous tension (Kenya CitizenTV)			
Video : Maana, a unique program that delivers water saving technologies by women plumbers / Maana, un programme unique en son genre qui fournit des technologies d'économie d'eau installées par des femmes plombiers (Miyahuna)			
Article : This Company Encourages Female Employees To Brag About Each Other / Cette entreprise encourage les employées à faire étalage de leurs qualités (FastCompany)			
Article : "It's Not About Muscles" - Grace Karuiru on How She Has Defied Odds to Excel in Engineering / « Il ne s'agit pas d'avoir des muscles » - Grace Karuiru sur la façon dont elle a bravé les obstacles pour exceller dans le secteur de l'ingénierie (The Star)			
Article : Social Media for Social Good: Raising Awareness of Jordan's Water Crisis / Les médias sociaux au service du bien social : Sensibilisation à la crise de l'eau en Jordanie (Medium)			

POLITIQUE DE MARQUAGE DE L'ENTREPRISE

Développer une marque patronale florissante⁹² qui soit attractive pour des femmes et individus d'identités sociales diverses cherchant un emploi.

Présenter l'entreprise comme une organisation ayant une culture équitable et inclusive, en mettant en évidence les initiatives favorisant l'égalité des genres et la D&I.

Communiquer au sujet de la marque d'entreprise équitable, en attribuant à des employées d'identités sociales diverses des rôles d'ambadrices/de porte-paroles pour renforcer la crédibilité

Créer un site Internet communiquant clairement sur l'égalité des genres et la D&I en tant que valeurs de l'entreprise et fournir des exemples sur la manière dont l'entreprise agit conformément à ces valeurs.

L'importance stratégique de l'image de marque de l'entreprise peut être sous-estimée

La mise en place d'une stratégie de promotion de la marque pour l'employeur demande du temps et des efforts, ce qui peut être difficile à prioriser dans un environnement caractérisé par des ressources limitées

Les résultats d'une stratégie fructueuse de promotion de l'image de marque d'une entreprise ne sont pas visibles immédiatement et il faut parfois faire preuve de patience pour maintenir les efforts dans l'attente de résultats à plus long terme.

L'image publique générale de l'entreprise en tant qu'employeur de choix pour les femmes et les hommes d'identités diverses est renforcée

Employés actuels des deux sexes, impliqués dans le processus de promotion de l'image de marque de l'employeur

La crédibilité est accrue et un plus grand nombre de talents féminins d'horizons divers est accessible.

Les femmes et les personnes d'identités diverses postulent de plus en plus souvent à des postes au sein de l'entreprise parce qu'elles sont convaincues que l'égalité des genres et la

MARQUE DE L'EMPLOYEUR. Décrit la réputation et la popularité d'une entreprise telles que perçues par un employé.e potentiel et décrit les valeurs qu'une entreprise inculque à ses employés. (Source : [TalentLyft, What is Employer Brand ?](#))

TABLEAU 12. COMMUNICATION ET STRATÉGIE DE MARQUAGE DE L'ENTREPRISE

PRACTICE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	<p>Créer un profil sur différents sites de recrutement en ligne pour expliquer ouvertement pourquoi l'égalité des genres et la D&I sont importantes pour votre entreprise, en exposant les objectifs et/ou les stratégies de promotion de l'égalité des genres et de la D&I (en plus du site web ou de la page carrière de l'entreprise)</p> <p>Assister à des salons régionaux de l'emploi, à des journées de l'emploi dans les universités, etc. pour attirer des talents.</p> <p>Utiliser des approches et messages créatifs tenant compte de la dimension genre pour faire connaître votre marque et faire participer les employés actuels et potentiels (par exemple, par le biais de récits, de vidéos, etc.)</p> <p>Veiller à ce que les employés de sexe féminin et masculins d'identités diverses aient des chances égales de représenter l'entreprise dans des forums publics.</p>		<p>D&I font partie de ses valeurs, de sa mission, de sa vision et de sa culture.</p> <p>La famille et les amis des talents féminins les soutiennent dans leur travail au sein de l'entreprise en raison d'une perception accrue en tant qu'employeur de qualité pour les femmes.</p>

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Exemple : [#WeSeeEqual](#) (Procter & Gamble)

Exemple : [Women's Perspective / Le point de vue des femmes](#) (Shell Global)

Rapport/étude : [Employer Branding: Using Diversity & Inclusion Strategies and Branding to Win the Talent War](#) / Image de marque de l'employeur : Utiliser des stratégies axées sur la diversité et l'inclusion, ainsi que l'image de marque, pour gagner la guerre des talents (Diversity Best Practices)

Video : [GE #BalanceTheEquation Campaign: "What If Scientists Were Celebrities?"](#) Campagne GE #BalanceTheEquation : Et si les scientifiques étaient des célébrités ? (General Electric, GE)

<p>POLITIQUE DE MARQUAGE DE L'ENTREPRISE</p> <p>Présenter l'engagement de l'entreprise en faveur de l'égalité des genres, de la</p>	<p>Sélectionner les opportunités d'adhésion à des réseaux, associations et conférences bien reconnus sur la scène régionale et internationale</p>	<p>Il est possible qu'il n'y ait pas de réseaux et d'associations internationaux bien connus dans le pays</p>	<p>Les opportunités d'adhésion et de participation à des associations sont examinées et évaluées pour créer un impact élevé.</p>
--	---	---	--

TABEAU 12. COMMUNICATION ET STRATÉGIE DE MARQUAGE DE L'ENTREPRISE

PRACTICE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
diversité et de l'inclusion en devenant membre de réseaux, d'associations et de conférences s'intéressant à ces thèmes.	<p>Chercher à obtenir le statut de membre de réseaux et d'associations pertinents oeuvrant dans la promotion de l'égalité des genres et de la D&I</p> <p>Communiquer régulièrement sur des activités et réalisations connexes ou en rendre compte</p> <p>Participer à des conférences/groupes de travail sur l'égalité des genres et la D&I pour faire preuve d'engagement et bénéficier de l'expérience d'autres entreprises, prendre connaissance des meilleures pratiques et créer des réseaux.</p>	<p>Des réseaux et associations nationaux peuvent ne pas exister ou s'ils existent, pourraient avoir une mauvaise réputation.</p> <p>L'entreprise peut ne pas disposer des ressources nécessaires pour saisir des opportunités d'adhésion.</p> <p>La participation à des conférences/groupes de travail peut être assortie de frais financiers, tels que les coûts de participation à des conférences, les frais de déplacement et autres frais connexes.</p>	<p>L'entreprise est membre de réseaux et d'associations les plus pertinentes et les plus appréciées.</p> <p>Les adhésions et les réalisations sont mises en exergue à travers la communication de l'entreprise.</p> <p>De meilleures connaissances acquises lors de conférences et de groupes de travail, avec un aperçu des dernières évolutions dans le domaine.</p>
RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES			
Exemple : UN Global Compact / Pacte mondial des Nations unies (UNGC)			

POLITIQUE DE MARQUAGE DE L'ENTREPRISE

Mettre en évidence l'engagement de l'entreprise à travers l'adoption de normes internationales et la participation à des classements ou prix sur l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion.

Consacrer des ressources à la sélection des normes, prix et classements nationaux et internationaux

Participer à des compétitions pour recevoir une reconnaissance publique pour l'engagement en faveur de l'égalité des genres et de la D&I

Suivre et documenter les projets prometteurs, y compris en utilisant des photos et des vidéos pouvant être utilisées dans les soumissions

Établir une relation solide avec les initiatives nationales afin que l'entreprise soit informée des opportunités de soumissions ponctuelles.

Devenir signataire d'engagements internationaux visant à accroître l'égalité des genres et la D&I, tels que les

La participation à des prix peut nécessiter l'allocation de ressources humaines et financières considérables.

Absence de prix et de concours nationaux ou régionaux

Insuffisance des ressources et du degré de sensibilisation des propriétaires de contenu pour communiquer sur les progrès ou activités connexes.

Les organisations internationales peuvent accorder des prix sur une base ponctuelle plutôt que sur une base régulière.

Certains prix ont une visibilité limitée, mais le coût de la candidature est élevé.

La crédibilité des prix peut être limitée.

L'entreprise dispose d'une liste de prix et de classements auxquels elle peut participer, ainsi que de ressources adéquates lui permettant de présenter sa candidature ou d'adhérer.

L'entreprise est de plus en plus reconnue à l'extérieur grâce aux prix et concours qu'elle remporte.

L'entreprise améliore son classement.

Prix et classements publics récompensant les employeurs exemplaires dans la promotion de l'égalité des genres et de l'égalité des chances pour les femmes et les hommes, et attirant des candidates d'identités sociales diverses.

TABLEAU 12. COMMUNICATION ET STRATÉGIE DE MARQUAGE DE L'ENTREPRISE

PRACTICE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
	principes d'autonomisation des femmes ou Equal by 2030 et communiquer au sujet de cet engagement.	Les haut.es dirigeant.es peuvent être peu disposés à approuver les engagements internationaux.	

RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

Guide : [Equal by 30 Signatory Toolkit](#) / Guide pratique du signataire du programme Equal by 30 (Clean Energy Education and Empowerment (C3E) Initiative)

Outil : [CEO Statement of Support for Women’s Empowerment Principles](#) / Outil : Déclaration du PDG manifestant son soutien pour l'application des principes d'autonomisation des femmes (Pacte mondial des Nations unies et ONU Femmes)

Prix : [Best Places to Work Awards](#) / Prix des meilleurs environnements de travail (Comparably)

Prix : [Great Place to Work](#) / Lieu de travail idéal (Great Place to Work Institute)

Prix : [Gender Equality Awards](#) [Prix récompensant les performances dans la promotion de l'égalité des genres] (BERD)

Prix : [WEP Leadership Award](#) / Prix WEP pour le leadership (Pacte mondial des Nations unies)

Prix : [Catalyst Award](#) / Prix Catalyst (Catalyst)

Prix : [IWA Women in Water Award](#) / Prix de l'IWA pour les femmes actives dans le secteur de l'eau (Association internationale de l'eau, IWA)

Certificat : [Economic Dividends for Gender Equality \(EDGE\) Certification](#) / Dividendes Economiques pour l'Egalité Hommes-Femmes (EDGE) (EDGE Strategy)

Certificat : [Gender Equality Seal for Public and Private Organizations](#) / Certification de l'égalité des genres pour les organisations publiques et privées (PNUD)

Guide : [Women’s Empowerment Principles \(WEPs\)](#) / [Principes d'autonomisation des femmes a,](#)

Exemple : [Equal by 30](#) / Programme Equal by 30 (Clean Energy Education and Empowerment (C3E) Initiative)

TABLEAU 12. COMMUNICATION ET STRATÉGIE DE MARQUAGE DE L'ENTREPRISE

PRACTICE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
<p>COMMUNICATION ET STRATÉGIE DE MARQUAGE DE L'ENTREPRISE</p> <p>Développer ou rejoindre des campagnes de communication et organiser des événements de promotion de l'égalité des genres, de la diversité et de l'inclusion.</p> <p>RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES</p> <p>Outil : SDG Compass (GRI, UNGC & WBCSD)</p> <p>Exemple : Campagne White Ribbon</p> <p>Exemple : Campagne HeForShe</p>	<p>Élaborer une approche stratégique pour le lancement de campagnes internes et externes visant à promouvoir l'égalité des genres et la D&I.</p> <p>Participer à des campagnes nationales ou internationales déjà existantes pour exprimer le soutien de l'entreprise au renforcement de l'égalité des genres et de la D&I ou à la promotion du changement.</p> <p>Utiliser des campagnes et événements internes de sensibilisation du personnel à l'égalité des genres et à la D&I et lui faire prendre conscience de l'engagement de l'entreprise à cet effet.</p> <p>Exploiter la visibilité et l'image de marque de l'entreprise pour renforcer la sensibilisation externe aux objectifs d'égalité entre les genres ou de changement et établir un lien avec un contenu pertinent</p> <p>Demander aux employés leur avis et présenter les réponses en interne ou en externe</p> <p>Organiser des événements suscitant des discussions sur l'égalité des genres et la D&I (par exemple, des discussions internes ou externes, des clubs de lecture ou des ciné-clubs, des quiz, des conférences internes)</p>	<p>Ressources limitées ou absence d'approche stratégique.</p> <p>Manque de connaissances concernant les initiatives utiles pour promouvoir.</p> <p>Une communication supplémentaire pour promouvoir les événements peut prendre du temps pour susciter de l'intérêt.</p>	<p>Les employés se sentent impliqués et motivés pour participer aux discussions et aux événements.</p> <p>Le taux de participation et de sensibilisation aux campagnes est élevé ou augmente au fil du temps.</p> <p>Les participants à des événements et discussions connexes font des commentaires positifs.</p>

TABLEAU 12. COMMUNICATION ET STRATÉGIE DE MARQUAGE DE L'ENTREPRISE

PRACTICE	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	PREUVE DE SUCCÈS
Exemple : Equal by 30 / programme Equal by 30 (Clean Energy Education and Empowerment (C3E) Initiative)			
Exemple : Journée internationale de la femme			

ANNEXE I. GLOSSAIRE DES TERMES RELATIFS AU GENRE

Ces définitions sont proposées pour permettre aux lecteurs de comprendre la signification des termes relatifs au genre utilisés dans le présent document. Ces définitions sont tirées de diverses sources comme les agences des Nations Unies (ONU), l'USAID et d'autres organisations internationales.

ACTION POSITIVE. Désigne les actions, politiques et procédures entreprises dans le cadre du recrutement, de l'embauche, des promotions et de toute autre activité relative au personnel, en vue de réaliser l'égalité d'accès à l'emploi et d'éliminer les effets actuels de discriminations passées. Une action positive nécessite : (1) des efforts approfondis et systématiques pour prévenir la discrimination ou la détecter et l'éliminer le plus rapidement possible ; et (2) des mesures de recrutement et de sensibilisation. (Source : [The Human Resources Team, Glossary of Equal Opportunity/Affirmative Action Terms](#))

ANALYSE DE GENRE. Examen critique de la manière dont les différences liées aux normes, rôles, rapports de force, activités, besoins, opportunités et droits attribués à chaque sexe affectent les hommes, les femmes, les filles et les garçons dans certaines situations ou certains contextes. L'analyse de genre examine les relations entre les personnes de sexe masculin et féminin, leur accès aux ressources, le contrôle des ressources, et les contraintes auxquelles elles sont confrontées les unes par rapport aux autres (Source : [UN Women Training Centre, Gender Equality Glossary](#))

APPROCHE TRANSFORMATIVE EN MATIÈRE DE GENRE. Tentatives de redéfinition des rôles et des relations entre les femmes et les hommes. (Source : [UN Women Training Centre, Gender Equality Glossary](#)). Les approches transformatives en matière de genre s'attaquent aux causes des inégalités fondées sur le genre et s'efforcent de transformer les rôles, les normes et les relations de pouvoir néfastes entre les genres. (Source : [UUNICEF, Technical Note on Gender Transformative Approaches](#))

AUDIT DE GENRE. L'audit de genre est un instrument conçu pour encourager l'apprentissage organisationnel sur l'intégration pratique et efficace de la dimension genre aux niveaux individuel, de l'unité de travail et de l'organisation. Il examine si les pratiques internes et les systèmes d'appui correspondants en matière d'intégration du genre sont efficaces et se renforcent mutuellement et s'ils font l'objet d'un suivi. L'audit de genre établit une base de référence, identifie des lacunes et difficultés, et recommande des moyens pour y remédier, en proposant des améliorations et des innovations réalisables. Il fait le suivi et mesure les progrès en matière d'égalité et permet de s'approprier les initiatives concernant l'égalité des genres et d'affiner les connaissances organisationnelles dans ce domaine. (Source : [UN Women Training Centre, Gender Equality Glossary](#))

AUTONOMISATION DES FEMMES. L'autonomisation des femmes et des filles est une question relative à l'accès au pouvoir par ces dernières et au contrôle qu'elles exercent sur leur propre existence. Elle passe par la sensibilisation, le renforcement de la confiance en soi, l'élargissement des choix, un accès accru aux ressources et un meilleur contrôle sur celles-ci, ainsi que par des actions visant à transformer les structures et les institutions renforçant et perpétuant la discrimination et l'inégalité entre les genres. L'autonomisation des femmes ne peut se faire en vase clos. Les hommes doivent être associés au processus de changement. L'autonomisation ne doit pas être considérée comme un jeu à somme nulle où les gains réalisés par les femmes signifient forcément des pertes pour les hommes. (Source : [UN Women Training Centre, Gender Equality Glossary](#))

BUDGÉTISATION SENSIBLE AU GENRE. Les initiatives relatives à la budgétisation sensible au genre (BSG) ont pour objectif de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes en influençant les processus de budgétisation. Collectivement, les initiatives BSG cherchent à sensibiliser aux effets des budgets sur les femmes et les hommes, et à tenir les gouvernements [et les entreprises] responsables de leurs engagements à respecter l'égalité des genres. La BSG est une forme de budgétisation qui prévoit une perspective d'égalité des genres dans le processus budgétaire et les politiques qui le sous-tendent afin de promouvoir l'égalité des genres. (Source : [International Labour Organization, Overview of Gender-responsive Budget Initiatives](#))

CONTRECOUP AUX MESURES D'ACTION POSITIVE. Le contrecoup est une réaction négative à un changement social ou politique. Il peut être motivé par le sentiment que le fait de se focaliser sur les initiatives de promotion de l'égalité des genres et la promotion des femmes à des postes de direction est injuste et contraire au principe de la méritocratie. (Source: [Male Champions of Change, Backlash & Buy-In](#))

LA DISCRIMINATION À L'ÉGARD DES FEMMES ET DES FILLES. La discrimination à l'égard des filles et des femmes désigne, directement ou indirectement, le traitement différent des filles et des femmes et des garçons et des hommes, de manière à les empêcher de jouir de leurs droits. La discrimination peut être directe ou indirecte. La discrimination directe à l'égard des filles et des femmes est généralement plus facile à reconnaître car elle est évidente. Par exemple, dans certains pays, les femmes n'ont pas le droit légal à la propriété, se voient interdire par la loi d'occuper certains emplois, ou les coutumes communautaires pourraient empêcher les filles à poursuivre des études supérieures. La discrimination indirecte à l'égard des filles et des femmes peut être difficile à reconnaître. Elle désigne des situations qui peuvent sembler impartiales mais qui engendrent un traitement inégal des filles et des femmes. Ainsi, un emploi d'agent de police peut établir des critères minimaux de taille et de poids que les femmes auraient du mal à remplir. Par conséquent, elles n'auraient pas la possibilité de devenir agents de police. (Source : [UN Women Training Centre, Gender Equality Glossary](#))

DISPARITÉ ENTRE LES GENRES. Toute disparité entre la condition ou la position des femmes et des hommes dans la société. Le terme est souvent utilisé pour désigner un écart dans les salaires moyens des femmes et des hommes - « l'écart salarial entre les hommes et les femmes ». Toutefois, les disparités entre les genres peuvent se retrouver dans d'autres domaines, comme les quatre piliers qu'utilise le Forum économique mondial pour calculer son indice d'inégalité entre les genres, à savoir: participation et perspectives économiques, niveau d'instruction, santé et survie et autonomisation politique. (Source : [UN Women Training Centre, Gender Equality Glossary](#))

DIVERSITÉ INCLUSION (D&I). Dans une organisation, chaque individu apporte avec lui un éventail de points de vue, d'expériences professionnelles et de vie, ainsi que des différences religieuses et culturelles. Ces différences peuvent être évidentes : pays d'origine, âge, race et origine ethnique, religion/croyance, genre, état civil et statut socio-économique. Elles peuvent également être de nature plus subtile (niveau d'instruction, formation, expérience dans le secteur, durée dans l'organisation, personnalité, comme dans le cas des introvertis et des extravertis). La puissance de la diversité ne peut être libérée et ses avantages exploités que lorsque nous reconnaissons ces différences et apprenons à respecter et à valoriser chaque individu, quelle que soit son origine. L'inclusion correspond aux efforts et pratiques d'entreprise grâce auxquels des groupes ou individus de différentes origines sont

culturellement et socialement acceptés, accueillis et traités équitablement. Les cultures inclusives inspirent le sentiment d'être respecté et valorisé pour ce que l'on est en tant qu'individu ou groupe. Il a été démontré que lorsque des personnes se sentent valorisées, elles travaillent au maximum de leurs capacités et ont le sentiment d'être impliquées dans la mission de l'organisation. Ce changement de culture a pour conséquence de créer des organisations plus performantes où la motivation et le moral des employés se développent considérablement. (Source : [Global Diversity Practice, What is Diversity & Inclusion?](#))

DONNÉES VENTILÉES PAR SEXE. Données croisées par sexe, présentant séparément des informations concernant des hommes et des femmes. Lorsque les données ne sont pas ventilées par sexe, il est plus difficile d'identifier des inégalités réelles et potentielles. Les données ventilées par sexe sont indispensables pour une analyse efficace des questions de genre. (Source : [UN Women Training Centre, Gender Equality Glossary](#))

ÉCART SALARIAL ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES. Indicateur mesurable de l'inégalité qui permet de mesurer les différences salariales entre les hommes et les femmes. La plupart des gouvernements ont adopté des lois pour garantir l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière salariale. La Convention (No. 100) de l'OIT sur l'égalité de rémunération, 1951 est l'une des conventions les plus ratifiées. Pourtant, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes persiste et le Forum économique mondial estime, en se fondant sur la tendance observée au cours des douze dernières années, qu'il faudra 202 ans pour combler l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes au niveau mondial. (Source : [International Labour Organization, Understanding the Gender Pay Gap](#))

EMBAUCHE AXÉE SUR LA DIVERSITÉ. L'embauche fondée sur le mérite, en veillant particulièrement à ce que les procédures soient exemptes de préjugés liés à l'âge, à la race, au sexe, à la religion, à l'orientation sexuelle et à d'autres caractéristiques personnelles des candidats qui n'ont aucun rapport avec leurs performances professionnelles. (Source : [Ideal, Diversity Hiring](#))

ÉGALITÉ D'ACCÈS À L'EMPLOI (EEO). Déclaration de principe interdisant la discrimination et le harcèlement de quelque nature que ce soit et garantissant l'égalité d'accès à l'emploi aux employés et aux candidats sans considération de leur race, couleur, religion, sexe, âge, état de grossesse, pays d'origine, handicap, statut d'ancien combattant protégé ou toute autre caractéristique protégée par la loi. (Source : [HR.com, Glossary of Human Resources \(HR\) and Employee Benefit Terms](#))

ÉGALITÉ DES GENRES. Ce terme désigne l'égalité des droits, des responsabilités et des chances des femmes et des hommes, des filles et des garçons. Égalité ne veut pas dire que les femmes et les hommes doivent devenir les mêmes, mais que leurs droits, responsabilités et opportunités ne dépendront pas du fait qu'ils sont nés hommes ou femmes. L'égalité des genres suppose que les intérêts, les besoins et les priorités des femmes et des filles sont pris en compte, en reconnaissant la diversité des groupes de femmes et d'hommes. L'égalité des genres n'est pas une question qui concerne uniquement les femmes. Elle devrait concerner et associer pleinement les hommes et les femmes. L'égalité entre femmes et hommes est considérée comme une question de droits humains et une condition préalable, et un indicateur, d'un développement durable axé sur l'être humain. (Source : [UN Women Training Centre, Gender Equality Glossary](#))

GENRE. Se réfère aux caractéristiques biologiques et physiologiques qui différencient les hommes des femmes. Bien que ces caractéristiques biologiques ne s'excluent pas mutuellement, puisque certaines

personnes possèdent les deux, elles tendent à différencier les êtres humains en tant qu'hommes et femmes. (Source : [WHO, Gender & Human Rights](#))

L'ÉQUITÉ ENTRE LES GENRES. Processus de réalisation de l'égalité consistant à être juste envers les femmes et les hommes, les garçons et les filles. Pour garantir l'équité, des mesures ou interventions doivent être nécessaires pour compenser les désavantages économiques, sociaux et politiques cumulés empêchant les femmes et les hommes, les garçons et les filles d'opérer sur un pied d'égalité. (Source : [Interagency Gender Working Group, Gender-related Terms and Definitions](#))

GENRE. Désigne les rôles, les comportements, les activités et les attributs qu'une société donnée considère à un moment donné comme appropriés pour les hommes et les femmes. Le genre est une conception sociale apprise par le biais de la socialisation et susceptible de changer avec le temps. En plus des attributs sociaux et opportunités considérés comme appropriés pour les hommes et pour les femmes, le genre désigne également les relations entre les femmes, les filles, les hommes et les garçons. (Source : [UN Women Training Centre, Gender Equality Glossary](#))

HARCÈLEMENT SEXUEL. Comportement à caractère sexuel qui est importun et offensant pour la personne qui en est l'objet. Le harcèlement sexuel sur le lieu de travail peut prendre deux formes : lorsqu'un avantage professionnel, comme une augmentation de salaire, une promotion ou même la reconduction de l'emploi - est subordonné à l'acceptation par la victime d'une forme quelconque de comportement sexuel ; ou un environnement de travail hostile dans lequel la conduite crée des conditions intimidantes ou humiliantes pour la victime; Comportement qualifié de harcèlement sexuel : a) physique (par ex. : violence physique, attouchements, proximité superflue), b) verbal (par ex. : commentaires et questions sur l'apparence, le style de vie, l'orientation sexuelle, appels téléphoniques offensants) ou c) non verbal (sifflements, gestes sexuellement suggestifs, présentation de matériel sexuel). (Source : [International Labour Organization, Sexual Harassment at Work](#))

IDENTITÉ DE GENRE. Concept le plus intime de soi-même en tant qu'homme, femme, mélange des deux ou pas : la façon dont les individus se perçoivent et dont ils s'appellent. L'identité de genre d'une personne peut être identique ou différente de son sexe attribué à la naissance. (Source : [Human Rights Campaign, Sexual Orientation and Gender Identity Definitions](#))

INCLUSION SOCIALE. Processus d'amélioration des capacités, des opportunités et de la dignité des personnes désavantagées sur la base de leur identité pour participer à la société. (Source : [World Bank, Inclusion Matters](#))

INDICATEUR INTÉGRANT LA DIMENSION GENRE. Un indicateur est un pointeur. Il peut s'agir d'une mesure, d'un nombre, d'un fait, d'une opinion ou d'une perception mettant l'accent sur une condition ou une situation précise et mesurant les changements intervenus par rapport à cette condition ou situation au fil du temps. La différence entre un indicateur et une statistique réside dans le fait que les indicateurs doivent faire intervenir une comparaison avec une norme déterminée. Les indicateurs intégrant la dimension genre mesurent les changements sociaux liés au genre au fil du temps et permettent un examen attentif des résultats des initiatives et actions axées sur le genre. (Source : [UN Women & United Nations Global Compact, Women's Empowerment Principles](#))

INDIFFÉRENCE À L'EGARD DU GENRE. Ce terme désigne l'incapacité à reconnaître que les rôles et responsabilités des hommes et des garçons et des femmes et des filles leur sont attribués dans des contextes et cadres sociaux, culturels, économiques et politiques spécifiques. Les projets, programmes, politiques et attitudes insensibles au genre ne prennent pas en compte ces rôles différents

et ces besoins divers. Ils perpétuent le status quo et ne contribueront pas à transformer la structure inégale des relations entre les sexes. (Source : [UN Women Training Centre, Gender Equality Glossary](#))

INTÉGRATION DE LA DIMENSION GENRE. Processus d'intégration d'une perspective de genre dans les politiques, stratégies et fonctions administratives d'une organisation, ainsi que dans sa culture institutionnelle. Ce processus au niveau organisationnel aboutit idéalement à une prise en compte significative de la dimension genre. (Source : [Interagency Gender Working Group, Gender-related Terms and Definitions](#)) Le principal objectif de l'intégration de la dimension genre est de concevoir et de mettre en œuvre des projets, programmes et politiques de développement neutres, sensibles à la dimension genre et positifs/transformatifs. (Source : [UN Women Training Centre, Gender Equality Glossary](#))

INTERSECTIONNALITÉ. Les intentions, les actions et le processus pour parvenir à l'égalité des genres bénéficient grandement de la reconnaissance de la nature interconnectée des catégorisations sociales telles que l'âge, la sexualité, la race, l'ethnicité, la religion, le handicap et le statut économique. Ces catégories créent souvent des systèmes de désavantage, de vulnérabilité ou de discrimination qui se chevauchent et sont interdépendants. En outre, de nombreuses organisations estiment qu'il est plus efficace et plus efficient de prendre en charge les questions de genre, de diversité et d'inclusion sociale dans le cadre d'un même effort. (Source : [The Gender Practitioners Collaborative, Minimum Standards for Mainstreaming Gender Equality](#))

MASCULINITÉ. Signification sociale de la virilité. Il s'agit d'un concept construit et défini socialement, historiquement et politiquement plutôt que fondé sur des considérations d'ordre biologique. Il existe de nombreuses représentations sociales de de l'être humain qui peuvent évoluer dans le temps et d'un endroit à l'autre. Ce terme renvoie aux comportements perçus comme ordinairement ou idéalement attendus d'un homme dans un contexte donné. La masculinité n'est pas l'affaire seulement des hommes. Les femmes contribuent elles aussi à façonner et à véhiculer la conception de l'identité masculine et les comportements qui y sont associés (Source : [UN Women Training Centre, Gender Equality Glossary](#)).

NEUTRE DU POINT DE VUE DU GENRE. Politique, programme ou situation sans impact positif ou négatif différentiel en termes de relations de genre ou d'égalité entre les femmes et les hommes. (Source : [European Institute for Gender Equality, Glossary & Thesaurus](#)). Ne renforce pas les inégalités existantes entre les genres. (Source : [UN Women Training Centre, Gender Equality Glossary](#))

NORMES RELATIVES AU GENRE. Idées relatives à ce que les femmes et les hommes devraient être et à la façon dont ils devraient agir. Nous assimilons et apprenons ces « règles » tôt dans la vie. Ces normes établissent un cycle de vie de socialisation et de création de stéréotypes de genre. En d'autres termes, les normes liées au genre correspondent aux normes et aux attentes auxquelles l'identité de genre se conforme généralement, dans un cadre propre à une société, à une culture et à une communauté donnée à un moment précis. (Source : [UN Women Training Centre, Gender Equality Glossary](#))

PARITÉ ENTRE LES GENRES. Terme désignant la représentation égale des femmes et des hommes dans un domaine donné comme par exemple, la parité des genres dans les postes de direction d'une organisation ou dans l'enseignement supérieur. Les efforts déployés pour réaliser la parité entre les genres (représentation égale) sont déterminants pour la réalisation de l'égalité des genres et constituent, avec la prise en compte de la dimension genre, deux stratégies jumelles. (Source : [UN Women Training Centre, Gender Equality Glossary](#))

PARTICIPATION DES HOMMES. Approche programmatique qui implique les hommes et les garçons a) en tant que clients et bénéficiaires, b) en tant que partenaires et c) en tant qu'agents du changement, promouvoir activement l'égalité des genres, l'autonomisation des femmes et la transformation des définitions inéquitables de la masculinité. La participation des hommes inclut également des efforts de plus grande portée visant à promouvoir l'égalité en ce qui concerne, les soins aux enfants, la paternité et la répartition des tâches et pour mettre fin à la violence fondée sur le genre (Source : [Interagency Gender Working Group, Gender-related Terms and Definitions](#))

PATRIARCAT. Ce terme désigne une forme traditionnelle d'organisation sociétale qui est souvent à l'origine de l'inégalité entre hommes et femmes. Dans ce type de société, les hommes, ou ce qui est considéré comme masculin, se voient accorder plus d'importance que les femmes, ou ce qui est considéré comme féminin. Traditionnellement, les sociétés ont été organisées de manière à ce que le patrimoine, le logement et la filiation, ainsi que les prises de décision concernant la plupart des aspects de la vie soient du ressort des hommes. Ce concept est souvent invoqué pour des raisons biologiques (les femmes seraient naturellement plus aptes à fournir des soins, par exemple) et continue de sous-tendre de nombreux types de discriminations liées au genre. (Source : [UN Women Training Centre, Gender Equality Glossary](#))

PERSPECTIVE/ OPTIQUE DE GENRE. Fournit un cadre d'analyse permettant d'évaluer la façon dont les femmes et les hommes affectent et sont affectés différemment par les politiques, programmes, projets et activités. Elle permet de reconnaître que les relations entre les femmes et les hommes peuvent varier en fonction du contexte. Une perspective de genre prend en compte les rôles des hommes et des femmes, les relations et les besoins sociaux et économiques, l'accès aux ressources et d'autres contraintes et opportunités imposées aux femmes et aux hommes par la société ou la culture, l'âge, la religion et/ou l'appartenance ethnique. (Source : [UN Women & United Nations Global Compact, Women's Empowerment Principles](#))

PLAFOND DE VERRE. Ce terme est une métaphore souvent utilisée pour décrire les barrières invisibles (« verre ») à travers lesquelles les femmes peuvent apercevoir les postes de pouvoir dans les secteurs public ou privé notamment, mais ne peuvent pas y accéder (se heurtant au « plafond » invisible). Ces barrières empêchent de nombreuses femmes et membres de minorités ethniques d'obtenir et de conserver les postes les plus puissants, les plus prestigieux et les mieux rémunérés sur le marché du travail. (Source : [UN Women Training Centre, Gender Equality Glossary](#))

PRÉJUGÉS FONDÉS SUR LE GENRE. Le fait de prendre des décisions fondées sur le genre qui ont pour conséquence de favoriser un genre par rapport à l'autre entraîne souvent des situations qui favorisent les hommes et/ou les garçons par rapport aux femmes et/ou aux filles. (Source : [UNICEF, Glossary of Terms and Concepts](#))

PRÉJUGÉS INCONSCIENTS FONDÉS SUR LE GENRE. Associations mentales involontaires et automatiques fondées sur le genre, découlant des traditions, des normes, des valeurs, de la culture et/ou de l'expérience. Les associations automatiques s'intègrent dans la prise de décision et permettent une évaluation rapide d'un individu sur la base de considérations et de stéréotypes fondés sur le genre. Les préjugés inconscients fondés sur le genre constituent encore un obstacle majeur pour la carrière professionnelle des femmes. (Source : LO, Breaking Barriers: Unconscious Gender Bias in the Workplace)

SÉGRÉGATION PROFESSIONNELLE. A lieu lorsqu'un groupe démographique est surreprésenté ou sous-représenté dans différents types de travail ou d'emploi. Selon l'Organisation internationale du

Travail, « la ségrégation professionnelle et sectorielle peut être considérée comme un cycle : puisque les femmes et les hommes sont confinés dans certaines professions, les stéréotypes se renforcent quant à leurs aspirations, préférences et capacités respectives. À leur tour, ces stéréotypes affectent les perceptions des employeurs sur les compétences supposées des femmes et des hommes, mais aussi les attitudes et aspirations des travailleurs eux-mêmes. Ainsi, les femmes et les hommes sont susceptibles de poursuivre leur carrière dans des secteurs et des professions considérés comme « féminins » et « masculins » et sont dissuadés de faire autrement. » (Source : [Washington Center for Equitable Growth, Factsheet](#) & [International Labour Organization, Women at Work: Trends 2016](#))

SENSIBLE AU GENRE. Politiques et programmes tenant compte des particularités de la vie des femmes et des hommes, tout en cherchant à éliminer les inégalités et à promouvoir l'égalité des genres, notamment par une répartition égale des ressources, et qui, par conséquent, prennent en compte la dimension genre. (Source : [European Institute for Gender Equality, Glossary & Thesaurus](#)). Tentatives de redressement des inégalités existantes entre les genres. (Source : [UN Women Training Centre, Gender Equality Glossary](#))

SENSIBILISATION AUX QUESTIONS DE GENRE. Processus visant à montrer comment les valeurs et normes existantes influencent notre perception de la réalité, perpétuent les stéréotypes et soutiennent les mécanismes (re)produisant l'inégalité. (Source : [European Institute for Gender Equality, Glossary & Thesaurus](#))

STÉRÉOTYPES LIÉS AU GENRE. Des généralisations simplistes sur les attributs, les différences et les rôles des femmes et des hommes. Il s'agit de généralisations simplistes sur les attributs, différences et rôles des femmes et des hommes. Les caractéristiques stéréotypées attribuées aux hommes sont l'esprit de compétition, l'avidité, l'autonomie, l'indépendance, l'esprit de confrontation, et leur intérêt pour les biens privés. Les stéréotypes parallèles attribués aux femmes sont l'esprit de coopération, le besoin de prendre soin d'autrui, la sollicitude, la facilité de communication, l'esprit de groupe, leur intérêt pour le bien publics. Les stéréotypes sont souvent utilisés pour justifier la discrimination fondée sur le genre de manière plus générale et peuvent être pris en compte et renforcés par des théories, des lois et des pratiques institutionnelles traditionnelles et modernes. (Source : [UN Women Training Centre, Gender Equality Glossary](#))

TOKÉNISME. Politique ou pratique principalement symbolique consistant à essayer de remplir ses obligations par rapport à des objectifs déterminés, comme par exemple des quotas volontaires ou obligatoires, en déployant des efforts ou en faisant des gestes limités, en particulier vis-à-vis de groupes minoritaires et des femmes, de manière à ne pas modifier le rapport de force et/ou les dispositions organisationnelles dominées par les hommes. ([European Institute for Gender Equality, Glossary & Thesaurus](#))

VIOLENCE FONDÉE SUR LE GENRE (VFG). En termes plus généraux, la VBG est une forme de violence qui vise les individus sur la base de leur sexe biologique, de leur identité de genre ou de ce qui est perçu comme leur adhésion aux attentes culturellement définies de ce qu'est une femme et un homme, une fille et un garçon. Elle désigne les abus physiques, sexuels et psychologiques, les menaces, la coercition, la privation arbitraire de liberté et la privation économique, que ces abus se produisent en public ou en privé. La VFG est ancrée dans les inégalités économiques, sociales et politiques entre les hommes et les femmes. Elle peut se produire tout au long du cycle de vie, de la petite enfance à l'adolescence, des années de procréation à la vieillesse, et peut toucher les femmes et les filles, les hommes et les garçons, les personnes transgenres comprises. Les types spécifiques de VFG comprennent (mais sans s'y limiter) l'infanticide féminin, le mariage précoce et forcé, les crimes

"d'honneur", l'excision/les mutilations génitales féminines, les abus et l'exploitation sexuels des enfants, la traite des personnes, la coercition, le harcèlement et les abus sexuels, la négligence, la violence domestique, la privation économique et les mauvais traitements infligés aux personnes âgées. (Source : [Interagency Gender Working Group, Gender-related Terms and Definitions](#))

ANNEX II. BIBLIOGRAPHIE

- Abaad Mena. (2019). #NotYourHonor Campaign Song. Available at <https://youtu.be/c3arQigsHjk>
- Abbott. (n.d.). Shaping the Future of STEM. Available at <https://www.abbott.com/women-in-stem.html>
- Abdel-Magied, Y. (2015). What does my headscarf mean to you? Available at <https://youtu.be/l8zvlz5CxPE>
- Abouzahr et al. (2018). Measuring What Matters in Gender Diversity. Available at <https://www.bcg.com/publications/2018/measuring-what-matters-gender-diversity.aspx>
- Addabbo, T. (2011). Gender Budgeting in the Capability Approach From Theory to Evidence. Available at <https://pdfs.semanticscholar.org/f2c5/cd1667af90f65da345d52306abb63b406d19.pdf>
- Adichie, C.N. (2012). We should all be feminists. Available at https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_we_should_all_be_feminists
- Aegon. (2019). The New Social Contract: Achieving Retirement Equality For Women. Available at <https://www.aegon.com/contentassets/e12c92ae27d84ca9a5a80d959b99d348/pension-equality>
- Agnemo, T. (2015). It starts with me - Why men should engage for Gender Equality! Available at https://youtu.be/_dYso9DAbAw
- AICPA National Commission on Diversity and Inclusion. (2015). Recruitment and Retention Toolkit: A Journey Toward a More Inclusive Workforce. Available at <https://www.aicpa.org/news/aicpatv.4287227956001.html/c/Public-Practice/>
- AICPA Association of International Certified Professional Accountants. (2018). Driving diversity and inclusion in firms. Available at <https://www.aicpa.org/interestareas/privatecompaniespracticesection/humancapital/pcps-diversity-and-inclusion-toolkit.html>
- Ajilon. (2016). Building an Effective Onboarding Strategy. Available at <https://www.youtube.com/watch?v=ewJcjSKGB4Q>
- Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J. & Tertilt, M. (2020). The impact of the coronavirus pandemic on gender equality. Available at <https://voxeu.org/article/impact-coronavirus-pandemic-gender-equality>
- Anderson, D. et al. (2019). Why Companies' Attempts to Close the Gender Pay Gap Often Fail. Available at <https://hbr.org/2019/01/why-companies-attempts-to-close-the-gender-pay-gap-often-fail>
- Anderson, R.H. (2020). Challenging Our Gendered Idea of Mentorship. Available at <https://hbr.org/2020/01/challenging-our-gendered-idea-of-mentorship>

- AngloGold Ashanti. (2015). Gender Equality and Empowerment of Women Policy. Available at <https://www.anglogoldashanti.com/wp-content/uploads/2017/07/Gender-Equality-and-Empowerment-of-Women-Policy.pdf>
- Aperian Global. (2020). Leaders in Diversity and Inclusion: 5 Lessons from Top Global Companies. Available at <https://www.aperianglobal.com/leaders-diversity-inclusion-5-lessons-top-global-companies/>
- Aperian Global. (2019). The Benefits of a Remote Workforce and Virtual Collaboration. Available at <https://www.aperianglobal.com/benefits-remote-workforce-virtual-collaboration/>
- ASX Corporate Governance Council. (2013). Guidance for Gender Balance Performance and Reporting. Available at <https://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/guidelines-for-gender-balance-performance-and-reporting-australia.pdf>
- Australian Human Rights Commission. (2014). A step-by-step guide to preventing discrimination in recruitment. Available at <https://humanrights.gov.au/our-work/employers/step-step-guide-preventing-discrimination-recruitment>
- Azara, J. (2019). The best person a woman leader can mentor? A man. Available at <https://www.progressivewomensleadership.com/mentor-a-man/>
- Baeza, C. (2019). An inclusive workplace begins with the wording of job ads. Available at <https://www.bbva.com/en/an-inclusive-workplace-begins-with-the-wording-of-job-ads/>
- Bain & Company. (2019). Better together: Increasing Male Engagement in Gender Equality Efforts in Australia. Available at https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/CEW-BAIN_REPORT_Better_Together_19-03-2019.pdf
- Baratt, B. (2019). How To Get Young Girls Excited About A Career In STEM. Available at <https://www.forbes.com/sites/biancabarratt/2019/01/25/how-to-get-young-girls-excited-about-a-career-in-stem/>
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. Available at <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Beninger, A. & Carter, N. M. (2013). The Great Debate: Flexibility vs. Face Time. Available at https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/the_great_debate_flexibility_vs_face_time.pdf
- Bennett, J. (2019). What Makes A Leader? Available at <https://www.nytimes.com/2019/06/17/business/women-power-leadership.html>
- Bennett, M.L. (2013). Female Talent Management: Toolkit for Organizations. Available at <https://www.cpacanada.ca/en/career-and-professional-development/professional-development-resources/teamwork-and-leadership-skills/female-talent-management-toolkit-for-organizations>
- Berk, W. (2016). Diversity and Inclusion: A Case for Communication. Available at <https://www.linkedin.com/pulse/diversity-inclusion-case-communication-wendy-berk/>
- Berman, R. (2017). A New Survey Looks at How Women and Men View Their Jobs. Available at <https://www.tinypulse.com/blog/survey-of-women-and-men-work-satisfaction>

- Bhat, A. (n.d.). 30 Employee Satisfaction Survey Questions That You Can't Afford To Miss. Available at <https://www.questionpro.com/blog/employee-satisfaction-survey-questions/>
- Bick, R. et al. (2020). A blueprint for remote working: Lessons from China. Available at <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-remote-working-lessons-from-china>
- Bjarnason, B. (2016). Gender Inequality at Energy Utilities. Available at <https://www.youtube.com/watch?v=tGshKaWjplk&t=65s>
- BlackRock. (2018). UK Gender Pay Gap Report 2018. Available at <https://www.blackrock.com/corporate/literature/publication/uk-gpg-report-2018-19.pdf>
- Bloomberg L.P. (2020). Gender-Equality Index. Available at <https://www.bloomberg.com/gei>
- Bohnet, I. (2017). Conducting Unbiased Interviews. Available at <https://youtu.be/MJvQSWuoCWM>
- Bolliger, A. (2018). Job Shadowing – Why the Big Fuss? Available at <https://educonnect.co.za/job-shadowing-big-fuss/>
- Bottorff, J.L. & Seaton, C. (2017). Why workplace health programs work more for men than women. Available at <https://www.weforum.org/agenda/2017/10/why-workplace-health-programs-work-more-for-men-than-women>
- Bowen, J. (2018). Creating a “human-friendly” workplace. Available at <https://www.allencomm.com/blog/2018/09/creating-a-human-friendly-workplace/>
- BSR. (2017). Women’s safety in the workplace: Helping business prevent sexual harassment. Available at https://www.bsr.org/reports/BSR_Womens_Safety_in_the_Workplace.pdf
- BSR. (n.d.). Gender equality in codes of conduct guidance. Available at https://www.bsr.org/reports/BSR_Gender_Equality_in_Codes_of_Conduct_Guidance.pdf
- Bureau for Gender Equality. (n.d.). Overview of Gender-responsive Budget Initiatives. Available at https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_111403.pdf
- Business Fights Poverty. (2020). Gender Equality is Everyone’s Business. Available at <https://businessfightspoverty.org/articles/gender-equality-is-everyones-business-engaging-men-as-allies-to-advance-gender-equality-across-the-value-chain/>
- Canadian Centre for Occupational Health & Safety. (n.d.). OSH Answers Fact Sheets. Available at <https://www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/eap.html>
- Capital One Financial Corporation. (2013). Equal Employment Opportunity Reaffirmation Statement. Available at https://drive.google.com/file/d/1yvHoDL9_mHvbCJTdK5yC-bNpIHF_o_su/view?usp=sharing
- Cappelli, P. & Tavis, A. (2016). The Performance Management Revolution. Available at https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution?utm_medium=social&utm_source=linkedin&utm_campaign=hbr
- CARE. (2020). Where are the Women? The conspicuous absence of women in COVID-19 response teams and plans, and why we need them. Available at https://www.care-international.org/files/files/CARE_COVID-19-womens-leadership-report_June-2020.pdf

- Carpenter, J. (2018). What happens when women mentor men. Available at <https://edition.cnn.com/2018/11/20/success/women-mentoring-men/index.html>
- Casaca, S.F. & Lortie, J. (2017). Handbook on Gender and Organizational Change. Available at <https://www.itcilo.org/resources/handbook-gender-and-organizational-change>
- Catalyst. (2004). The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity. Available at <https://www.catalyst.org/research/the-bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity/>
- Catalyst. (2018). Quick Take: Why Diversity and Inclusion Matter. Available at <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/>
- Catalyst. (2020). Catalyst Award. Available at <https://www.catalyst.org/solution/catalyst-award/>
- Catalyst. (2020). Coronavirus Layoffs Could Erase Many of Women's Workplace Gains. Available at <https://www.catalyst.org/2020/03/26/coronavirus-layoffs-could-erase-many-of-womens-workplace-gains/>
- Catalyst. (n.d.). Becoming a Successful Leader (Inclusive Leadership Training). Available at <https://www.edx.org/course/becoming-a-successful-leader-inclusive-leadershi-2>
- Catalyst. (n.d.). Leading With Effective Communication (Inclusive Leadership Training). Available at <https://www.edx.org/course/leading-with-effective-communication-inclusive-lea>
- Cause Marketing. (2017). GE #BalanceTheEquation Campaign: "What If Scientists Were Celebrities?". Available at <https://www.youtube.com/watch?v=PdhzZ56D4Kc>
- Cecchi-Dimeglio, P. (2017). How Gender Bias corrupts Performance Reviews, and what to do about it. Available at <https://hbr.org/2017/04/how-gender-bias-corrupts-performance-reviews-and-what-to-do-about-it>
- Center for Energy Workforce Development (CEWD). (2017). Recruiting and Retaining Women in Non-Traditional Positions. Available at <http://www.cewd.org/documents/CEWDHHWtoolkit.pdf>
- Center for Women and Business at Bentley University. (2017). Men as Allies: Engaging Men to Advance Women in the Workplace. Available at https://wit.abcd.harvard.edu/files/wit/files/cwb_men_as_allies_research_report_spring_2017.pdf
- Center for Women and Business at Bentley University. (2017). Mentorship, Sponsorship, and Networks: The Power and Value of Professional Connections. Available at <https://www.bentley.edu/centers/center-for-women-and-business/mentorship-sponsorship-research-report-request>
- Chamberlain, A. (2017). How to Analyze Your Gender Pay Gap: An Employer's Guide. Available at https://www.glassdoor.com/research/app/uploads/sites/2/2019/03/GD_Report_AnalyzingGenderPayGap_v2-2.pdf
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2020). Diversity and inclusion in the workplace. Available at <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/diversity/factsheet>
- Chicha, M-T. (2006). A comparative analysis of promoting pay equity: Models and impacts. Available at https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@declaration/documents/publication/wcms_decl_wp_27_en.pdf

- Chin, K. (2017). The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses. Available at <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2017/3/the-power-of-procurement#view>
- Chronus LLC. (n.d.). Mentoring: Emboldening Women in the Workplace. Available at <https://chronus.com/mentoring-women-in-the-workplace>
- Chronus LLC. (2020). How to Start a High-Impact Mentoring Program. Available at <https://chronus.com/how-to-start-a-mentoring-program>
- Clean Energy Ministerial (CEM) & International Energy Agency (IEA). (n.d.). Equal by 30 Signatory Toolkit. Available at <https://www.equalby30.org/en/content/signatory-toolkit>
- Clean Energy Ministerial (CEM) & International Energy Agency (IEA). (n.d.). Equal by 30. Available at <https://www.equalby30.org/en/>
- CNBC Television. (2019). Here's what companies can do to help close the gender pay gap. Available at <https://www.youtube.com/watch?v=ZJEQPjdlfs>
- Code for Africa. (n.d.). GenderGap AFRICA. Available at <https://gendergap.africa>
- Colantuono, S. (2014). The career advice you probably didn't get. Available at <https://tedsummaries.com/2014/10/11/susan-colantuono-the-career-advice-you-probably-didnt-get/>
- Collings, D., Freeney, Y. & van der Werff, L. (2018). How Companies Can Ensure Maternity Leave Doesn't Hurt Women's Careers. Available at <https://hbr.org/2018/09/how-companies-can-ensure-maternity-leave-doesnt-hurt-womens-careers>
- Comaford, C. (2016). How CEO Lunches Increase Employee Engagement. Available at <https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2016/05/07/great-leaders-discover-hidden-talent-during-lunch-breaks-now-you-can-too/#6fc9196f4e17>
- Comparably. (2020). Best Places to Work Awards. Available at <https://www.comparably.com/awards>
- Competence Center Technology-Diversity-Equal Opportunities. (n.d.). Girls' Day - A Really Successful Story. Available at <https://www.girls-day.de/Maedchen/Mediathek/Ueber-den-Girls-Day/Girls-Day-A-Really-Successful-Story>
- Competence Center Technology-Diversity-Equal Opportunities. (n.d.). Girls' Day – Future Prospects for Girls. Available at <https://www.girls-day.de/Daten-Fakten/Das-ist-der-Girls-Day/Ein-Zukunftstag-fuer-Maedchen/english>
- Cooper, J. & Wight, J. (2014). Implementing a buddy system in the workplace. Available at <https://www.pmi.org/learning/library/implementing-buddy-system-workplace-9376>
- Coovadia, Z. & Kaplan, S. (2017). Gender budgeting: A tool for achieving equality. Available at <https://www.gendereconomy.org/gender-budgeting-a-tool-for-achieving-equality/>
- Cordivano, S. (2019). Understanding and Designing an Inclusive Onboarding Experience. Available at <https://medium.com/@sarah.cordivano/understanding-and-designing-an-inclusive-onboarding-experience-4be6b5f7c669>
- Cotto, C. (2017). This Company Encourages Female Employees To Brag About Each Other. Available at <https://www.fastcompany.com/40440829/this-company-encourages-female-employees-to-brag-about-each-other>

- Crews, R. (2019). Putting an end to period stigma and taboo. Available at <https://plan-uk.org/blogs/putting-an-end-to-period-stigma-and-taboo>
- Cross, C. et al. (n.d.). Tailoring Organisational Practices to Achieve Gender Equality: A Best Practice Guide. Available at https://ulsites.ul.ie/gemsprogress/sites/default/files/gemsprogress_best_practice_guide.pdf
- Cullinan, R. (2016). Run Meetings That Are Fair to Introverts, Women, and Remote Workers. Available at <https://hbr.org/2016/04/run-meetings-that-are-fair-to-introverts-women-and-remote-workers>
- Cultural Competence Learning Institute. (2019). Diversity Wheel. Available at <https://community.astc.org/ccli/resources-for-action/group-activities/diversity-wheel>
- D’Auria, G., De Smet, A., Gagnon, C., Goran, J., Maor, D. & Steele, R. (2020). Reimagining the post-pandemic organization. Available at <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-post-pandemic-organization>
- Daley, L.P., Travis, D.J. & Shaffer, E.S. (2018). Sexual Harassment in the Workplace: How Companies Can Prepare, Prevent, Respond, and Transform Their Culture. Available at https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/sexual_harassment_in_the_workplace_report.pdf
- Daniels, L. (n.d.). Job Sharing at Senior Level: Making it Work. Available at <https://www.thejobshareproject.com/3434hjky97fgb378fbv/jobsharefullreport.pdf>
- Daskal, L. (2018). 6 Powerful Ways to Keep your Top Female Employees. Available at <https://www.inc.com/lolly-daskal/how-to-recruit-and-keep-top-female-employees.html>
- Dalton, D. (2019). How to build an inclusive workplace: Your handbook for a culture of trust, respect and inclusion. Available at http://jump.eu.com/wp-content/uploads/2019/07/JUMP_inclusion_booklet-1.pdf
- DeHaas, D.L., Bachus, B. & Horn, E. (2017). Unleashing the power of inclusion: Attracting and engaging the evolving workforce. Available at <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-about-deloitte-unleashing-power-of-inclusion.pdf>
- Deloitte. (n.d.). From employee experience to human experience: Putting meaning back into work. Available at <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consulting/articles/putting-meaning-back-into-work.html>
- Deloitte. (n.d.). The design of everyday men: A new lens for gender equality progress. Available at <https://www2.deloitte.com/ca/en/pages/consulting/articles/thedesignofeverydaymen.html>
- Demetriades, J. (n.d.). Gender Indicators: What, Why and How? Available at <https://drive.google.com/file/d/1TjvREir2riocOXMroRc2k4F7aOr-VRcj/view?usp=sharing>
- Department of Public Service and Administration South Africa. (2012). Guideline for childcare facilities in the public service. Available at <http://www.dpsa.gov.za/dpsa2g/documents/ehw/policy/Child%20Care%20Facility%20Guideline%20Draft%202%20Dec%202011.pdf>
- Devine, E. (2014). 5 Key Factors That Contribute to Workplace Wellness Program Success. Available at <https://cbgbenefits.com/5-key-factors-that-contribute-to-workplace-wellness-program-success/>

- Dinolfo, S. & Nugent, J.S. (2010). Making mentoring work. Available at https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/Making_Mentoring_Work.pdf
- Diversity Best Practices. (2017). Employer Branding: Using Diversity & Inclusion Strategies and Branding to Win the Talent War. Available at https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/attachments/2017/05/employer_branding_pdf.pdf
- Diversity Best Practices. (2017). Phase Back to Work Best Practices and Implications. Available at https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/attachments/2017/02/phase_back_to_work_best_practices.pdf
- Diversity Builder Inc. (n.d.). Preventing Discrimination And Harassment Outline. Available at <https://diversitybuilder.com/discrimination-harassment-training-online-outline/>
- Diversity Council Australia. (2019). Words at work: Building inclusion through the power of language. Available at <https://www.dca.org.au/research/project/wordsatwork-building-inclusion-through-power-language>
- Dixon-Fyle, S., Hunt, V., Dolan, K. & Prince, S. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. Available at <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Diversity%20and%20Inclusion/Diversity%20wins%20How%20inclusion%20matters/Diversity-wins-How-inclusion-matters-vF.pdf>
- Dolan, K., Hunt, V., Prince, S. & Sancier-Sultan, S. (2020). Diversity still matters. Available at <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-still-matters>
- Dougherty, D.S. (2017). The Omissions that Make so Many Sexual Harassment Policies Ineffective. Available at <https://hbr.org/2017/05/the-omissions-that-make-so-many-sexual-harassment-policies-ineffective>
- Dyanty, Y. & Sidzumo, C. (2019). Survivor-centred approaches to eradicating GBV: Centring survivor experiences, intersectionality and restoring power. Available at <https://prevention-collaborative.org/resource/survivor-centred-approaches-to-eradicating-gender-based-violence-centring-survivor-experiences-intersectionality-and-restoring-power/>
- EDGE Strategy. (2020). Economic Dividends for Gender Equality (EDGE) Certification. Available at <http://edge-cert.org>
- Elson, D. (2003). Gender mainstreaming and gender budgeting. Available at <https://wbg.org.uk/wp-content/uploads/2016/11/gender-mainstreaming-and-budgetingeltonEU2003.pdf>
- Employment Law Information Network. (n.d.). Sample EEO Policy. Available at <http://www.elinonet.com/human-resources/Sample-EEO-Policy>
- Empower Women. (2017). Equality = Business. Available at https://youtu.be/_BIOgUguLsQ
- Entrepreneurship: A Guiding Framework and Systematic Literature Review. Available at <https://sun-connect-news.org/fileadmin/DATEIEN/Dateien/New/RA7-Womens-Energy-Entrepreneurship.pdf>
- Eploy. (2020). Check my Job. Available at <https://www.employ.co.uk/resources/toolbox/check-my-job/>
- Equality and Inclusions. (2015). What is Unconscious Bias? Available at <https://youtu.be/rbe5D3Yh43o>

- Equality Online. (n.d.). Self Assessment Equalities Checklist. Available at <https://drive.google.com/file/d/1Q5skl0ht7LzKaxgY330UWRzExMqSopV/view?usp=sharing>
- Equality Works Group. (n.d.). How to start a women's networking group at work. Available at <https://theewgroup.com/womens-network-guide/>
- Equilo. (2020). Gender Equality & Social Inclusion in the Time of COVID-19: Domestic Violence Action Plan. Available at https://184262aa-4e88-4806-b7bf-607bb6c2f274.filesusr.com/ugd/b09878_d8b40324036449d188b5b00a773df65d.pdf
- Equilo. (2020). Gender Equality & Social Inclusion in the Time of COVID-19. Available at <https://www.equilo.org/gender-based-violence-and-covid-19>
- Equilo. (2020). Mental Health & Self-Care. Available at <https://www.equilo.org/resource-hub>
- Equilo. (2020). Gender Equality & Social Inclusion in the Time of COVID-19 Resource Hub. Available at <https://www.equilo.org/resource-hub>
- Ernst and Young. (2015). Accelerating Progress in Gender Equity from the Inside Out. Available at https://drive.google.com/file/d/1aEYbIKwC58_zeRZwHcOTKoSWE5GslAKl/view?usp=sharing
- Ernst and Young. (2015). Women in Power and Utilities Index 2015. Available at [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-women-in-power-and-utilities-index-2015/\\$FILE/EY-women-in-power-and-utilities-index-2015.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-women-in-power-and-utilities-index-2015/$FILE/EY-women-in-power-and-utilities-index-2015.pdf)
- Ernst and Young. (2016). Women in Power and Utilities Index 2016. Available at [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016/\\$FILE/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016/$FILE/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016.pdf)
- ESSEC Business School. (n.d.). Diversity and Inclusion in the Workplace. Available at <https://www.coursera.org/learn/diversity-inclusion-workplace>
- European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). (n.d.). Gender Equality Awards. Available at <https://www.ebrd.com/gender-equality-awards.html>
- European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), International Finance Corporation (IFC) & CDC Group. (2020). Addressing Gender-Based Violence and Harassment: Emerging Good Practice for the Private Sector. Available at https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_gpn_addressinggbvh
- European Commission. (2009). Flexible working time arrangements and gender equality. Available at <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/13a65488-9cd7-46f5-b9f4-d60e3dd09592/language-en>
- Financial & Legal Skills Partnership (FLSP). (2013). Leadership 21C: Gender Diversity Toolkit. Available at <https://www.warrenpartners.co.uk/insight/post/2013-12-17-flsp-leadership-21c-gender-diversity-toolkit-featuring-warren-partners-executive-chairman-jolle-warren-december-2013>
- Fine, D., Klier, J., Mahajan, D., Raabe, N., Schubert, J., Singh, N. & Ungur, S. (2020). How to rebuild and reimagine jobs amid the coronavirus crisis. Available at <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/how-to-rebuild-and-reimagine-jobs-amid-the-coronavirus-crisis>

- Flexibility.co.uk. (2015). The Smart Working Handbook. Available at <http://www.flexibility.co.uk/SmartWorkHandbook/index.asp>
- Flood et al. (2017). Men Make a Difference: Engaging Men on Gender Equality. Available at https://www.dca.org.au/sites/default/files/dca_engaging_men_synopsis_online_final.pdf
- Focal Points for Women and Gender. (2018). Gender Checklist for Content Creators. Available at https://www.un.org/gender/sites/www.un.org/gender/files/dpi_gender_checklist_for_content_creation_2018.pdf
- Fowler, S. (2017). Reflecting on one very, very strange year at Uber. Available at <https://www.susanjennifer.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber>
- FP Analytics. (2020). Women as Levers of Change. Available at <https://womensleversofchange.com>
- Gender Practitioners Collaborative. (n.d.). Minimum Standards for Mainstreaming Gender Equality. Available at <https://dldocs.mercycorps.org/MinimumStandardsMainstreamingGenderEquality.pdf>
- Gerkovich, P. (2020). Want to Thrive Through Crisis? Focus on Diversity & Inclusion. Available at <https://neuroladership.com/your-brain-at-work/focus-diversity-inclusion-during-crisis>
- Gesund Forero, J. (2019). Narrowing Gender Gaps in the Water and Sanitation Workforce: Entry Points for Task Teams. Available at https://drive.google.com/file/d/1-M4i3_w2JmL4LpneIxcc_k5_POu_qvSp/view
- Glassdoor. (n.d.). How to Conduct a Behavioral Interview. Available at <https://www.glassdoor.com/employers/resources/behavioral-interviewing-questions-and-templates/>
- Global Reporting Initiative (GRI). (2018). Transparency and gender equality. Available at <https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/Transparency-and-gender-equality.aspx>
- Global Reporting Initiative (GRI). (2019). Towards more and better reporting. Available at <https://www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/2019/Towards%20more%20and%20better%20reporting%20-%20GRI%20Annual%20Report%202018.pdf>
- Global Reporting Initiative, UN Global Compact & wbcSD. (2015). SDG Compass. Available at <https://sdgcompass.org/sdgs/sdg-5/>
- Golden, R. (2019). How to approach inclusive parental leave in a male-dominated industry. Available at <https://www.hrdiver.com/news/how-to-approach-inclusive-parental-leave-in-a-male-dominated-industry/560462/>
- Goldstein, A.S. & Caria, S. (2019). Sexual Harassment, Exploitation, and Abuse: A Toolkit for Building a Prevention and Response Program. Available at https://www.chemonics.com/wp-content/uploads/2020/01/SHEA-Toolkit_1.17.20.pdf
- Government of Western Australia. (n.d.). Pay Equity Audit Tool Resources. Available at <https://www.commerce.wa.gov.au/publications/pay-equity-audit-tool-resources>
- Grant, A. & Sandberg, S. (2015). Madam C.E.O., Get Me a Coffee. Available at <https://www.nytimes.com/2015/02/08/opinion/sunday/sheryl-sandberg-and-adam-grant-on-women-doing-office-housework.html>

- Great Place to Work Institute. (2020). Great Place to Work Award. Available at <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces>
- Gregg Learning. (2017). HR Basics: Onboarding. Available at <https://www.youtube.com/watch?v=kWcHPKNjuFU>
- GRI Secretariat. (2018). Transparency as a Force for Gender Equality. Available at https://youtu.be/Zt8ATcHM_6c
- Grovo. (n.d.). Modern Sexual Harassment Training: Empowering Real Change. Available at <https://www.grovo.com/a-modern-approach-to-sexual-harassment-training>
- Gupta, A.H. (2020). It's Not Just You: In Online Meetings, Many Women Can't Get a Word In. Available at <https://www.nytimes.com/2020/04/14/us/zoom-meetings-gender.html>
- Hantouli, L. (2020). Maana Promotional Film. Available at <https://youtu.be/A-jRlQNLD6s>
- Harbert, T. (2019). Compensation bias is bad for business. Here's how to fix it. Available at <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/compensation-bias-bad-business-heres-how-to-fix-it>
- Hardick, E. (2020). Energy leadership on mentorship. Available at <https://zpryme.com/media/podcast/energy-leadership-on-mentorship/>
- Harrison, V. (2019). 'No-one asks new dads how they're feeling at work'. Available at <https://www.bbc.com/news/business-49564467>
- Hearn, J. & Louvrier, J. (2015). Theories of Difference, Diversity and Intersectionality: What Do They bring to Diversity Management? Available at <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199679805.001.0001/oxfordhb-9780199679805-e-28>
- Heathfield, S. M. (2019). How to Handle an Employee Sexual Harassment Complaint. Available at <https://www.thebalancecareers.com/how-to-address-an-employee-sexual-harassment-complaint-1916862>
- Heathfield, S. M. (2019). The Pros and Cons of a Flexible Work Schedule. Available at <https://www.thebalancecareers.com/advantages-and-disadvantages-of-flexible-work-schedules-1917964>
- Heathfield, S. M. (2020). How to Encourage Work-Life Balance for Employees. Available at <https://www.thebalancecareers.com/top-ways-to-encourage-employee-work-balance-1919353>
- HeForShe. (2017). HeForShe Action Kit WORKPLACE. Available at https://www.heforshe.org/sites/default/files/2018-09/HeForShe_Workplace_5JunMay17.pdf
- HeForShe. (n.d.). The Barbershop Toolbox. Available at <https://www.heforshe.org/en/barbershop>
- Heilman, B., Barker, G. & Harrison, A. (2017). The Man Box. Available at <https://promundoglobal.org/wp-content/uploads/2017/03/TheManBox-Full-EN-Final-29.03.2017-POSTPRINT.v3-web.pdf>
- Hewlett, S.A. & Luce, C.B. (2005). Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success. Available at <https://hbr.org/2005/03/off-ramps-and-on-ramps-keeping-talented-women-on-the-road-to-success>

- Hewlett, S.A. & Rashid, R. (2010). The Globe: The Battle for Female Talent in Emerging Markets. Available at <https://hbr.org/2010/05/the-globe-the-battle-for-female-talent-in-emerging-markets>
- Hirji, S. (2013). Evaluating Affirmative Backlash. Available at <https://www.thecrimson.com/article/2013/11/26/evaluating-affirmative-backlash/>
- Hope, K. (2018). All-male job shortlists banned by accountancy giant PwC. Available at <https://www.bbc.com/news/business-44353536>
- House, S., Mahon, T. & Cavill, S. (2012). Menstrual hygiene matters: A resource for improving menstrual hygiene around the world. Available at https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a95e5274a31e0000690/Compiled_MHbook_LR.pdf
- HR Gazette. (2015). To buddy or not to buddy?. Available at <https://hr-gazette.com/to-buddy-or-not-to-buddy/>
- Huang, G. (2016). Employee Satisfaction: The Female Perspective. Available at <https://www.forbes.com/sites/georgenehuang/2016/07/18/employee-satisfaction-the-female-perspective/>
- Huang, G. (2017). Seeking Women: 70+ Companies That Have Set Gender Diversity Targets. Available at <https://www.forbes.com/sites/georgenehuang/2017/02/14/seeking-women-40-companies-that-have-set-gender-diversity-targets/#1adedcacb112>
- Hues. (n.d.). Genderbread Person v4.0. Available at <https://www.genderbread.org/resource/genderbread-person-v4-0>
- Human Capital Analytics Group. (n.d.). “How I Did It”: Inspirational adventures in HR analytics. Available at https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/payanalytics_-_how_i_did_it.pdf
- Hunt, V., Yee, L., Prince, S. & Dixon-Fyle, S. (2018). Delivering through diversity. Available at <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>
- Huppert, M. (2018). 5 Must-Do’s for Writing Inclusive Job Descriptions. Available at <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/job-descriptions/2018/5-must-dos-for-writing-inclusive-job-descriptions>
- Ibarra, H. (2019). A Lack of Sponsorship Is Keeping Women from Advancing into Leadership. Available at <https://hbr.org/2019/08/a-lack-of-sponsorship-is-keeping-women-from-advancing-into-leadership>
- Ibarra, H. (n.d.). Women are Over- Mentored (But under-Sponsored). Available at <https://hbr.org/podcast/2010/08/women-are-over-mentored-but-un.html>
- Ibarra, H., Carter, N.M. & Silva, C. (2010). Why Men Still Get More Promotions Than Women. Available at <https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>
- Ibarra, H., Ely, R. & Kolb, D. (2013). Women Rising: The Unseen Barriers. Available at <https://www.hbs.edu/faculty/pages/item.aspx?num=45424>
- iDashboards. (n.d.). 5 Vital Workplace Diversity Metrics & How to Use Them. Available at <https://www.idashboards.com/blog/2016/07/27/5-vital-workplace-diversity-metrics-how-to-use-them/>

- Impraise. (2018). The Manager's Guide to Effective Feedback. Available at <https://feedback.impraise.com/resources/ebook/the-managers-guide-to-effective-feedback/>
- Impraise. (2019). The 2019 Guide to Modern Performance Management. Available at <https://feedback.impraise.com/resources/guide/the-2019-guide-to-modern-performance-management/>
- Impraise. (n.d.). How performance reviews are reinforcing gender bias: 5 steps to fight against it. Available at <https://www.impraise.com/blog/how-performance-reviews-are-reinforcing-gender-bias-5-steps-to-fight-against-it>
- INSEAD. (2019). Men United, for Women. Available at <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/men-united-for-women-11991>
- Institute for Gender and the Economy. (2018). What exactly is sponsorship in business? Available at <https://www.youtube.com/watch?v=z5UIX515TRg>
- Institute of Development Studies. (n.d.). Men, boys and gender equality. Available at <https://menandboys.ids.ac.uk>
- Intel. (2016). Intel launches its largest women in technology program to date. Available at <https://newsroom.intel.ie/news-releases/intel-launches-its-largest-women-in-technology-scholarship-program-to-date/#gs.8j6zo0>
- International Center for Research on Women (ICRW). (2018). Eko Electricity Distribution PLC Nigeria. Available at https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2019/09/ICRW_EKEDC-Nigeria_CaseStudy.pdf
- International Center for Research on Women (ICRW). (2019). EVN Macedonia. Available at https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2019/09/ICRW_EVN-Macedonia_CaseStudy.pdf
- International Center for Research on Women (ICRW). (n.d.). The costs of sexual harassment to business: an in-depth look at the workplace. Available at https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2018/08/ICRW_SBHDonorBrief_v5_WebReady.pdf
- International Finance Corporation (IFC). (2005). Good Practice Note: Managing Retrenchment. Available at https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_gpn_retrenchment
- International Finance Corporation (IFC). (2013). Investing in Women's Employment. Available at https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publication_report_investinginwomensemployment
- International Finance Corporation (IFC). (2017). Addressing gender-based violence with companies in Papua New Guinea. Available at <http://documents.worldbank.org/curated/en/464581511505565817/Case-study-addressing-gender-based-violence-with-companies-in-Papua-New-Guinea>
- International Finance Corporation (IFC). (2017). Case study: Gender smart solutions reduce employee absenteeism and turnover in Solomon Islands. Available at <http://documents.worldbank.org/curated/en/496821511506069697/Case-study-gender-smart-solutions-reduce-employee-absenteeism-and-turnover-in-Solomon-Islands>

- International Finance Corporation (IFC). (2017). Employing women catalyzes change at a chemical plant in India. Available at <http://documents.worldbank.org/curated/en/123141511505288084/pdf/121537-WP-IN-Gender-Case-Study-FineChem-PUBLIC.pdf>
- International Finance Corporation (IFC). (2017). Executive briefing: The business case for gender-smart solutions in the private sector. Available at <http://documents.worldbank.org/curated/en/536951511505064333/Executive-briefing-the-business-case-for-gender-smart-solutions-in-the-private-sector>
- International Finance Corporation (IFC). (2017). Tackling Childcare: The Business Case for Employer-Supported Child Care. Available at https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/priorities/employment/tackling_childcare_the_business_case_for_employer_supported_childcare
- International Finance Corporation (IFC). (2019). Tackling Childcare: A Guide for Employer-Supported Childcare. Available at https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/resources/guide+for+employer-supported+childcare
- International Finance Corporation (IFC). (2019). WE LEAD: Five Women Who Drove Company Success in the Middle East and North Africa. Available at https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/five+women+who+drove+company+success+in+the+middle+east+and+north+africa+and+how+good+corporate+governance+helped
- International Finance Corporation (IFC). (2019). Women on Board in Egypt - How Gender-Diverse Boards Bring Value to Egyptian Companies. Available at https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/women+on+boards+-+research+study+in+egypt
- International Finance Corporation (IFC). (2019). Women on Boards in Nigeria. Available at https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/7f01fe3c-21e2-4653-98f6-b82e0f8833cb/Women_on_Boards_in_Nigeria.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mLyez0p
- International Finance Corporation (IFC). (n.d.). Women on Boards and in Business Leadership – Resources. Available at https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/topics/women+on+boards+and+in+business+leadership+-+resources
- International Labour Organization (ILO). (2017). World Employment and Social Outlook: Trends for Women 2017. Available at <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2017/lang--en/index.htm>
- International Water Association & World Bank. (n.d.). Diversity in the Water Workforce: Ensuring Gender Equality and Inclusion. Available at <https://iwa-network.org/learn/diversity-in-the-water-workforce-ensuring-gender-equality-and-inclusion-2/>
- International Water Association (IWA). (2016). The Untapped Resource: Gender Diversity in the Water Workforce. Available at <https://iwa-network.org/publications/untapped-resource-gender-diversity-water-workforce/>

International Water Association (IWA). (n.d.). IWA Women in Water Award. Available at <https://iwa-network.org/iwa-women-water-award/>

International Women's Day. (2020). An equal world is an enabled world. Available at <https://www.internationalwomensday.com>

International Labour Organization (ILO). (2004). Healthy beginnings: Guidance on safe maternity at work. Available at https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2004/104B09_106_engl.pdf

International Labour Organization (ILO). (2013). 10 Keys for Gender Sensitive OSH Practice: Guidelines for Gender Mainstreaming in Occupational Safety and Health. Available at https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_324653.pdf

International Labour Organization (ILO). (2013). Equal Pay: An Introductory Guide. Available at https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_216695/lang--en/index.htm

International Labour Organization (ILO). (2014). Maternity and paternity at work: Law and practice across the world. Available at https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_242615.pdf

International Labour Organization (ILO). (2015). Pay Equity: A Key Driver of Gender Equality. Available at https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/briefingnote/wcms_410196.pdf

International Labour Organization (ILO). (2015). Sample sexual harassment policy. Available at https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-suva/documents/policy/wcms_407364.pdf

International Labour Organization (ILO). (2016). WASH@Work: a Self-Training Handbook. Available at https://www.ilo.org/global/docs/WCMS_535058/lang--en/index.htm

International Labour Organization (ILO). (2017). Breaking barriers: Unconscious bias in the workplace. Available at https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_601276.pdf

International Labour Organization (ILO). (2017). Gender Diversity Journey: Company Good Practices. Available at https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_578768.pdf

International Labour Organization (ILO). (2018). Global Wage Report 2018/19. Available at <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/2018/lang--en/index.htm>

International Labour Organization (ILO). (2019). Eliminating Violence and Harassment in the World of Work: Convention No. 190, Recommendation No. 206, and the accompanying Resolution. Available at https://www.ilo.org/global/publications/meeting-reports/WCMS_721160/lang--en/index.htm

International Labour Organization (ILO). (2019). ILOSTAT database. Data retrieved in April 2019 from <https://www.ilo.org/ilostat/>

- International Labour Organization (ILO). (2019). The Business Case for Change. Available at https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf
- International Labour Organization (ILO). (2020). COVID-19: Protecting workers in the workplace. Available at https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_738742/lang-en/index.htm
- Irish Human Rights and Equality Commission (IHREC). (n.d.). Guidelines for Employment Equality Policies in Enterprises. Available at https://www.ihrec.ie/download/pdf/guidelines_for_employment_equality_policies_in_enterprises.pdf
- Jobs For The Future. (2017). Adding a Gender Lens to Non-Traditional Jobs Training Programs. Available at <https://www.jff.org/resources/adding-gender-lens-nontraditional-jobs-training-programs/>
- Jobs For The Future. (2017). Tool 1.1. Quiz: Gender Equity: Test your Knowledge of Women’s Economic Status and Equity. Available at https://jfforg-prod-prime.s3.amazonaws.com/media/documents/1.1_GenderLens_042717.pdf
- Jobs For The Future. (2017). Tool 1.6. Tip Sheet: Planning a Career Fair for Improving Women’s Access to Nontraditional Jobs. Available at https://jfforg-prod-prime.s3.amazonaws.com/media/documents/1.6_GenderLens_042717.pdf
- Jobs For The Future. (2017). Tool 1.8. Outreach and Recruitment Workplan to Attract and Engage Women Applicants. Available at https://jfforg-prod-prime.s3.amazonaws.com/media/documents/1.8_GenderLens_042717.pdf
- Johns Hopkins University, Babson College and ICRW (2019). Women’s Energy
- Johnson, S.K., Hekman, D.R. & Chan, E.T. (2016). If There’s Only One Woman in Your Candidate Pool, There’s Statistically No Chance She’ll Be Hired. Available at <https://hbr.org/2016/04/if-theres-only-one-woman-in-your-candidate-pool-theres-statistically-no-chance-shell-be-hired>
- Johnson, W.B. & Smith, D.G. (2018). How Men Can Become Better Allies to Women. Available at <https://hbr.org/2018/10/how-men-can-become-better-allies-to-women>
- Johnstone, N. & Silva, M. (2020). Gender Diversity in Energy: What we Know and What we Don’t Know. Available at <https://www.iea.org/commentaries/gender-diversity-in-energy-what-we-know-and-what-we-dont-know>
- Jones, K. (2017). The Most Desirable Employee Benefits. Available at <https://hbr.org/2017/02/the-most-desirable-employee-benefits>
- Jordan, J. & Sorell, M. (2019). Why You Should Create a “Shadow Board” of Younger Employees. Available at <https://hbr-org.cdn.ampproject.org/c/s/hbr.org/amp/2019/06/why-you-should-create-a-shadow-board-of-younger-employees>
- Joseph, K. (2019). The unequal burden for new mothers in the Caribbean. Available at <http://blogs.worldbank.org/opendata/unequal-burden-new-mothers-caribbean>
- JPMorgan Chase & Co. (2019). Men as Allies. Available at https://www.youtube.com/watch?v=_gf-iGIHXlo

- Justworks. (2019). 4 Policies That Encourage a Family-Friendly Company Culture. Available at <https://justworks.com/blog/policies-encourage-family-friendly-culture>
- Kagan, J. (2019). Glass Ceiling. Available at <https://www.investopedia.com/terms/g/glass-ceiling.asp>
- Kagan, J. (2019). Glass Cliff. Available at <https://www.investopedia.com/terms/g/glass-cliff.asp>
- Kalev, A. (2016). How „Neutral“ Layoffs Disproportionately Affect Women and Minorities. Available at <https://hbr.org/2016/07/how-neutral-layoffs-disproportionately-affect-women-and-minorities>
- Kat Matfield. (n.d.). Gender Decoder for Job Ads. Available at <http://gender-decoder.katmatfield.com>
- K-Electric. (2019). First ever women meter readers in KE’s field workforce. Available at <https://youtu.be/gWkFMPhI8Vs>
- K-Electric. (2019). KE’s first-ever women meter readers prove that there is nothing women cannot do. Available at <https://www.facebook.com/KElectricPk/photos/kes-first-ever-women-meter-readers-prove-that-there-is-nothing-women-cannot-do-t/2243229395734989/>
- Kenya Citizen TV. (2019). Lilian Ngene works on live power lines. Available at <https://youtu.be/vRZyUjdPw7s>
- Kim, J. (2017). A Step-by-Step Guide to Cultivating Diversity and Inclusion Part I: 50+ Ideas. Available at <https://www.lever.co/blog/50-ideas-for-cultivating-diversity-and-inclusion-in-the-workplace/>
- Klein, K.J., Schwartz, S. & Hunt, S.M. (2018). Four for Women: A Framework for Evaluating Companies’ Impact on the Women They Employ. Available at <https://socialimpact.wharton.upenn.edu/research-reports/reports-2/four-for-women/>
- Knight, R. (2017). 7 Practical Ways to Reduce Bias in Your Hiring Process. Available at <https://hbr.org/2017/06/7-practical-ways-to-reduce-bias-in-your-hiring-process>
- Koç Holding. (2017). A Guide to Gender Equality in Communications. Available at <https://www.koc.com.tr/en-us/koc-agenda/Documents/A-Guide-to-Gender-Equality-in-Communications.pdf>
- Kozan, K. (2019). Diversity Hiring: 6 Steps To Hiring More Diverse Candidates. Available at <https://ideal.com/diversity-hiring/>
- Krentz et al. (2016) The Rewards of an Engaged Female Workforce. Available at <https://www.bcg.com/publications/2016/people-organization-leadership-talent-rewards-engaged-female-workforce.aspx>
- Krentz et al. (2017). Five Ways Men Can Improve Gender Diversity at Work. Available at <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-behavior-culture-five-ways-men-improve-gender-diversity-work.aspx>
- Lang, R. (2020). What is the definition of unconscious bias? Available at <https://www.engageinlearning.com/faq/compliance/unconscious-bias/what-is-the-definition-of-unconscious-bias/>
- Lamson, M. (2018). Men Need Mentors Too in the #MeToo Era. Available at <https://www.inc.com/melissa-lamson/how-women-can-and-should-mentor-men-in-metoo-era.html>
- LeanIn. (n.d.). 50 Ways to Fight Bias. Available at <https://leanin.org/50-ways-to-fight-gender-bias>

LeanIn. (n.d.). Challenge Gender Bias. Available at <https://leanin.org/education#challenging-gender-bias>

LeanIn. (n.d.). Build Confidence. Available at <https://leanin.org/education#build-confidence>

LeanIn. (n.d.). Develop Leadership Skills. Available at <https://leanin.org/education#leadership>

LeanIn. (n.d.). Men, Commit to mentor women. Available at <https://leanin.org/mentor-her>

LeanIn. (n.d.). Negotiation Advice for Women. Available at <https://leanin.org/negotiation>

Lewis, K.R. (n.d.). Diverse Interview Panels may be a Key to Workplace Diversity. Available at <https://www.workingmother.com/diverse-interview-panels-may-be-key-to-workplace-diversity>

LifeWorks by Morneau Shepell. (2017). 10 Ways to Boost the Value of Your Employee Assistance Program. Available at <https://youtu.be/uKm5MgKUVpE>

Loughborough University. (2019). Women are given Feedback that is likely to slow down their Progression to Senior Roles. Available at <https://www.lboro.ac.uk/news-events/news/2019/october/womens-feedback-likely-to-slow-down-their-progress/>

Maier, S. (2016). 4 Unconscious Biases That Distort Performance Reviews. Available at <https://www.entrepreneur.com/article/281919>

Making work absolutely human. (2017). Sample Diversity and Inclusion Strategy. Available at <https://mwah.live/wp-content/uploads/2018/09/mwah.-SAMPLE-Diversity-and-Inclusion-Strategy.pdf>

Male Champions of Change (MCC). (2018). A Gender Equal Future of Work: Discussion Guide for Leaders. Available at https://malechampionsofchange.com/wp-content/uploads/2018/11/MCC_Gender-Equal-Future-of-Work.pdf

Male Champions of Change (MCC). (2018). Backlash and buy-in: Responding to the Challenges of Achieving Gender Equality. Available at <https://malechampionsofchange.com/wp-content/uploads/2018/07/MCC-CEW-Backlash-and-Buy-in.pdf>

Male Champions of Change (MCC). (2018). Workplace Responses to Domestic and Family Violence. Available at <https://malechampionsofchange.com/wp-content/uploads/2018/11/Playing-Our-Part-Activism-Toolkit-November-2018.pdf>

Male Champions of Change (MCC). (n.d.). We set the tone: Eliminating everyday sexism. Available at https://malechampionsofchange.com/wp-content/uploads/2018/04/We-Set-The-Tone_Eliminating-Everyday-Sexism.pdf

Man, D. et al. (2019). Monitoring and Evaluation Framework for Gender Inclusive Recruitment and Selection. Available at https://www.climatelinks.org/sites/default/files/asset/document/2019_USAID-RALI-Project_Gender-Measurement-and-Evaluation-Framework.pdf

Man, D. et al. (n.d.). Gender Inclusive Recruitment and Selection: A Workbook for Clean Energy Incubators. Available at <https://www.climatelinks.org/resources/gender-inclusive-recruitment-and-selection-workbook-clean-energy-incubators>

Manager's Resource Handbook. (2016). What is a Skills Matrix And How Do I Create One? Available at <http://www.managersresourcehandbook.com/skills-matrix-template/>

- Manpower Group. (2015). 7 Steps to Conscious Inclusion: A Practical Guide to Accelerating More Women Into Leadership. Available at <https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/77c2ae4b-e850-44ee-b2b8-6d95e6eab8a5/Seven+Steps+to+Conscious+Inclusion.pdf?MOD=AJPERES>
- Martic, K. (2019). 10 Ways to Attract and Hire Diverse Candidates. Available at <https://medium.com/hr-blog-resources/10-ways-to-attract-and-hire-diverse-candidates-76b3c0e8a98a>
- Marx, J. (2018). Breaking the Glass Ceiling. Available at <https://www.ceotodaymagazine.com/2018/09/breaking-the-glass-ceiling/>
- Mass Mutual. (2018). Closing the Retirement Gender Gap. Available at <https://www.rs.massmutual.com/retire/pdf/rs9368.pdf>
- Maurer, R. (n.d.). New Employee Onboarding Guide. Available at <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/new-employee-onboarding-guide.aspx>
- McConnell, L. (n.d.). These Are the Benefits Women Actually Want at Work. Available at <https://fairygodboss.com/articles/these-are-the-benefits-women-actually-want-at-work>
- McKinsey & Company and LeanIn. (2019). Women in the Workplace 2019. Available at <https://leanin.org/women-in-the-workplace-2019>
- McKinsey & Company and LeanIn. (2020). Women in the Workplace 2020. Available at <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>
- McKinsey & Company. (2015). Addressing Unconscious Bias. Available at <https://youtu.be/JFW2cfzevio>
- McKinsey & Company. (2018). Delivering through Diversity. Available at https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx
- McKinsey & Company. (2018). Still looking for room at the top: Ten years of research on women in the workplace. Available at <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/still-looking-for-room-at-the-top-ten-years-of-research-on-women-in-the-workplace>
- Mehnert, K. (2019). The Financial Case for Hiring More Women in Energy. Available at <https://www.barrons.com/articles/the-financial-case-for-hiring-more-women-in-energy-51548424814>
- Mehnert, K. (2020). Why Goldman Sachs's Push for Diversity Is Unlikely to Drive Real Change. Available at <https://hbr.org/2020/02/why-goldman-sachss-push-for-diversity-is-unlikely-to-drive-real-change>
- Men Advocating Real Change (MARC). (2017). Actions men can take to create an Inclusive workplace. Available at https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/actions_men_can_take_2018.pdf
- Men Advocating Real Change (MARC). (2017). Actions women can take to support men's engagement. Available at <https://www.catalyst.org/research/actions-women-can-take-to-support-mens-engagement/>
- MenCare. (2016). The MenCare Parental Leave Platform. Available at <https://promundoglobal.org/wp-content/uploads/2016/11/Parental-Leave-Platform-web.pdf>
- MenEngage Alliance. (n.d.). Available at <http://menengage.org>

- MenEngage. (n.d.). Men Engage. Available at <http://menengage.org/film/>
- Menon, J. (2019). Guide on Integrating Gender throughout Infrastructure Project Phases in Asia and the Pacific. Available at <https://asiapacific.unwomen.org/en/digital-library/publications/2019/03/guides-on-integrating-gender-into-infrastructure-development>
- Mercer LLC and EDGE. (2017). When women thrive: Turning disruption into opportunity for women. Presentation at World Economic Forum's Annual Meeting. Available at <https://www.mercer.com/our-thinking/when-women-thrive-turning-disruption-into-opportunity-for-women.html>
- Mercer LLC. (2018). Want to improve gender equality at work? Help men take parental leave. Available at <https://www.mercer.com/our-thinking/want-to-improve-gender-equality-at-work-help-men-take-parental-leave.html>
- Merriam-Webster. (2020). Stereotype. Available at <https://www.merriam-webster.com/dictionary/stereotype>
- Michael Page. (n.d.). Diversity & Inclusion Checklist Generator. Available at <https://www.michaelpage.co.uk/minisite/diversity-campaign/diversity-checklist>
- Microsoft. (2015). eLesson: Unconscious Bias. Available at <https://www.mslearning.microsoft.com/course/72169/launch>
- MindTools. (n.d.). SMART Goals: How to Make Your Goals Achievable. Available at <https://www.mindtools.com/pages/article/smart-goals.htm>
- Mingus, M. (2016). Pods and Pod Mapping Worksheet. Available at <https://batjc.wordpress.com/pods-and-pod-mapping-worksheet/>
- Mohamed, B. (2019). Empowering Women to Reduce an Energy Utility's Commercial Losses. Available at <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2019/06/18/empowering-women-to-reduce-an-energy-utility-s-commercial-losses>
- Mohr, T.S. (2014). Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified. Available at <https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified>
- Moulik, S.M. (2018). Inclusion in Water. Breaking down Barriers. Available at <https://blogs.worldbank.org/water/inclusion-water-breaking-down-barriers>
- Mudassir, H. (2020). COVID-19 will fuel the next wave of innovation. Available at <https://www.entrepreneur.com/article/347669>
- Nabbout, M. (2019). Lebanese NGO reminds men that a woman's honor is only hers. Available at <https://stepfeed.com/lebanese-ngo-reminds-men-that-a-woman-s-honor-is-only-hers-1941>
- Nagele-Piazza, L. (2018). How to Revamp Your Harassment Prevention Program. Available at <https://www.shrm.org/resourcesandtools/legal-and-compliance/employment-law/pages/how-to-revamp-your-harassment-prevention-program.aspx>
- National Academies of Sciences, Engineering & Medicine (NAS). (2018). Sexual Harassment of Women. Available at <https://www.nap.edu/resource/24994/Sexual%20Harassment%20of%20Women%20ReportHighlights.pdf>

- National Academies of Sciences, Engineering & Medicine (NAS). (2018). The Iceberg of Sexual Harassment. Available at <https://www.nap.edu/visualizations/sexual-harassment-iceberg/>
- National Academy of Sciences. (2002). Diversity in Engineering: Managing the Workforce of the Future. Available at <https://www.nap.edu/read/10377/chapter/1>
- National Business Group on Health. (2008). An Employer’s Guide to Employee Assistance Programs: Recommendations for Strategically Defining, Integrating, and Measuring Employee Assistance Programs. Available at <https://www.easna.org/documents/PS2-NBGRRecommendationsforDefiningandMeasuringEAPs.pdf>
- National Center for Women & Information Technology (NCWIT). (2007). Mentoring in a box: Technical women at work. Available at <https://www.ncwit.org/resources/mentoring-box-technical-women-work>
- National Center for Women & Information Technology (NCWIT). (2010). Supervising in a Box Series: Performance Review/Talent Management. Available at <https://www.ncwit.org/resources/supervising-box-series-performance-reviewtalent-management>
- National Center for Women & Information Technology (NCWIT). (2011). Evaluating a Mentoring Program. Available at https://www.ncwit.org/sites/default/files/resources/evaluatingmentoringprogramguide_web.pdf
- National Center for Women & Information Technology (NCWIT). (2011). Resources for Retaining and Advancing Mid-career Technical Women. Available at <https://www.ncwit.org/resources/resources-retaining-and-advancing-mid-career-technical-women-guide>
- National Center for Women & Information Technology (NCWIT). (n.d.). Top 10 Ways Managers Can Retain Technical Women. Available at <https://www.ncwit.org/resources/top-10-ways-managers-can-retain-technical-women/top-10-ways-managers-can-retain-technical>
- National Center for Women & Information Technology (NCWIT). (n.d.). NCWIT Checklist for reducing unconscious bias in job descriptions/advertisements. Available at https://www.ncwit.org/sites/default/files/resources/ncwitchecklist_reducingunconsciousbiasjobdescriptions.pdf
- National Center for Women & Information Technology (NCWIT). (n.d.). NCWIT Tips: 8 Tips for Announcing Your Workforce Diversity Numbers. Available at <https://www.ncwit.org/resources/ncwit-tips-8-tips-announcing-your-workforce-diversity-numbers/ncwit-tips-8-tips-announcing>
- National Center for Women & Information Technology (NCWIT). (n.d.). NCWIT Tips: 9 Tips for Creating Inclusive Corporate Websites. Available at <https://www.ncwit.org/resources/ncwit-tips-9-tips-creating-inclusive-corporate-websites>
- National Center for Women & Information Technology (NCWIT). (n.d.). Tips for Facilitating Discussion Sessions. Available at https://www.ncwit.org/sites/default/files/resources/ncwit_biasinterrupter_industry_handout_2.pdf
- National Center for Women & Information Technology (NCWIT). (n.d.). NCWIT Tips for writing better job ads. Available at

https://www.ncwit.org/sites/default/files/resources/ncwittips_writingbetterjobads_03172015update.pdf

National Department of Education South Africa. (n.d.). Training Package for Women in and into Management and Leadership Positions. Available at https://www.education.gov.za/Portals/0/DoE%20Branches/GET/School%20Management%20and%20governance/Training_guide.pdf?ver=2008-03-05-111454-000

Neal, S., Boatman, J. & Miller, L. (n.d.). Women as Mentors: Does She or Doesn't She? Available at https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/employee-relations/Documents/womenasmentors_rr_ddi.pdf_ext=.pdf

Niranjan, A. (2018). What is gender budgeting and how can it help equality? Available at <https://www.dw.com/en/what-is-gender-budgeting-and-how-can-it-help-equality/a-43050887>

Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey. Available at <https://piie.com/publications/working-papers/gender-diversity-profitable-evidenceglobal-survey>

O'Brien, S. (2019). How to Recruit More Women to Your Company. Available at <https://hbr.org/2019/11/how-to-recruit-more-women-to-your-company>

O'Donnell, M., Peterman, A. & Potts, A. (2020). A gender lens on COVID-19: Pandemics and Violence against Women and Children. Available at <https://www.cgdev.org/blog/gender-lens-covid-19-pandemics-and-violence-against-women-and-children>

OECD Better Life Index. (n.d.). Work-Life Balance. Available at <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>

OECD. (n.d.). Parental leave systems. Available at https://www.oecd.org/els/soc/PF2_I_Parental_leave_systems.pdf

Ohanian, A. (2020). Paternity Leave Was Crucial After the Birth of My Child, and Every Father Deserves It. Available at <https://www.nytimes.com/2020/04/15/parenting/alexis-ohanian-paternity-leave.html>

O-NET OnLine. (n.d.). Skill Maps for Professions at Utilities. Available at <https://www.onetonline.org/find/industry?i=22&g=Go>

Orlando, M.B., Lopes Janik, V., Vaidya, P., Angelou, N., Zumbyte, I. & Adams, N. (2018). Getting to Gender Equality in Energy Infrastructure: Lessons from Electricity Generation, Transmission, and Distribution Projects. Available at <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29259>

OXFAM. (2018). A Guide to Gender-Responsive Budgeting. Available at <https://www.globaltaxjustice.org/sites/default/files/gt-guide-gender-responsive-budgeting-280218-en.pdf>

Oxford Reference. (2020). Sticky floor. Available at <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803100532868>

ParlAmericas. (n.d.). Strategies for Chairing Gender-Inclusive Meetings. Available at https://parlgendertools.org/media/Chairing_inclusive_meetings.pdf

PayAnalytics. (2020). Delivering Pay Equity. Available at <https://www.payanalytics.com/product>

- Personal Group. (n.d.). Closing the Gender Pay Gap: The Link Between Pay and Happiness. Available at <https://drive.google.com/file/d/18Cjyps1YV-5xVHZDcEDJqz10FT2j81z7/view?usp=sharing>
- Playdough to Plato. (2020). 40 STEM Activities for Kids. Available at <https://www.playdoughtoplato.com/stem-activities-for-kids/>
- Plen, C. (2013). How to make job sharing work. Available at <https://www.theguardian.com/women-in-leadership/2013/dec/30/how-to-make-job-sharing-work>
- Popper, N. (2020). Paternity Leave Has Long-Lasting Benefits. So Why Don't More American Men Take It? Available at <https://www.nytimes.com/2020/04/17/parenting/paternity-leave.html>
- Process Street. (n.d.). Diversity Hiring Process. Available at <https://www.process.st/checklist/diversity-hiring/#create-a-longlist-of-candidate-names>
- Procter & Gamble. (2020). Gender Equality: #WeSeeEqual. Available at <https://us.pg.com/gender-equality/>
- Proctor, P. (2020). What Is an Employee Assistance Program (EAP) & How Does It Work? Available at <https://fitsmallbusiness.com/what-is-an-eap-employee-assistance-program/#EAP's>
- Project Implicit. (2011). Implicit Association Test. Available at <https://implicit.harvard.edu/implicit/>
- Promundo. (n.d.). Working with Men as Partners in Gender Equality Solutions. Available at <https://promundoglobal.org/promundo-workplace-advisors/>
- Promundo-US & University of Pittsburgh Medical Center (2018). Manhood 2.0: A Curriculum Promoting a Gender-Equitable Future of Manhood. Available at <https://promundoglobal.org/resources/manhood-2-0-curriculum/>
- Prudential Financial, Inc. (2019). Closing the Retirement Income Gender Gap. Available at http://research.prudential.com/documents/rp/Women_and_Retirement.pdf
- P-TECH Brooklyn. (2014). Skills Mapping Process Guide. Available at <http://www.ptech.org/wp-content/uploads/2018/10/Skills-Mapping-Process-Guide.pdf>
- Pulerwitz et al. (2019). Do's and don'ts for engaging men & boys. Available at https://www.igwg.org/wp-content/uploads/2020/01/Male-Engagement_DosDonts_Final.pdf
- Purdue University. (n.d.). Understanding Diversity and Inclusion. Available at <https://www.futurelearn.com/courses/diversity-inclusion-awareness>
- PwC. (2017). Winning the fight for female talent: How to gain the diversity edge through inclusive recruitment. Available at <https://www.pwc.com/gx/en/about/diversity/iwd/iwd-female-talent-report-web.pdf>
- PwC. (2020). COVID-19: What it means for the power and utilities industry. Available at <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/how-covid-19-is-impacting-power-and-utilities.html>
- Queensland Government. (n.d.). Interrupt bias during recruitment. Available at <https://www.forgov.qld.gov.au/recognise-bias-during-recruitment>
- QuestionPro Survey Software. (n.d.). Gender Discrimination Survey Questions & Sample Questionnaire Template. Available at <https://www.questionpro.com/survey-templates/gender-discrimination-survey-template/>

- re:Work. (n.d.). Tool: Give your own unbiasing workshop. Available at <https://rework.withgoogle.com/guides/unbiasing-hold-everyone-accountable/steps/give-your-own-unbiasing-workshop/>
- Reh, F. J. (2019). Executive and CEO Lunches With Employees Help Build Bridges. Available at <https://www.thebalancecareers.com/ceo-employee-lunches-2276043>
- Rezvani, S. (2018). 6 Trends Driving Cutting-Edge Corporate Women's Networks. Available at <https://thriveglobal.com/stories/6-trends-driving-cutting-edge-corporate-women-s-networks/>
- Rimmer, S.H. et al. (2017). Gender-Smart Procurement Policies for Driving Change. Available at <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/publications/research/Gender-smart%20Procurement%20-%2020.12.2017.pdf>
- Rise. (2019). 10 Great Examples of Workplace Wellness Programs. Available at <https://risepeople.com/blog/workplace-wellness-programs/>
- Robert Walters. (n.d.). Empowering Women in the Workplace. Future Talent Strategies: Gender Diversity and Leadership. Available at <https://www.robertwalters.com/content/dam/robert-walters/corporate/news-and-pr/files/whitepapers/empowering-women-in-the-workplace-uk.pdf>
- Robinson, J. (2014). Mentoring Program: Guidance and Program Plan. Available at https://www.energy.gov/sites/prod/files/2014/11/f19/DOE_Mentoring%20Guidance%20%20Pgrm%20Plan2_0.pdf
- Robinson, T. (n.d.). Sexual Harassment in the Workplace: Let the Conversation Begin! Available at http://www.jambar.org/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=64:Sexual%20Harassment%20-%20Tracy%20Robinson&id=8:2011&Itemid=134
- Roepe, L.R. (2017). Are Female-Only Networks Hurting Women in the Workforce? Available at <https://www.ozy.com/fast-forward/are-female-only-networks-hurting-women-in-the-workforce/77321>
- Rubery, J. (2016). Tackling the gender pay gap: From individual choices to institutional change. Available at <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2016/3/the-persistence-of-the-gender-pay-gap>
- Rus Funk Consulting. (2018). Continuum of male engagement. Available at <http://rusfunk.me/wp-content/uploads/2018/10/Final-Manual-Continuum-of-ME.pdf>
- Rus Funk Consulting. (n.d.). Continuum of male engagement. Available at <http://rusfunk.me/continuum-of-male-engagement/>
- Russell, M.S. & Lepler, L.M. (2017). How We Closed the Gap Between Men's and Women's Retention Rate. Available at <https://hbr.org/2017/05/how-we-closed-the-gap-between-mens-and-womens-retention-rates>
- Ryerson University. (2011). Change Management Leadership Guide. Available at <https://www.ryerson.ca/content/dam/hr/manager-resources/docs/change-management-leadership-guide.pdf>
- SAGE Publications. (2017). The SAGE Encyclopedia of Psychology and Gender – Gender Microinequities. Available at <https://mitsloan.mit.edu/shared/ods/documents/?DocumentID=4275>

- Salesforce. (2020). The COVID-19 Response Playbook. Available at https://cl.sfdcstatic.com/content/dam/web/en_us/www/documents/e-books/covid-19-response-playbook.pdf
- Sample Templates. (2020). 13+ sample training needs assessment templates. Available at <https://www.sampletemplates.com/business-templates/training-needs-assessment-template.html>
- Sandberg, S. & Grant, A. (2015). Speaking While Female. Available at <https://www.nytimes.com/2015/01/11/opinion/sunday/speaking-while-female.html>
- Schwanke, D. (2013). Barriers for Women to Positions of Power: How Societal and Corporate Structures, Perceptions of Leadership and Discrimination Restrict Women's Advancement to Authority. *Earth Common Journal*, 3(2). Available at <http://www.inquiriesjournal.com/a?id=864>
- Seigh, S. (2019). Pixar unravels toxic masculinity in the workplace in new animated short. Available at <https://www.joblo.com/movie-news/pixar-unravels-toxic-masculinity-in-the-work-place-in-new-animated-short>
- Shell Global. (2020). Diversity and Inclusion - Women's Perspective. Available at <https://www.shell.com/careers/diversity-inclusion/women-perspective.html>
- Shell United States. (2020). Scholarships. Available at <https://www.shell.us/careers/about-careers-at-shell/shell-graduate-program/scholarships.html>
- Shell United States. (2020). STEM classroom activities & resources. Available at <https://www.shell.us/sustainability/energize-your-future-with-shell/stem-classroom-activities.html>
- Sheppard, E. (2016). Will job sharing support gender equality at work? Available at <https://www.theguardian.com/careers/2016/jul/19/will-job-sharing-support-gender-equality-at-work>
- Sherf, E. N. & Tangirala, S. (2017). How to Get Men Involved with Gender Parity Initiatives. Available at <https://hbr.org/2017/09/how-to-get-men-involved-with-gender-parity-initiatives>
- Shonk, K. (2020). Women and Negotiation: Narrowing the Gender Gap in Negotiation. Available at <https://www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/women-and-negotiation-narrowing-the-gender-gap/>
- Smith, D.G. & Johnson, W.B. (2020). Gender Equity Starts in the Home. Available at <https://hbr.org/2020/05/gender-equity-starts-in-the-home>
- Socialsuite. Free COVID-19 Social Impact Assessment. Available at <https://socialsuitehq.com/covid-19-assessment/>
- Society for Human Resource Management. (2014). Leveraging Workplace Flexibility for Engagement and Productivity. Available at <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Leveraging-Workplace-Flexibility.pdf>
- Society for Human Resource Management. (2016). A Guide to Conducting Behavioral Interviews with Early Career Job Candidates. Available at <https://www.shrm.org/LearningAndCareer/learning/Documents/Behavioral%20Interviewing%20Guide%20for%20Early%20Career%20Candidates.pdf>

- Society of Women Engineers (SWE). (2017). STEM Outreach: How Are We Changing the Conversation? Available at <https://altogether.swe.org/2017/01/stem-outreach-changing-conversation/>
- Sodexo US. (2019). Sodexo North America Hosts National Job Shadowing Program to Promote Professional Development for Women. Available at <https://us.sodexo.com/home/media/news-releases/newsList-area/press-releases/sheworks.html>
- Stych, A. (2019). More leave for dads means low turnover for moms. Available at <https://www.bizjournals.com/bizwomen/news/latest-news/2019/06/more-leave-for-dads-means-lowturnover-for-moms.html?page=all>
- Suez. (n.d.). Susana, Nacky and Eileen: their contribution to a new water resource management. Available at <https://openresource.suez.com/en/-/susana-nacky-and-eileen-their-contribution-to-a-new-water-resource-management->
- SurveyMonkey. (n.d.). Gender in the workplace survey template. Available at <https://www.surveymonkey.com/mp/gender-in-the-workplace-survey/>
- Tarallo, M. (2018). How to Reduce Employee Turnover Through Robust Retention Strategies. Available at <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/how-to-reduce-employee-turnover-through-robust-retention-strategies.aspx>
- TATA Power-DDL. (2019). TATA Power-DDL Equal Opportunity Policy. Available at https://www.tatapower-ddl.com/Editor_UploadedDocuments/Content/Tata_Power-DDL_Equal_Opportunity_Policy.pdf
- TATA Power-DDL. (2020). #Women of Will - Watch the success story of Shweta, a Female Technician at TATA Power-DDL. Available at <https://youtu.be/QYbBvHvac0I>
- TATA Power-DDL. (2020). Women of Will - Watch the success story of Rajni, a Senior Technician at TATA Power-DDL. Available at <https://youtu.be/muiNce0KRuQ>
- Technische Universitaet Muenchen. (2014). Women do not apply to 'male-sounding' job postings. Available at <https://www.sciencedaily.com/releases/2014/04/140403095421.htm>
- The Johns Hopkins University School Of Nursing. (2019). MyPlan. Available at <https://www.myplanapp.org/home>
- The Star. (2019). 'It's not about muscles'- Grace Karuiru on how she has defied odds to excel in engineering. Available at <https://www.the-star.co.ke/sasa/2019-08-29-its-not-about-muscles-grace-karuiru-on-how-she-has-defied-odds-to-excel-in-engineering/>
- Thomas, A.D. (2004). Diversity as Strategy. Available at <https://hbr.org/2004/09/diversity-as-strategy>
- Thomson Reuters. (2015). Thomson Reuters Diversity & Inclusion Index (D&I). Available at https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/attachments/2018/06/di_index_fact_sheet_oct_2017.pdf
- Tinsely, C.H. & Purmal, K. (2019). Research: Board Experience Is Helping More Women Get CEO Jobs. Available at <https://hbr.org/2019/07/research-board-experience-is-helping-more-women-get-ceo-jobs>
- Tjan, A.K. (2017). What the Best Mentors Do. Available at <https://hbr.org/2017/02/what-the-best-mentors-do>

- True, M. (n.d.). Starting and Maintaining A Quality Internship Program. Available at <https://drive.google.com/file/d/1PIUHyER6llsx1YKTKFL370xZIQqc4C3m/view?usp=sharing>
- Turban, S., Wu, D. & Zhang, LT. (2019). Research: When Gender Diversity Makes Firms More Productive. Available at <https://hbr.org/2019/02/research-when-gender-diversity-makes-firms-more-productive>
- U.S. Department of Labor Women's Bureau. (2019). 10-step equal pay self-audit for employers. Available at <http://hr.cch.com/hhr/lib/issues-answers/conducting-an-equal-pay-audit.asp?date=july-3>
- UK Government Equalities Office. (2018). Returner Programmes: Best Practice Guidance for Employers. Available at https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/685064/Returner_Programmes_-_Best_Practice_Guidance_for_Employers.pdf
- UK Government Equalities Office. (2018). Returners: A Toolkit for Employers. Available at <https://www.womensbusinesscouncil.co.uk/wp-content/uploads/2018/03/toolkit-Women-in-businessv.7.pdf>
- Uluç, F.Ö. (2017). How to approach teaching gender equality to boys and girls. Available at <https://www.britishcouncil.org/voices-magazine/how-approach-teaching-gender-equality-boys-and-girls>
- UNFPA. (2020). Gender Equality and Addressing Gender-based Violence (GBV) and Coronavirus Disease (COVID-19) Prevention, Protection and Response. Available at <https://www.unfpa.org/resources/gender-equality-and-addressing-gender-based-violence-gbv-and-coronavirus-disease-covid-19>
- UN Women Training Centre. (n.d.). Self-paced Trainings. Available at <https://trainingcentre.unwomen.org/portal/#selfpaced>
- UN Women. (2018). The facts about gender equality and the Sustainable Development Goals. Available at <https://www.youtube.com/watch?v=K-oc4GOoW0I>
- UN Women. (2018). Towards an end to sexual harassment: The urgency and nature of change in the era of #MeToo. Available at <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2018/11/towards-an-end-to-sexual-harassment>
- UN Women. (2018). Understanding the Business Case for Gender Equality in the Workplace. Available at: <https://promundoglobal.org/wp-content/uploads/2018/10/F-Understanding-the-Business-Case-for-Gender-Equality-in-the-Workplace.pdf>
- UN Women. (2019). Ending Violence is Our Business: Workplace Responses to Intimate Partner Violence in Asia and the Pacific. Available at <https://asiapacific.unwomen.org/en/digital-library/publications/2019/10/workplace-responses-to-intimate-partner-violence>
- UN Women. (2019). Handbook: Addressing violence and harassment against women in the world of work. Available at <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2019/03/handbook-addressing-violence-and-harassment-against-women-in-the-world-of-work>
- UN Women. (2020). GenderTerm. Available at <https://www.unwomen.org/en/digital-library/genderterm>
- UN Women. (2020). HeForShe. Available at <https://www.heforshe.org/en>

- UN Women. (2020). Guidance for Action: Gender-Sensitive Private Sector Response to COVID-19 for Accelerated and Inclusive Economic Recovery. Available at <https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20eseasia/docs/publications/2020/04/guidance%20for%20action%20private-sector-f.pdf?la=en&vs=5155>
- UNICEF. (2019). Business and family-friendly policies. Available at <https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-07/UNICEF-Business-Family-Friendly-Policies-2019.pdf>
- UNICEF. (2019). Family-friendly policies: Redesigning the workplace of the future. Available at <https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-07/UNICEF-policy-brief-family-friendly-policies-2019.pdf>
- UNICEF. (2020). Family-Friendly Policies: A Global Survey of Business Policy. Available at <https://www.unicef.org/sites/default/files/2020-02/UNICEF-Family-Friendly-Global-Survey-Business-Policy-2020.pdf>
- UNICEF. (2020). Family-Friendly Policies and other Good Workplace Practices in the Context of COVID-19. Available at <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2020/family-friendly-policies-and-other-good-workplace-practices-in-the-context-of-covid-19-en.pdf?la=en&vs=4828>
- United Nations Development Programme (UNDP). (2018). Let's speak Gender: 10 principles of gender-responsive communications for development. Available at <https://www.undp.org/content/dam/rbec/docs/10%20principles%20of%20gender-responsive%20communications.pdf>
- United Nations Development Programme (UNDP). (2020). Gender Equality Seal for Public and Private Organizations. Available at <https://www.undp.org/content/undp/en/home/2030-agenda-for-sustainable-development/people/gender-equality/transforming-workplaces-to-advance-gender-equality/gender-equality-seal-for-public-and-private-enterprises.html>
- United Nations Development Programme (UNDP). (2020). UNDP Gender and Recovery Toolkit. Available at <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/womens-empowerment/undp-gender-and-recovery-toolkit.html>
- United Nations Development Programme (UNDP). (n.d.). Principles of Gender-Sensitive Communication. Available at <https://www.undp.org/content/dam/jamaica/docs/gender/JM-AUG-29-UNDP%20Gender%20Seal-Principles%20of%20gender-sensitive%20communications.pdf>
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2015). Guidelines on how to collect sex-disaggregated water data. Available at https://www.womenforwater.org/uploads/7/7/5/1/77516286/wwap_guidelines_on_how_to_collect_sex-disaggregated_water_data_1.pdf
- United Nations Global Compact & United Nations Women. (2011). Women's Empowerment Principles: Equality Means Business. Available at <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2011/10/women-s-empowerment-principles-equality-means-business>
- United Nations Global Compact (UNGC). (2020). COVID-19: How Business Can Support Women in Times of Crisis. Available at <https://unglobalcompact.org/academy/how-business-can-support-women-in-times-of-crisis>

- United Nations Global Compact (UNGC). (2020). The Women's Empowerment Principles Gender Gap Analysis Tool. Available at <https://weps-gapanalysis.org>
- United Nations Global Compact (UNGC). (2020). UN Global Compact. Available at <https://www.unglobalcompact.org>
- United Nations Global Compact (UNGC). (n.d.). Women's Empowerment Principles Leadership Award. Available at <https://www.unglobalcompact.org/take-action/action/nominate-ceo-wep-awards>
- United Nations. (2020). Guidelines for Gender-Inclusive Language in English. Available at <https://www.un.org/en/gender-inclusive-language/guidelines.shtml>
- United Nations. (n.d.). Apply the guidelines to a text (self-paced). Available at [https://www.un.org/en/gender-inclusive-language/assets/pdf/EN-Toolbox-Apply-the-guidelines-to-a-text_\(self-paced\).pdf](https://www.un.org/en/gender-inclusive-language/assets/pdf/EN-Toolbox-Apply-the-guidelines-to-a-text_(self-paced).pdf)
- United Nations. (n.d.). Gender Equality. Available at <https://www.un.org/en/sections/issues-depth/gender-equality/>
- United Nations. (n.d.). Gender Equality: Why it Matters. Available at <https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2016/08/5.pdf>
- United Nations. (n.d.). Organize a workshop for staff. Available at https://www.un.org/en/gender-inclusive-language/assets/pdf/Toolbox-Organize-a-workshop-for-staff_en.pdf
- United States Agency for International Development. (2015). Sustainable Water and Sanitation in Africa (SUWASA): A Tool for Mainstreaming Gender in Water Supply and Sanitation Services. Available at <https://drive.google.com/file/d/14FHecK9enEBojo-Snp2ebaZoiJg6TECW/view?usp=sharing>
- United States Agency for International Development. (2017). Water Management Initiative (WMI) Internship Program Plan. Available at https://drive.google.com/file/d/1Y6q_SHweaWpIpAkTh2FBgI4SscsXzxR/view?usp=sharing
- United States Agency for International Development. (2019). Engineering Support Program (ESP): Annual Report 2018. Available at <https://drive.google.com/file/d/1hBRPqBWxthaZd81bnMd63Vv97m2FqQyx/view?usp=sharing>
- United States Agency for International Development. (2019). Menstrual Hygiene Management and Women's Economic Empowerment. Available at <https://www.globalwaters.org/sites/default/files/WASHPaLS%20MHM%20Desk%20Review%20-%20February%202020.pdf>
- United States Agency for International Development. (2019). Water Management Initiative (WMI) Project: Gender Integration Training Modules. Available at <https://drive.google.com/file/d/139ZlfZlHk4LINm23EEnW6QRTcBT4yuP/view?usp=sharing>
- United States Agency for International Development. (2020). Skills and Practices for Leaders. Available at <https://mailchi.mp/412d3582b5ae/skills-practice-for-leaders-virtual-support-sessions>
- United States Agency for International Development. (n.d.). Gender Equality and Gender Mainstreaming Water Management Initiative: Training of Trainers. Available at <https://drive.google.com/file/d/15MIWCElHKvEiOcMwKBlpepTqGgw7kbP0/view?usp=sharing>

- United States Agency for International Development. (n.d.). Prevention of Sexual Exploitation and Abuse Policy.
- University College London. (2020). Building Emergency Planning Scenarios for Viral Pandemics. Available at https://www.ucl.ac.uk/risk-disaster-reduction/sites/risk-disaster-reduction/files/building_emergency_planning_scenarios_for_pandemics.pdf
- University Health Services. (2013). A Toolkit for Recruiting and Hiring a More Diverse Workforce. Available at <https://drive.google.com/file/d/1GHhfPgLywwsRVq3r0q5C39iVTL61emMl/view?usp=sharing>
- University of Hong Kong. (n.d.). Doing Gender and Why it Matters. Available at <https://www.edx.org/course/doing-gender-and-why-it-matters>
- University of Pennsylvania. (n.d.). Optimizing Diversity on Teams. Available at <https://www.coursera.org/learn/diverse-teams>
- USAID Water Team. (2020). Social Media for Social Good: Raising Awareness of Jordan's Water Crisis. Available at <https://medium.com/usaid-global-waters/gone-viral-raising-awareness-of-jordans-water-crisis-582b9d9625da>
- Van Busum, K.R., Liu, H. & Mattke, S. (2014). Five Steps to a Successful Workplace Wellness Program. Available at <https://www.rand.org/pubs/tools/TL141.html>
- van der Gaag, N. et al. (2019). State of the World's Fathers: Unlocking the Power of Men's Care. Available at <https://men-care.org/resources/state-of-the-worlds-fathers-unlocking-the-power-of-mens-care/>
- Vattenfall. (2020). Students and starters. Available at <https://careers.vattenfall.com/young-talents/students-and-starters/>
- Warren, A.K. (2009). Cascading Gender Biases, Compounding Effects: An Assessment of Talent Management Systems. Available at https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/Cascading_Gender_Biases_Compounding_Effects_An_Assessment_of_Talent_Management_Systems.pdf
- Warwood, A. (2019). Philadelphia Water Department's Effort to Make Diversity and Inclusion a Priority when Hiring Engineers. Journal American Water Works Association (AWWA), Volume 111, Issue 12. Available at <https://awwa.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/awwa.1417?af=R>
- Washington Center for Equitable Growth. (2017). Occupational segregation in the United States. Available at <https://equitablegrowth.org/fact-sheet-occupational-segregation-in-the-united-states/>
- Water Services Association of Australia (WSAA). (2017). Tapping the Power of Inclusion and Diversity in Urban Water. Available at <https://www.wsaa.asn.au/publication/tapping-power-inclusion-and-diversity-urban-water>
- WaterAid, UNICEF & WSUP. (2018). Female-friendly public and community toilets guide. Available at <https://washmatters.wateraid.org/sites/g/files/jkxooof256/files/female-friendly-public-and-community-toilets-a-guide.pdf>
- Webb, M. (2017). How To Alter Your Hiring Practices To Increase Diversity. Available at <https://www.forbes.com/sites/maynardwebb/2017/10/29/how-to-alter-your-hiring-practices-to-increase-diversity/>

- Weller, C. (2016). Inflexible working hours could be making the gender gap worse. Available at <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/inflexible-working-hours-could-be-making-the-gender-gap-worse/>
- Western Sydney University. (n.d.). Gender Equality Strategy and Action Plan 2015-2020. Available at https://www.westernsydney.edu.au/_data/assets/pdf_file/0008/1164905/Gender_Equality_Strategy_and_Action_Plan_2015-2020.pdf
- Wharton School University of Pennsylvania. (2020). Why Don't Women Promote Themselves? Available at <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/why-dont-women-promote-themselves/>
- Wharton University of Pennsylvania. (2017). Budgeting for Gender. Available at <https://publicpolicy.wharton.upenn.edu/live/news/2052-budgeting-for-gender>
- Whatfix. (2019). 5 Change Management Best Practices. Available at <https://academy.whatfix.com/change-management-best-practices/>
- White Ribbon. (n.d.). Our Future has No Violence Against Women and Girls. Available at <https://www.whiteribbon.ca>
- Williams, C. (2014). How to Calculate the Cost to Business of Gender-Based Violence in Papua New Guinea. Available at <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/9062.pdf>
- WISE. (2019). Why gender diversity makes business sense. Available at <https://www.wisecampaign.org.uk/wp-content/uploads/2018/08/Why-Gender-Diversity-Makes-Business-Sense-June-2018.pdf>
- Wittenberg-Cox, A. (2018). Innovate! Run a Strategic Debate on Gender for the C-Suite. Available at <https://www.forbes.com/sites/avivahwittenbergcox/2018/08/19/innovate-run-a-strategic-debate-on-gender-for-the-c-suite/#3c6305cef121>
- Woetzel et al. (2015). How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth. Available at <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth#>
- Women's Empowerment Principles. (2020). Join the WEPs. Available at <https://www.weeps.org/join>
- Women's Empowerment Principles. (2020). COVID-19 and Gender Equality: A call to action for the private sector. Available at https://www.weeps.org/sites/default/files/2020-04/WEPS%20COVID-19_Updated%209%20April_%20Final.pdf
- Wong, B. T. Y., Loy, G. P. W. & Teo, C. W. X. (2017). Building gender-inclusive workplaces in Singapore: A practical guide for companies and human resource practitioners. Available at <https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=studentpub>
- Woolley, A. & Malone, T.W. (2011). Defend Your Research: What Makes a Team Smarter? More Women. Available at <https://hbr.org/2011/06/defend-your-research-what-makes-a-team-smarter-more-women>
- Workplace Gender Equality Agency Australian Government. (2013). How to set gender diversity targets. Available at https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/SETTING-GENDER-TARGETS-Online-accessible_0.pdf

- Workplace Gender Equality Agency Australian Government. (2014). Developing a workplace gender equality policy. Available at <https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Characteristics-of-a-Gender-Equality-policy.pdf>
- Workplace Gender Equality Agency Australian Government. (2014). Developing a flexible working arrangements policy. Available at <https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Developing-a-flexible-working-arrangements-policy.pdf>
- Workplace Gender Equality Agency Australian Government. (2016). Supporting careers: mentoring or sponsorship? Available at https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/2014-03-04_PP_Mentoring_or_sponsorship.pdf
- Workplace Gender Equality Agency Australian Government. (2018). The Business Case for Gender Equality. Available at https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/wgea-business-case-for-gender-equality_0.pdf
- Workplace Gender Equality Agency Australian Government. (n.d.). Building a Workplace flexibility strategy. Available at https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Building_a_flex_strategy_0.pdf
- Workplace Gender Equality Agency Australian Government. (n.d.). Guide to Gender Pay Equity. Available at <https://www.wgea.gov.au/topics/addressing-pay-equity/guide-to-gender-pay-equity>
- Workplace Gender Equality Agency Australian Government. (n.d.). Sample employee flexible working questionnaire. Available at https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/sample_employee_flexibility_questionnaire.xlsx
- Workplace Gender Equality Agency Australian Government. (2013). Gender target-setting toolkit presentation. Available at <https://youtu.be/-A60guVcQWQ>
- Workplace Gender Equality Agency Australian Government. (n.d.). Gender Strategy Toolkit. Available at https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Gender_Strategy_Toolkit.pdf
- Workplace Gender Equality Agency Australian Government. (n.d.). Target setting calculator. Available at https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Target_calculator_final%20blank_0.xlsx
- Workplaces Respond to Domestic & Sexual Violence. (n.d.). How-To Guide: Workplace Climate Surveys. Available at <https://www.workplacesrespond.org/harassment-climatesurveys/>
- Workplaces Respond to Domestic & Sexual Violence. (n.d.). Model Workplace Policy. Available at <https://www.workplacesrespond.org/resource-library/model-guidelines/>
- Workplaces Respond to Domestic & Sexual Violence. (n.d.). Resources for Employers. Available at <https://www.workplacesrespond.org/role/employer/>
- Workplaces Respond to Domestic & Sexual Violence. (n.d.). Resources for Survivors and Co-Workers. Available at <https://www.workplacesrespond.org/role/survivor-or-coworker/>
- Workplaces Respond to Domestic & Sexual Violence. (n.d.). Virtual Training Exercise: A Supervisor Responds to an Employee's Experience of Domestic Violence. Available at <https://www.workplacesrespond.org/quiz/virtual-training-exercise-supervisor-responds-employees-experience-domestic-violence/>

- Workplaces Respond to Domestic & Sexual Violence. (n.d.). Virtual Training Exercise: A Supervisor responds to an Employee who experienced Sexual Assault. Available at <https://www.workplacesrespond.org/quiz/interact-sexual-assault/>
- World Bank Group Open Learning Campus. (n.d.). Gender Equality and Energy. Available at <https://olc.worldbank.org/content/gender-equality-and-energy-self-paced>
- World Bank Group. (2019). Women in Utilities: A Driving Force for Workforce Modernization – A case Study of Three Utilities in the Danube Region. Available at <http://documents.worldbank.org/curated/en/804921568985108088/Women-in-Utilities-A-Driving-Force-for-Workforce-Modernization-A-case-Study-of-Three-Utilities-in-the-Danube-Region>
- World Bank. (2012). Setting international standards for gender equality in the private sector: the gender equity model. Available at <http://documents.worldbank.org/curated/en/293291468338499904/Setting-international-standards-for-gender-equality-in-the-private-sector-the-gender-equity-model>
- World Bank. (2019). Comorian Women Help Transform Power Utility. Available at <https://www.worldbank.org/en/news/video/2019/06/18/empowering-women-to-reduce-an-energy-utilitys-commercial-losses>
- World Bank. (2019). Infographic: Women in Water Utilities: Breaking Barriers. Available at <http://pubdocs.worldbank.org/en/909401573683550813/WWU-Infographics-07-110819.pdf>
- World Bank. (2019a). Women in Water Utilities: Breaking Barriers. Available at <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32319>
- World Bank. (2019b). Women in Water Utilities: Breaking Barriers. Available at <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2019/08/27/breaking-barriers>
- World Bank. (2020). Gender Dimensions of the COVID-19 Pandemic. Available at <http://documents1.worldbank.org/curated/en/618731587147227244/pdf/Gender-Dimensions-of-the-COVID-19-Pandemic.pdf>
- World Bank. (2020). Stepping Up Women’s STEM Careers in Infrastructure: An Overview of Promising Approaches. Available at <http://documents1.worldbank.org/curated/en/192291594659003586/pdf/An-Overview-of-Promising-Approaches.pdf>
- World Economic Forum (WEF). (2017). The Global Gender Gap Report 2017. Available at <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017>
- World Economic Forum (WEF). (2018). The Global Gender Gap Report 2018. Available at http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf
- World Economic Forum. (n.d.). Gender Equality. Available at https://www.linkedin.com/posts/world-economic-forum_equality-gender-activity-6642805009610219520-qsoK/
- World Health Organization. (2020). Q&A: Violence against women during COVID-19. Available at <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/violence-against-women-during-covid-19>
- WORLD Policy Analysis Center. (2018). A Review of the Evidence on How to Cover All Families for Paid Family and Medical Leave. Available at

https://www.worldpolicycenter.org/sites/default/files/WORLD%20Brief%20-%20Coverage%20Paid%20Family%20and%20Medical%20Leave_0.pdf

WORLD Policy Analysis Center. (2018). Paid Parental Leave: A Detailed Look at Approaches Across OECD Countries. Available at

https://www.worldpolicycenter.org/sites/default/files/WORLD%20Report%20-%20Parental%20Leave%20OECD%20Country%20Approaches_0.pdf

Yee, L. (2015). Fostering Women Leaders: A Fitness Test for Your Top Team. Available at <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/fostering-women-leaders-a-fitness-test-for-your-top-team>

Young Women's Trust. (2017). Making Apprenticeships Work For Young Women. Available at https://www.youngwomenstrust.org/assets/0000/6209/ywt_GPG_210_x_210_05_AW_low.pdf

YW Boston. (2017). What is intersectionality, and what does it have to do with me? Available at <https://www.ywboston.org/2017/03/what-is-intersectionality-and-what-does-it-have-to-do-with-me/>

Zalaquett, J. & Lobo, J.F. (n.d.). Gender Equality and Sexual Diversity. Available at <https://www.udemy.com/share/101xGw/>

Zaleski, K. (2017). The Maddeningly Simple Way Tech Companies Can Employ More Women. Available at <https://www.nytimes.com/2017/08/15/opinion/silicon-valley-women-hiring-diversity.html>

Zimmerman, K. (2017). 8 Ways To Retain Female Talent After Maternity Leave. Available at <https://www.forbes.com/sites/kaytiezimmerman/2017/06/18/8-ways-to-retain-female-talent-after-maternity-leave/#339b874e7f2d>

ANNEX III. ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES AVEC DES RESSOURCES POUR LEURS MEMBRES

Le Référentiel des pratiques exemplaires du programme Engendering Utilities a été élaboré à partir de ressources à accès libre. Les organisations dont la liste figure ci-dessous sont fondées sur le principe de la participation de leurs membres dont certains acquittent des droits d'adhésion. Ces organisations fournissent également à leurs membres des informations pertinentes et utiles sur la promotion de l'égalité des genres tout au long du cycle de vie de leurs employés. Pour en savoir plus sur ces organisations, consulter leurs sites Internet :

- African Women in Science and Engineering : <https://www.aawse.org/>
- Association pour le Développement des Talents : <https://www.td.org/>
- Australian HR Institute : <https://www.ahri.com.au/>
- Catalyst : <https://www.catalyst.org/mission/>
- Gender at Work : <https://genderatwork.org/>
- Interagency Gender Working Group : <https://www.igwg.org>
- Centre International de Recherches sur les Femmes : <https://www.icrw.org>
- Société financière international : <https://www.ifc.org>
- Organisation internationale du travail : <https://www.ilo.org/>
- Male Champions of Change : <https://malechampionsofchange.com>
- Men Engage Alliance : <http://menengage.org/>
- Promundo : <https://promundoglobal.org>
- Société pour la Gestion des Ressources Humaines : <https://www.shrm.org/>
- Société des femmes ingénieurs : <https://swe.org/>
- La Banque mondiale : <https://www.worldbank.org>
- ONU Femmes: <https://www.unwomen.org>
- Université de l'Alberta, Women in Scholarship, Engineering, Science, and Technology (WISEST): <https://www.ualberta.ca/services/wisest>
- Association des participants aux programmes de protection volontaire : <http://www.vpppa.org/>
- WE EMPOWER: <https://www.empowerwomen.org>



À propos du programme Engendering Utilities

Le renforcement de la participation des femmes dans des secteurs traditionnellement dominés par les hommes, notamment les services publics de l'énergie et de l'eau, se traduit par des résultats tangibles en termes d'autonomisation économique des femmes : opportunités d'emploi formel et hausse des revenus, par exemple. Par ailleurs, le renforcement de l'égalité des genres peut contribuer à améliorer les performances des entreprises et aider les organisations à atteindre leurs objectifs de résultats en améliorant le degré de satisfaction de leurs employés, en réduisant le taux de rotation du personnel et en stimulant la productivité. Il s'y ajoute que les entreprises performantes créent des industries plus fortes et plus résistantes, notamment dans les secteurs nationaux de l'énergie et de l'eau qui jouent un rôle essentiel dans la croissance économique et la mise en place d'un parcours vers l'autonomie. Pour améliorer l'égalité des genres dans les industries à prédominance masculine, *Engendering Utilities* propose une approche originale, en mettant l'accent sur les secteurs de l'énergie et de l'eau. À travers des pratiques exemplaires personnalisées, un encadrement axé sur la demande et un Programme de leadership exécutif pour l'égalité des genres (GEELP), *Engendering Utilities* renforce la capacité des dirigeants d'entreprises à mettre en œuvre des interventions visant à promouvoir l'égalité des genres au sein de leurs organisations.

Pour en savoir plus, consulter le site [usaid.gov/energy/engendering-utilities](https://www.usaid.gov/energy/engendering-utilities).