Global Compact
Network Canada

Plan d'action

pour le leadership
du secteur privé canadien
en matière d'égalité entre les genres

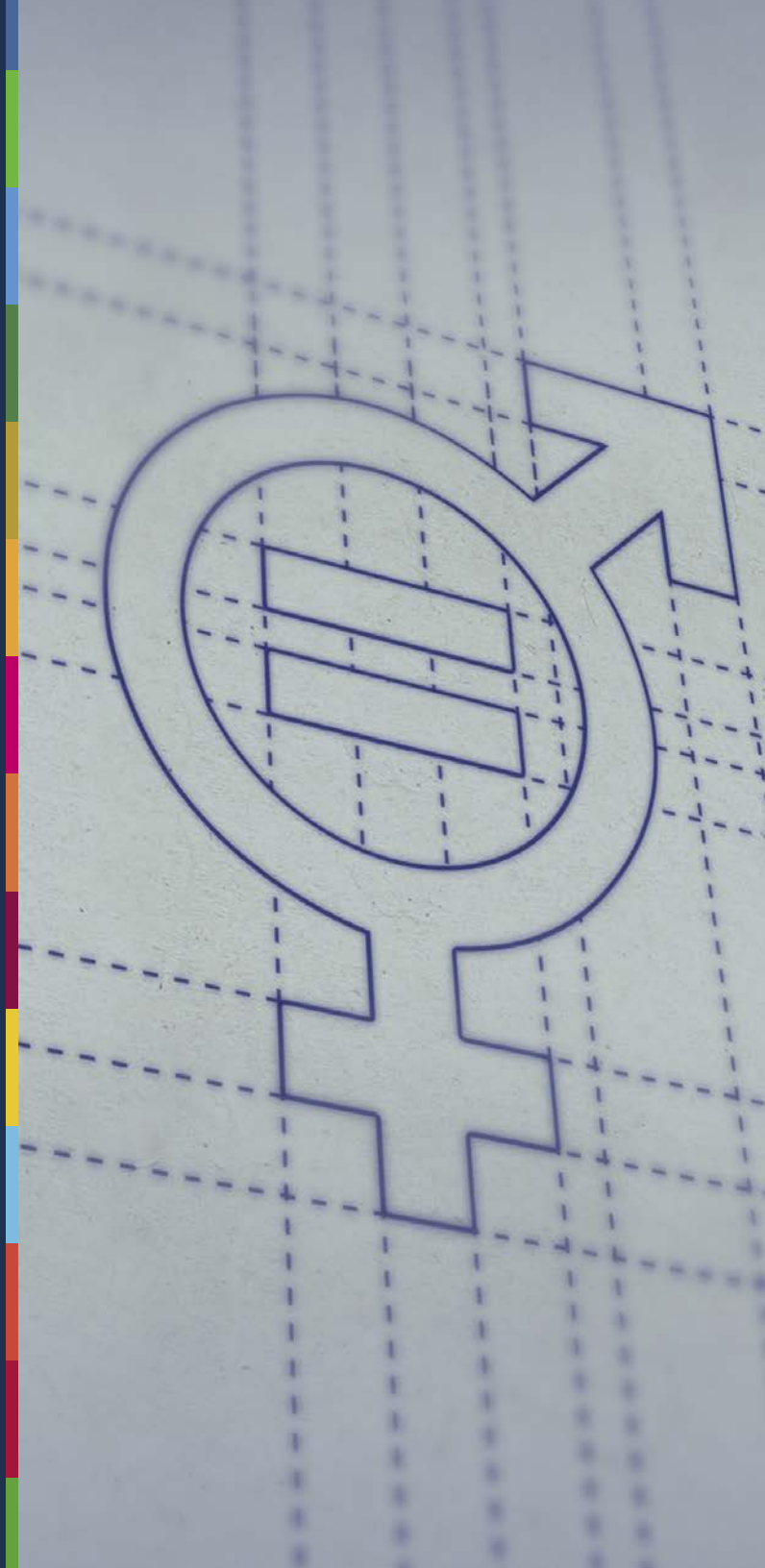


TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos 1

Glossaire 8

Résumé 11

Introduction 15

Les arguments en faveur de l'égalité des genres 22

Atteindre l'égalité entre les genres en milieu de travail 30

La feuille de route pour l'égalité entre les genres sur le lieu de travail 33

- **A. Leadership** 34
- **B. Inclusion** 38
  1. Culture organisationnelle 39
  2. Renforcement des capacités et sensibilisation 43
  3. Intersectionnalité 47
  4. Communication interne 50
  5. Élimination des écarts salariaux entre les genres 53
  6. Recrutement, maintien en poste et promotion 57
  7. Développement professionnel 61
  8. Flexibilité du milieu de travail 65
  9. Bien-être et sécurité au travail 69
  10. Marketing et publicité 73
  11. Chaîne d'approvisionnement 76
  12. Initiatives de sensibilisation et partenariats 81
- **C. Transparence et Responsabilisation** 85
  1. Évaluation initiale de l'égalité entre les genres 87
  2. Établissement d'objectifs 90
  3. Mesure et évaluation 93
  4. Présentation de rapports 97

La voie à suivre pour le Canada 101

Conclusion 103

Annexe 105

- **A. Ressources en matière de leadership** 106
- **B. Ressources en matière d'inclusion** 111
  1. Ressources sur la culture organisationnelle 111
  2. Ressources en matière de renforcement des capacités et de sensibilisation 116
  3. Ressources sur l'intersectionnalité 120
  4. Ressources utiles sur la communication interne 124
  5. Ressources sur l'élimination des écarts salariaux entre les genres 126
  6. Ressources utiles sur le recrutement, le maintien en poste et la promotion 131
  7. Ressources utiles sur le développement professionnel 136
  8. Ressources utiles sur la flexibilité du milieu de travail 139
  9. Ressources sur le bien-être et la sécurité au travail 150
  10. Ressources sur le marketing et la publicité 167
  11. Ressources sur la chaîne d'approvisionnement 170
  12. Ressources sur les initiatives de sensibilisation et les partenariats 176
- **C. Ressources en matière de la transparence et la responsabilisation** 180
  1. Ressources sur l'évaluation initiale et l'égalité entre les genres 180
  2. Ressources sur l'établissement d'objectifs 182
  3. Ressources sur la mesure et l'évaluation 184
  4. Ressources sur la présentation de rapports 189

Bibliographie 193

REMERCIEMENTS

Le financement de ce projet a été généreusement assuré par le ministère des Femmes et de l'Égalité des genres du Gouvernement du Canada.

Femmes et Égalité des genres Canada | Women and Gender Equality Canada | Canada

Le projet portant sur le leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres, ainsi que le Plan d'action qui en résulte, est le fruit d'une collaboration entre plusieurs membres du Global Compact Network Canada (GCNC) : Ayman Chowdhury, Chargé de projet, Sandra Espinosa, Gestionnaire de projet, et Brittany Gataveckas, Assistante de projet.

Au nom du GCNC, nous souhaiterions saisir cette occasion pour exprimer notre reconnaissance et notre sincère gratitude aux organisations et personnes qui ont apporté leur précieuse contribution à l'accomplissement de ce projet :

- Entreprises participantes : succursales du Trésor de la province de l'Alberta (ATB); Baker McKenzie LLP; BASF Canada Inc.; Blake, Cassels & Graydon S.E.N.C.R.L./s.r.l.; CAE Inc.; IKEA Canada; Exportation et développement Canada (EDC); Nutrien; Riverside Natural Foods; Banque Scotia; SNC-Lavalin; Stantec; Starbucks Coffee Canada; Sodexo Canada Ltd.; TELUS; Turner & Townsend; Unilever; Vancouver Airport Authority (YVR) et Williams Engineering
- Partenaires consultatifs : Conseil canadien des fournisseurs autochtones et de minorités visibles (CAMSC); Catalyst; Affaires mondiales Canada; ; Matrix360; ONU Femmes; et WEConnect International
- Autres Contributeurs: Helle Bank Jorgensen (Conseiller de projet); Julie Foster; Emanuela Heyninck; Adriana Greenblatt; Jennifer F. Koury; EDGE Strategy; Programme de certification du PNUD; et La Gouvernance au Féminin

UN GLOBAL COMPACT

Global Compact Network Canada

À PROPOS DU GCNC

Le GCNC est le réseau canadien du Pacte mondial des Nations unies, organisation servant de catalyseur à l'action des entreprises pour soutenir leurs efforts dans la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) et des 10 principes du Pacte mondial des Nations unies au Canada. Le GCNC et ses participants, constitués par un grand nombre d'entreprises et d'organismes à but non lucratif, unissent leurs forces pour développer la capacité du secteur privé à adopter des pratiques commerciales durables par la création et le développement des possibilités de collaboration multipartite. L'ODD 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles, a une importance cruciale dans la réalisation de l'ensemble des 17 ODD.

AVANT-PROPOS

01

L'adoption historique des Objectifs de développement durable en 2015 a permis de faire connaître l'ODD 5 sur l'égalité des genres et de mettre ainsi l'accent sur l'importance de parvenir à l'égalité des genres et d'autonomiser toutes les femmes et les filles pour assurer un développement général de la société et de l'économie. De manière globale, les outils et les ressources sélectionnés à l'échelle internationale pour cet objectif, ainsi que les politiques nationales et les déclarations faites sur les objectifs d'égalité des genres ne manquent pas. Néanmoins, pour de nombreux pays, l'égalité entre les genres reste une vision d'avenir ambitieuse. En reconnaissant la similitude de l'engagement du Gouvernement du Canada avec l'ODD 5, et les synergies potentielles découlant de cet engagement en faveur de l'égalité entre les genres, le GCNC a reçu en 2017 le soutien du ministère des Femmes et de l'Égalité des genres (anciennement « Condition féminine Canada ») pour l'élaboration d'un projet visant à accélérer les efforts liés à l'ODD 5. Ce projet, développé sur trois ans et intitulé « Le leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres » a été élaboré dans le but de mobiliser les entreprises canadiennes pour l'élimination des obstacles rencontrés par les femmes en milieu de travail, ainsi que pour l'amélioration de la sécurité et de la prospérité économiques des femmes. Si les défis pour les femmes sont nombreux, nous sommes conscients que les difficultés liées au genre ne sont pas réservées à elles seules. C'est pourquoi notre projet entend lever les obstacles pour l'ensemble des employés et travailleurs, et améliorer ainsi l'égalité et l'inclusion en milieu de travail.

Pour soutenir efficacement l'égalité entre les genres en milieu de travail, le GCNC a noué des partenariats actifs avec plus de vingt entreprises du secteur privé et organismes experts pour s'assurer que l'ensemble de nos recommandations et le produit de notre travail soient exacts, pertinents et réalistes. Le fait de travailler avec diverses organisations nous a permis d'ancrer notre projet dans la réalité complexe des questions d'égalité des genres en milieu de travail, qui se posent de manière systémique à travers tous les secteurs et industries du Canada. Au cours de ces trois années de projet, nous avons eu l'occasion d'organiser des ateliers, des webinaires et des appels de rétroaction avec nos entreprises participantes et nos partenaires consultatifs afin d'élaborer, de tester et de mettre en œuvre un Plan d'action pour le leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres ainsi qu'un outil d'évaluation pour notre modèle de maturité. Ces deux éléments fonctionnent conjointement pour aborder plus facilement ce sujet complexe et former une feuille de route pratique permettant aux organisations de réaliser l'égalité entre les genres. Ce Plan d'action demande aux entreprises de faire preuve de leadership en prenant des mesures audacieuses basées sur de solides principes d'authenticité, d'intégrité et de responsabilité. Étant donné que cela nécessite un réel travail d'introspection, le plan d'action fournit des questions d'évaluation afin de faciliter ce processus.

Avec l'aide de nos participants, nous avons étudié les défis majeurs qui se posaient pour l'avancement de l'égalité entre les genres et avons cherché des solutions progressives et des pratiques exemplaires à adopter. Nous avons ainsi pu identifier divers facteurs systémiques, culturels et institutionnels qui empêchaient ou ralentissaient la progression de l'égalité des genres en milieu de travail. Ces défis et obstacles aux racines profondes nous permettent de réaliser qu'en dépit des engagements pris par le Canada dans ce sens, aucun progrès significatif n'a encore été observé. Pour que de réels changements aient lieu, le secteur privé doit aller plus loin que les bonnes intentions et poursuivre activement la réalisation de l'égalité des genres en milieu de travail.

En prenant part à ce projet, nos entreprises participantes affichent leur volonté de placer l'avancement de l'égalité des genres parmi leurs priorités. Si ce Plan d'action met en avant des organisations canadiennes ayant fait preuve de leadership, ainsi qu'un ensemble de pratiques novatrices et pragmatiques ayant été mises en place à travers le pays, il reste toutefois beaucoup de chemin à parcourir. Nous espérons que les entreprises qui ont participé à ce projet seront les premières à utiliser le Plan d'action et le Modèle de maturité pour qu'elles puissent offrir un milieu de travail ouvert à toutes les personnes travaillant au Canada.

Ayman Chowdhury
Directeur du Secrétariat

DÉCLARATIONS DES ENTREPRISES PARTICIPANTES

Le sujet de l'équité des genres et de l'avancement des femmes fait depuis longtemps partie de la stratégie d'ATB Financial en matière de gestion des personnes. Notre participation au projet « Leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres » reflète notre volonté de faire avancer les choses. Bien qu'il nous reste des efforts à faire, ce projet nous a permis d'avoir une idée beaucoup plus précise de la situation actuelle de l'équité et de l'égalité des genres pour les femmes au Canada. Nous avons maintenant toutes les armes, informations et recommandations nécessaires en main pour avancer sur ces questions de manière concrète et efficace. Nous savons que nous continuerons à récolter les fruits de ce projet pendant des années à venir et que nous pourrons créer une culture plus sécuritaire sur le plan psychologique, mais aussi plus inclusive et plus diversifiée pour l'ensemble des membres du personnel actuel et futur d'ATB.

ATB

Nous sommes déterminés à faire en sorte que la Banque Scotia reste un milieu de travail diversifié et inclusif pour nos employés, nos clients et les communautés. Bien que nous soyons ravis des progrès que nous avons déjà réalisés, nous sommes conscients des efforts qu'il reste à faire dans ce domaine. L'inclusion n'est pas une destination fixe à laquelle on peut « se rendre ». La participation au projet « Leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres » a donné la possibilité à la Banque Scotia de contribuer à élever le débat sur l'égalité des femmes en milieu de travail et à échanger sur les pratiques exemplaires avec des organisations qui partagent les mêmes idées. Cette collaboration intersectorielle accélère l'apprentissage et favorise l'innovation, ce qui nous aide collectivement à découvrir de nouvelles façons de faire progresser les femmes dans le milieu professionnel.

Scotiabank

La diversité et l'inclusion marquent la culture de Baker McKenzie depuis des décennies. Nous travaillons également depuis longtemps avec le Pacte mondial des Nations unies et le GCNC. Il nous a donc semblé naturel de participer à ce projet. Notre cabinet ne conçoit pas l'égalité des genres comme un sujet réservé aux femmes, mais comme une cause qui touche l'ensemble de l'entreprise et que tout le monde se doit de défendre. Nous reconnaissons l'importance de promouvoir l'égalité des genres, non seulement pour répondre aux attentes de nos clients, mais également par respect pour les personnes qui travaillent chez nous. Ce projet nous a permis de mieux cibler les domaines où nous devons nous améliorer pour pouvoir remplir nos objectifs en matière d'égalité des genres et nous sommes honorés d'avoir pu contribuer au Plan d'action et de pouvoir le mettre au service de nos efforts.

Baker McKenzie.

La promotion et la célébration de la diversité dans l'entreprise font partie intégrante de la stratégie de BASF et de ses valeurs organisationnelles. En tant qu'entreprise qui se bat pour éliminer les obstacles que nos collaboratrices sont susceptibles de rencontrer dans le milieu de travail, il nous a semblé à la fois opportun et logique de participer au projet « Leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres ». BASF s'est fixé des objectifs ambitieux concernant l'embauche et la promotion des femmes, et nous sommes très heureux de pouvoir collaborer avec GCNC pour approfondir ces questions et prendre des mesures concrètes en faveur de l'inclusion et de l'avancement des femmes dans le secteur privé canadien.

BASF
We create chemistry

Blakes plaide depuis longtemps en faveur des femmes dans les métiers du droit et dans le monde du travail, et nous sommes fiers de continuer à mener le mouvement en participant à ce projet. Au fil des années, nous n'avons pas faibli dans notre volonté de défendre l'équité des genres et d'offrir des possibilités aux femmes au sein de notre cabinet et dans le monde du droit et des affaires en général. Blakes a fait des progrès sur ces questions, et aujourd'hui, nos vies professionnelles n'en sont que plus riches et stimulantes, parce que nous reconnaissons et valorisons l'incroyable leadership, dévouement et contribution intellectuelle des femmes de talent.

Exportation et Développement Canada (EDC) a participé au projet « Leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres » en tant que promoteur et défenseur de l'égalité des genres, de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail. EDC estime que le fait d'accroître la diversité et d'œuvrer pour une représentation paritaire en milieu de travail est plus qu'une pratique commerciale responsable. En effet, il s'agit d'une pratique commerciale exemplaire dans le sens où ce genre d'initiative procure un avantage concurrentiel aux entreprises qui adoptent ces principes. EDC a participé à ce projet pour aider d'autres organismes à faire également des progrès, car un milieu d'affaires plus inclusif est nécessairement plus concurrentiel.

Nutrien s'est engagée à promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de notre main-d'œuvre, tout au long de notre chaîne de valeur et dans nos communautés. Nous sommes donc fiers d'avoir pu participer à ce projet en nous associant avec Global Compact Network Canada et le ministère des Femmes et de l'Égalité des genres, ainsi qu'avec les autres entreprises participantes. Grâce au Plan d'action, les employeurs du Canada ont la possibilité de réaliser de réels progrès en matière d'égalité des genres.

CAE a participé au projet sur l'égalité des genres, car nous nous sommes engagés à être une entreprise plus ouverte, qui va dans le sens du progrès et qui est davantage centrée sur l'humain. Nous sommes également déterminés à offrir un milieu de travail où tout le monde se sent accepté, intégré et valorisé pour ce qu'il est. L'initiative de CAE en matière de diversité et d'inclusion, qui s'étend sur plusieurs années, a pour objet de favoriser un environnement inclusif, mixte et sans préjugés, ainsi qu'à renforcer la représentation et le développement des femmes dans les postes de direction.

IKEA Canada s'est engagée à jouer un rôle de premier plan dans l'avancement de l'égalité entre les genres en milieu de travail. Nous sommes convaincus que ce plan d'action sera un outil précieux pour permettre aux entreprises de s'engager à faire progresser et à mesurer l'égalité des genres en milieu de travail. Cet outil favorisera la diversité et l'inclusion et fournira aux entreprises des paramètres précieux pour l'établissement d'objectifs et la réalisation de l'équilibre femmes-hommes dans l'ensemble de leurs organisations. Nous nous sentons privilégiés d'avoir pu travailler avec d'autres organisations qui ont pris la responsabilité d'élaborer un plan d'action pour faire avancer l'égalité des genres au Canada. IKEA est convaincue que l'égalité fait partie des droits de la personne et s'est engagée, à l'échelle mondiale, en faveur de l'égalité des genres dans tous les postes, de l'égalité des chances et d'un salaire égal pour un travail de valeur équivalente.

Chez Riverside Natural Foods, nous sommes intimement convaincus qu'en tant qu'entreprise privée de plus de 450 employés, nous avons la capacité de faire bouger les choses et d'incarner le changement. La réalisation de l'égalité des genres au sein de notre entreprise, dans notre pays et dans le monde plus généralement est essentielle à la réussite même de l'entreprise et au développement économique futur. Pour que tout le monde réussisse, il est indispensable que les employés puissent tous exprimer pleinement leur potentiel, prendre part aux activités selon leurs capacités et obtenir une rémunération équitable pour leur travail. Le fait de participer au projet « Leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres » nous aide à identifier les points à améliorer pour parvenir à l'égalité des genres.

SNC-Lavalin a créé six réseaux régionaux sur la diversité et l'inclusion, en soutien à la mise en œuvre de notre service mondial en matière de diversité et d'inclusion (D&I). Chaque réseau régional est encadré par un responsable exécutif qui est chargé d'adapter les efforts aux réalités culturelles locales. Au cours des cinq dernières années, nous avons pu observer une augmentation de la représentation des femmes aux postes de direction, techniques et professionnels. Nous soutenons le *Women's Transportation Seminar* (WTS) et sommes membres/sympathisants de Catalyst, un organisme mondial à but non lucratif qui travaille avec des entreprises du monde entier pour accélérer le passage des femmes à des postes de direction. Nous proposons des modules de formation en ligne sur la diversité auxquels tous nos employés peuvent accéder et offrons aussi un atelier d'une journée adapté pour les gestionnaires et les membres de l'équipe de direction.

SNC·LAVALIN

Stantec est déterminée à aider les femmes à se sentir plus en confiance, à élargir leur sphère d'influence et à éliminer les obstacles et les préjugés auxquels elles font face pour parvenir à l'égalité des chances qui leur permettra d'évoluer et d'avancer. Chez Stantec, nous créons des possibilités en invitant, en accueillant et en célébrant les différences, et nous œuvrons en faveur d'un milieu de travail inclusif. Stantec reconnaît la nécessité et la responsabilité de soutenir le développement d'un cadre solide pour l'égalité des genres à partir du projet du GCNC et est enthousiaste à l'idée de créer le changement, notamment sur notre manière de recruter, de développer, de promouvoir et de récompenser les femmes dans le secteur privé canadien.

Stantec

Chez TELUS, nous encourageons les femmes et l'individualité, et célébrons la diversité au sein de l'équipe, de l'entreprise et des communautés que nous servons et dans lesquelles nous vivons et travaillons. Leader dans le domaine, nous nous assurons que notre équipe exceptionnelle reflète cette diversité, cette intégration et cette égalité des genres à chaque niveau de la hiérarchie. TELUS est fière de participer au projet « Leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres ». Nous sommes heureux que les pierres angulaires du Plan d'action soient le leadership, l'inclusion et la transparence et responsabilisation, car celles-ci offrent un cadre global qui permet d'orienter les actions visant à éliminer les obstacles systémiques, culturels et institutionnels, sans lesquelles l'égalité des genres ne peut être atteinte en milieu de travail.

TELUS

Sodexo a participé au projet « Leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres », car nous sommes partisans de l'échange des bonnes pratiques entre les entreprises. Chez Sodexo, nous pensons que l'intégration d'une plus grande diversité et d'une plus grande inclusion fait partie d'une transformation culturelle qui demande du temps et de l'humilité. Nous sommes convaincus que l'équilibre entre les genres favorise la créativité et l'innovation, et, qu'à terme, cela permet d'obtenir de meilleurs résultats d'affaires. C'est en permettant aux femmes de réaliser leur plein potentiel que l'entreprise et la société tout entière peuvent être plus fortes et plus performantes.

sodexo
QUALITY OF LIFE SERVICES

Starbucks est déterminée à œuvrer en faveur de l'égalité des genres. En effet, cet objectif s'aligne sur notre mission et nos valeurs orientées vers la création d'une culture conviviale et accueillante qui remette en question le statu quo et qui respecte pleinement les principes de dignité et de transparence. Nous jouons un rôle de premier plan en ce qui concerne les questions sociales complexes et l'égalité des genres fait partie de nos défis. Il s'agit d'un enjeu particulièrement important pour notre communauté et notre économie, qui exige la mobilisation de tous les acteurs qui ont la possibilité de faire la différence.

Turner & Townsend est heureuse de pouvoir participer au projet « Leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres ». Chez Turner & Townsend nous avons entrepris des efforts de sensibilisation sur la question de l'égalité des genres en milieu de travail et avons organisé divers évènements à travers le Canada qui ont favorisé le dialogue sur le genre, la diversité et l'inclusion en milieu de travail. Notre participation à ce projet est très importante pour nous, car cela nous permet de partager ce que nous avons appris, d'obtenir des informations essentielles sur les pratiques émergentes et de collaborer avec des pairs qui sont engagés à s'attaquer aux défis et obstacles importants de l'égalité des genres en milieu de travail.

Turner & Townsend

Unilever Canada a rejoint le Projet sur l'égalité des genres afin de compléter les efforts que nous avions déjà entrepris en vue de contribuer à bâtir un monde juste et inclusif. La vision d'Unilever est de permettre à chaque femme et à chaque fille de façonner son avenir comme elle l'entend, sans être freinée par des normes et stéréotypes préjudiciables. Nous sommes convaincus qu'un monde où toutes les femmes sont économiquement autonomes est un monde plus juste, plus agréable à vivre et plus prospère, et dans lequel notre entreprise peut s'épanouir. En communiquant sur les pratiques exemplaires et les différents facteurs habilitants, Unilever Canada soutient notre objectif d'être une force motrice aux côtés du Pacte mondial des Nations Unies, afin d'aider d'autres entreprises du secteur privé à adopter un milieu de travail inclusif, et ce, durablement.

Unilever

L'engagement de Williams Engineering à l'égard de la diversité et de l'égalité ne se limite pas à de simples paroles. Celui-ci fait partie de nos valeurs fondamentales permettant à notre organisation de créer un environnement égalitaire et inclusif qui s'efforce de découvrir tout le potentiel de nos effectifs. Nous incarnons nos valeurs et réalisons notre plein potentiel lorsque nous nous engageons à investir dans les femmes et à éliminer les obstacles qui les empêchent d'évoluer professionnellement. Il est de notre responsabilité de créer et de favoriser la mise en place d'un milieu de travail où les femmes peuvent être valorisées et autonomisées autant que les hommes et peuvent bénéficier de possibilités d'évolution et de réussite.

WILLIAMS ENGINEERING CANADA

Chez Vancouver Airport Authority (YVR), nous démontrons activement notre engagement à réaliser l'égalité des genres en engageant une main-d'œuvre diversifiée et inclusive, avec des objectifs ambitieux d'équité en emploi. Même si YVR est fière de nos réalisations, nous savons pertinemment qu'il reste beaucoup à faire pour atteindre l'égalité entre les genres. C'est pour cette raison que nous avons souhaité participer au projet « Leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres ».

YVR

DÉCLARATIONS DES PARTENAIRES CONSULTATIFS

Le CAMSC, en tant qu'ardent partisan du projet « Leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres », a accueilli positivement la possibilité de participer au Plan d'action. Après avoir constaté les effets positifs de la mise en œuvre de l'égalité dans le milieu du travail et dans l'économie canadienne de manière générale, le CAMSC soutient et préconise l'utilisation des pratiques exemplaires, des outils et des ressources qui sont contenus dans ce guide. Ce n'est que lorsque nos dirigeants d'entreprise se rapprocheront de l'égalité entre les genres que nous pourrons exploiter pleinement le pouvoir de la diversité et obtenir ainsi une économie plus productive, plus innovante et plus forte.

CAMSC

Le programme « WE EMPOWER » lancé par l'Union européenne, ONU Femmes et l'Organisation internationale du travail est heureux de pouvoir soutenir le Global Compact Network Canada dans l'élaboration du Plan d'action pour l'égalité entre les genres dans le secteur privé canadien. Ce plan d'action constitue une ressource exhaustive pour soutenir l'égalité entre les genres en milieu de travail et renforcer l'engagement et l'action des organisations au moyen de lignes directrices telles que les Principes d'autonomisation des femmes.

UN WOMEN

Catalyst est fière d'avoir soutenu et contribué à ce projet. Nous sommes convaincus que pour parvenir à une égalité réelle et durable entre les genres dans le milieu de travail, il est indispensable qu'il y ait une collaboration étroite entre les entreprises, le gouvernement et les organismes à but non lucratif. Le travail de Catalyst en matière de recherche et de renforcement des capacités, combiné à l'utilisation quotidienne de ces outils dans les milieux de travail canadiens et à des modifications sur le plan législatif, engendrera des progrès pour les femmes, à tous les niveaux et dans tous les secteurs.

CATALYST

Nous sommes convaincus que l'avenir de l'innovation canadienne gravite autour de la diversité et de l'équité, et repose sur l'état d'esprit de connectivité des personnes, des profits et des possibilités dans les entreprises. Le projet « Leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres » sensibilise de manière proactive tout en soulignant la manière dont les dirigeants peuvent agir en faveur d'une plus grande inclusion et d'une meilleure représentation des femmes aux postes de direction. Matrix360 est honoré de pouvoir contribuer à ce projet en tant que partenaire consultatif par l'apport de ses connaissances, de ses conseils et de solutions concrètes pour passer de la parole aux actes.

Matrix 360

La mission de WEConnect International est simple : mettre en relation les entreprises détenues par des femmes avec des chaînes de valeur mondiales afin qu'elles puissent faire croître leurs activités. Notre travail soutient directement l'ODD 5 sur la réalisation de l'égalité des genres. Travailler avec le GCNC nous a permis de collaborer et de partager notre expérience avec d'autres organisations qui se consacrent également à apporter des améliorations substantielles en matière d'égalité des genres dans le secteur privé canadien. Le Plan d'action créé dans le cadre de ce projet, du point de vue de notre travail quotidien, est nécessaire pour atteindre l'égalité entre les genres en milieu de travail au Canada. Nous sommes honorés d'avoir participé à ce projet et sommes impatients d'en constater les effets.

WEConnect INTERNATIONAL

GLOSSAIRE

02

Commentaire sur la terminologie : Nous avons choisi d'employer les termes *égalité entre les genres et égalité des genres* dans l'ensemble de ce Plan d'action et du Modèle de maturité plutôt que d'autres termes, comme *équité entre les genres* ou *parité entre les genres*, car nous estimons qu'ils représentent mieux l'idée que nous souhaitons exprimer ici. Le terme *égalité entre les genres/égalité des genres* est fréquemment utilisé par le Gouvernement du Canada et le ministère des Femmes et de l'Égalité des genres. Il y a toutefois lieu de souligner que les termes *équité* et *parité* sont intrinsèquement liés au concept *d'égalité entre les genres/égalité des genres*.

La plupart des recherches et des données disponibles en matière d'égalité entre les genres en milieu de travail au Canada mettent en évidence les difficultés sur lesquelles butent les femmes en termes d'évolution, d'opportunités et d'expérience professionnelles par rapport aux hommes. Bien que notre but soit principalement orienté vers la suppression des principaux obstacles rencontrés par les femmes en milieu de travail, la promotion de l'égalité entre les genres dans le secteur privé suppose également de s'intéresser à certains éléments touchant les hommes, tout en reconnaissant que l'identité de genre et l'expression de genre ne se limitent pas à une polarisation binaire femmes-hommes. Le Gouvernement du Canada, par ses mesures, nous encourage à promouvoir officiellement une expression diversifiée de l'identité de genre. Nous sommes impatients d'en constater les effets au sein du secteur privé et l'impact sur l'avenir de l'égalité entre les genres en milieu de travail.[1]

Analyse comparative entre les genres : Approche tenant compte de tous les enjeux relatifs à l'égalité entre les genres dans tous les aspects de l'élaboration des politiques et des programmes du milieu de travail. L'objectif d'une analyse comparative entre les genres en milieu de travail est d'évaluer les répercussions de certaines politiques et certains programmes sur les différents genres, tout en veillant à ce que les besoins et la participation de chaque genre soient également pris en compte.

Bilan de l'égalité entre les genres : processus de vérification de la prise en compte des questions d'égalité des genres dans tous les aspects d'une organisation.

Cinquième objectif de développement durable des Nations Unies (Égalité entre les genres) : parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles. L'ODD 5 s'accompagne de neuf cibles et quatorze indicateurs soutenant la réalisation de cet objectif.

Défenseur de l'égalité des genres : désigne une personne qui joue un rôle actif et visible dans la mise en avant, la défense et la promotion de l'égalité entre les genres et du renforcement du pouvoir des femmes au sein des organisations.

Diversité : Différences individuelles ayant trait à la race, à l'origine ethnique, à l'orientation sexuelle, à l'identité et l'expression de genre, au milieu socio-économique, à un handicap, à la culture, aux croyances, à la situation matrimoniale, à l'éducation, aux expériences de vie et à d'autres facteurs d'identité.

Données sensibles au genre : données tenant compte des sexospécificités de ses participants ou sujets. Le fait de considérer que tous les genres ont des expériences, des conceptions et des besoins différents peut permettre de produire des données plus contextualisées et moins biaisées.

Données ventilées selon le genre : données organisées selon l'identité de genre, telle que l'identité masculine, l'identité féminine et toutes les autres identités de genre qui composent l'éventail des genres.

Égalité entre les genres : principe d'égalité des droits, des responsabilités et des possibilités pour toutes les identités et expressions de genre. Le genre ne doit pas empêcher une personne de poursuivre ou d'accéder à ces droits, responsabilités et possibilités.

Expression de genre : Manière dont une personne exprime ou définit ouvertement son genre au travers de ses actions, de son comportement et de son apparence. Cette expression de genre peut correspondre ou non à son sexe, à son identité de genre ou à son orientation sexuelle.

Genre : fait référence aux rôles, aux comportements, aux activités et aux fonctions que la société se représente ou peut considérer comme appropriés pour les hommes et les femmes. Cela peut entraîner des préjugés, des stéréotypes et des limites dans les attentes, les possibilités et la valorisation des personnes en milieu de travail, sur le fondement du genre.

Identité de genre : désigne l'expérience intime et personnelle de son genre, telle qu'elle est profondément vécue par chacun, qu'elle corresponde ou non au sexe assigné à la naissance. Certaines personnes peuvent entreprendre une transition en milieu de travail afin de faire concorder leur apparence extérieure avec leur identité de genre.

Inclusion : valeurs et comportements qui permettent aux entreprises d'accueillir et de tenir compte des différents contextes, expériences et points de vue de leurs employés, et ainsi d'accroître leurs compétences, capacités d'innovation, créativité et contributions. La notion d'inclusion intègre l'égalité des genres et d'autres pratiques de diversité en milieu de travail en aidant les membres du personnel à se sentir valorisés, respectés, responsabilisés et intégrés dans l'entreprise.

Indicateurs de l'égalité des genres : outils utilisés pour mesurer et évaluer l'état de la situation et les progrès accomplis en matière d'égalité des genres au fil du temps. Parmi les indicateurs fréquemment utilisés, nous retrouvons l'écart salarial, les données chiffrées en matière de représentation, les taux de maintien en poste et de promotion, etc.

1 Pour en savoir plus sur les mesures prises par le Gouvernement du Canada pour appuyer une expression de genre diversifiée, vous pouvez consulter : The Privy Council Office, "The Collection, Use and Display of Sex and Gender Information at the Federal Level," *Government of Canada,* 2018; Department of Justice, "Bill C-16 : An Act to Amend the Canadian Human Rights Act and the Criminal Code," *Government of Canada,* 2017; Statistics Canada, "Sex and Gender," *Government of Canada,* 2019; Immigration, Refugees, and Citizenship Canada, "Canadians Can Now Identify as Gender 'X' on their Passports," *Government of Canada,* 2019; Treasury Board of Canada Secretariat, "Modernizing the Government of Canada's Sex and Gender Information Practices: Summary Report," *Government of Canada,* 2018.

Intersectionnalité : théorie proposée par l'universitaire afroféministe américaine Kimberlé Crenshaw, selon laquelle les identités sociales, y compris la race, l'origine ethnique, l'identité et l'expression de genre, le sexe biologique, l'orientation sexuelle, l'âge, le milieu socio-économique, le handicap, la situation matrimoniale, le statut migratoire et les croyances se croisent et s'entremêlent selon des dynamiques qui façonnent chaque individu et ses expériences.

LGBTQ2+ : acronyme qui désigne les personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, intersexuées, queers et bispirituelles. Il existe d'autres acronymes, dont l'utilisation varie selon la communauté. Le symbole « + » permet d'inclure toutes les manières d'identification possibles. À l'échelle internationale, on utilise très souvent l'acronyme LGBTI.

Mentorat : relation entre un mentor, généralement une personne qui a une certaine expérience et un certain âge, et une personne mentorée, généralement plus jeune, dans laquelle le mentor fournit des conseils, des orientations ainsi que de la rétroaction pour aider la personne mentorée à progresser professionnellement.

Objectifs liés au genre : objectifs chiffrables, généralement liés à la représentation d'un genre, qu'une entreprise se fixe sur une période donnée.

Orientation sexuelle : l'attirance qu'a une personne pour une autre personne (qu'elle soit de nature émotionnelle, affective ou sexuelle). Concept particulièrement important en milieu de travail. Toute personne, quelle que soit son orientation sexuelle, doit être protégée contre la discrimination et le harcèlement en milieu de travail.

Parrainage : relation entre un parrain, généralement un cadre dirigeant ou une personne qui a une certaine influence et des compétences décisionnelles, et un filleul, dans laquelle le parrain défend, protège et agit en faveur de l'avancement professionnel de son filleul et de son accès à des possibilités de développement cruciales.

Préjugés sexistes : attitudes conscientes ou inconscientes à l'égard d'un genre, pouvant avoir une influence négative sur la manière de percevoir et de traiter les personnes appartenant à un groupe spécifique. Bien souvent, les préjugés naissent de l'idée selon laquelle certaines différences fondamentales entre les genres peuvent servir à justifier les préjugés ou les discriminations.

Prise en compte des sexospécificités : fait d'avoir conscience des différences et inégalités existant entre les différents genres et de prendre des mesures visant à réduire ces inégalités et à répondre aux différents besoins.

Quotas de genre : objectifs chiffrés à respecter strictement en matière de représentation des genres, généralement fixés par les décideurs politiques pour veiller à ce que les entreprises respectent certaines normes prédéterminées.

Salaire égal pour un travail de valeur égale (Équité salariale) : Notion selon laquelle des emplois comparables au sein de secteurs à prédominance féminine et à prédominance masculine doivent être rémunérés à un salaire sensiblement identique (ex. : des emplois typiquement féminins comme bibliothécaire ou éducatrice en services de garde peuvent être comparés à des emplois typiquement masculins tels que conducteur de camion ou pompier).

Salaire égal pour un travail équivalent : Notion selon laquelle tous les genres doivent recevoir la même rémunération s'ils font essentiellement le même travail (p. ex. : deux cuisiniers ou deux opérateurs de machine travaillant sur une même ligne).

Sensibilité au genre : fait d'avoir conscience des différences et inégalités existant entre les différents genres.

Sexe : renvoie aux caractéristiques biologiques généralement assignées à la naissance aux hommes, aux femmes ou aux personnes intersexuées. Le sexe d'une personne peut ou non correspondre à son identité de genre. Le sexe des membres du personnel d'une entreprise constitue un renseignement personnel et confidentiel.

Stéréotypes et normes liées au genre : généralisations, attitudes et habitudes liées aux rôles traditionnellement associés aux hommes ou aux femmes qui peuvent empêcher les progrès en matière d'égalité et être utilisées pour justifier la discrimination fondée sur le genre (ex. : dire que les femmes n'ont pas la force de caractère pour occuper un poste de direction ou encore que les hommes sont trop indépendants pour s'occuper correctement des bébés/jeunes enfants).

Stratégie sur l'égalité entre les genres : plan d'action pour promouvoir l'égalité entre les genres et le renforcement du pouvoir des femmes au sein de la stratégie commerciale des entreprises, ou comme élément complémentaire de celle-ci. Toute stratégie sur l'égalité entre les genres doit comprendre un engagement de la direction envers l'égalité des genres, des initiatives spécifiques, ainsi que des objectifs concrets à court et à long terme et des mesures de responsabilisation.

Violence fondée sur le genre : La violence fondée sur le genre désigne tout acte de violence perpétré contre une personne en raison de son sexe, de son identité de genre ou de son expression de genre. Celle-ci peut être physique, verbale, sexuelle ou psychologique. Le harcèlement sexuel et le harcèlement fondé sur le genre sont également des formes de violence fondée sur le genre.

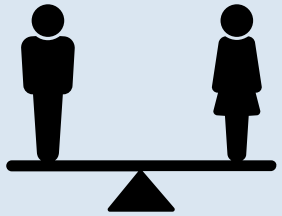
Remarque sur les sources : Les définitions ont été formulées à partir des sources suivantes : ONU Femmes, Pacte Mondial des Nations unies, UNESCO, Gouvernement de l'Ontario, Comité de l'équité salariale de l'Ontario, ministère des Femmes et de l'Égalité des genres au Canada, Commission ontarienne des droits de la personne, the 519 Glossary of Terms, Interaction, Gouvernement du Canada, Fondation canadienne des femmes, WHO and UN Free and Equal, Australian Workplace Gender Equality Agency, Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes, Catalyst, McKinsey & Company, Global Diversity Practice, et Institute for Intersectionality Research and Policy.

RÉSUMÉ

03

La popularité croissante du principe de durabilité pousse les entreprises à reconnaître qu'elles ne peuvent pas continuer à fonctionner comme elles le font actuellement et qu'il est primordial qu'elles tiennent compte de certains facteurs environnementaux, sociaux et économiques si elles veulent prospérer. L'égalité entre les genres, qui est l'un des 17 objectifs de développement durable, ne peut être atteinte sans la participation active du secteur privé. C'est dans ce sens que le projet « Leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres » entend aider les entreprises à traduire leur engagement vis-à-vis de la promotion de l'égalité des genres en milieu de travail en actions et en résultats concrets.

L'ÉGALITÉ ENTRE LES GENRES DOIT FAIRE PARTIE DES PRIORITÉS ORGANISATIONNELLES ET DOIT ÊTRE INTÉGRÉE DANS TOUS LES ASPECTS D'UNE ORGANISATION



LES OBSTACLES À L'ÉGALITÉ DES GENRES

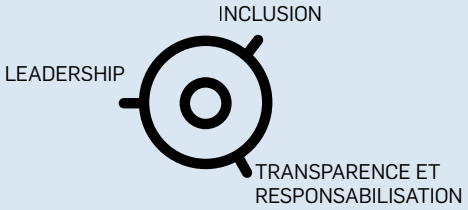
Divers facteurs systémiques, culturels et institutionnels ont jusqu'à maintenant empêché ou freiné la progression de l'égalité des genres en milieu de travail. Les stéréotypes et préjugés de genre, l'apathie, l'ignorance et les obstacles au sein de secteurs à prédominance féminine et à prédominance masculine contribuent aux pratiques discriminatoires, aux inégalités en matière de développement et de possibilités de carrière, aux écarts de salaire entre les genres, aux mesures inadéquates en matière de sécurité et de bien-être au travail, ainsi qu'au mauvais équilibre entre le travail et la vie personnelle.

FAIRE TOMBER LES OBSTACLES ET ACCÉLÉRER LE PROGRÈS

Face à la complexité des enjeux, le projet « Leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres » cherche à apporter des solutions, des recommandations et des pratiques efficaces pour inspirer les décideurs à agir en faveur d'une évolution positive pour tous les employés, travailleurs et employeurs. Il s'agit d'une feuille de route pratique visant à soutenir les organisations souhaitant faire tomber les obstacles systémiques, culturels et institutionnels et obtenir de meilleurs résultats sur un certain nombre de paramètres de l'égalité des genres en milieu de travail.

PÉRENNISER VOTRE ORGANISATION EN RÉPONDANT AUX BESOINS INDIVIDUELS DE LA MAIN-D'ŒUVRE PEUT

IL FAUT DE LA PROACTIVITÉ ET DE LA TRANSPARENCE POUR DÉCONSTRUIRE LES INÉGALITÉS



CIBLER LES TROIS PIERRES ANGULAIRES DE L'ÉGALITÉ DES GENRES

Le Plan d'action pour le leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres est le fruit de trois années de recherche primaire et secondaire et d'une collaboration active de nos entreprises participantes du secteur privé et de nos partenaires consultatifs. Le Plan d'action présente un certain nombre de méthodes et de pratiques éprouvées, de petite et de grande envergure, visant à améliorer l'égalité entre les genres en milieu de travail. Il s'articule autour de trois pierres angulaires : le leadership, l'inclusion et la transparence et responsabilisation. Ces trois pierres angulaires sont décomposées de façon à intégrer un certain nombre de paramètres et d'informations détaillées sur la manière de faire progresser l'égalité entre les genres.

APPLIQUER DES IDÉES, DES LEÇONS TIRÉES, ET DES MEILLEURES PRATIQUES

Le Plan d'action contient des enseignements complets, qui sont applicables à toutes les organisations, quels que soient leur taille, secteur, durée de vie, branches d'activité, lieu d'affectation du personnel, type de personnel engagé, ou encore leur état d'avancement en matière d'égalité entre les genres. Voici quelques-unes des principales idées et leçons tirées de ce projet :

LA POURSUITE DE L'ÉGALITÉ DES GENRES PROFITE À TOUS

- Le chemin vers l'égalité entre les genres est long; chaque entreprise doit trouver son point de départ et s'armer d'une stratégie à long terme qui permette une progression continue.
- Une plus grande égalité entre les genres en milieu de travail profiterait à tous les genres. Cette question ne touche pas uniquement les femmes et doit être appréhendée sous l'angle de facteurs d'identité intersectionnels, lesquels recouvrent notamment la race, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, la religion, la situation de handicap, l'âge, etc.

LE LEADERSHIP DES ENTREPRISES ET LA COLLABORATION

- Un engagement fort de la part des instances dirigeantes, qui s'accompagne d'actions visibles, est essentiel pour faire progresser l'égalité entre les genres en milieu de travail et constitue un facteur clé pour motiver les autres à en faire autant.
- L'égalité entre les genres doit faire partie des priorités organisationnelles et doit être intégrée dans tous les aspects d'une organisation et de ses opérations, avec la mise en place de mécanismes de responsabilisation propres à cette question.
- Les entreprises du secteur privé doivent collaborer et travailler entre elles et avec le gouvernement afin de résoudre les problèmes d'ordre systémique et de créer une émulation autour d'un leadership soutenant l'égalité entre les genres.

SOUTENIR LA MAIN-D'ŒUVRE ET RENFORCER LES CAPACITÉS

- Il est nécessaire de mettre en place une communication stratégique pour sensibiliser le personnel, renforcer les capacités de l'organisation et s'assurer que tout le monde comprend pourquoi l'égalité des genres fait partie des priorités de l'organisation et comment travailler ensemble à l'accomplissement des mêmes objectifs.
- L'apprentissage, l'éducation et la formation continus constituent des méthodes fondamentales pour aborder et lutter contre les stéréotypes, les préjugés et les fausses informations liés au genre.
- Une adaptation proactive des organisations pour répondre aux besoins individuels de la main-d'œuvre peut être un excellent moyen de pérenniser votre organisation. Cela peut passer par la mise en place de conditions de travail plus souples, la création d'un environnement de travail sécuritaire sur le plan physique et psychologique, ainsi que par une nouvelle conception de l'évaluation et de la récompense des performances.
- L'existence de politiques, de procédures, de programmes, de stratégies et d'initiatives est primordiale, mais celle-ci doit être soutenue par une culture organisationnelle inclusive et respectueuse.

LES DONNÉES ET LA TRANSPARENCE

- Un bon leadership se traduit par une attitude proactive et transparente des organisations s'agissant des inégalités structurelles, notamment des questions d'écarts de salaire et d'opportunités de carrière inégalitaires.
- Les données, notamment les données intersectionnelles quantitatives et qualitatives, ventilées selon le genre, doivent être une aide pour l'établissement d'objectifs. Ces données doivent être mesurées, évaluées et notifiées aux parties prenantes internes et externes de manière régulière et transparente.

PASSER À L'ACTION ET DEVENIR UN CHEF DE FILE DANS L'ÉGALITÉ DES GENRES

Pour apporter des changements significatifs, le secteur privé doit aller plus loin que les bonnes intentions et poursuivre activement la réalisation de l'égalité des genres en milieu de travail. Le Plan d'action pour le leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres peut aider les organisations à emprunter le bon chemin vers l'égalité entre les genres, à développer leurs efforts et à devenir des leaders de l'égalité des genres au Canada.

INTRODUCTION

04

QU'EST-CE QUE LE PLAN D'ACTION?

Le Plan d'action pour le leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres est une feuille de route complète et pratique visant à guider et à aider les entreprises et autres parties qui cherchent à favoriser une plus grande égalité entre les genres en milieu de travail, ainsi qu'à fournir des informations aux personnes désireuses d'en savoir plus sur le sujet.

Le chemin de l'égalité entre les genres peut être épineux lorsqu'on sait que les inégalités constituent un problème systémique englobant et influençant tous les aspects du milieu de travail. Chaque organisation doit trouver son point de départ et chercher comment l'aborder, ce qui n'est pas forcément évident. Il existe également un risque pour les entreprises qui font déjà la promotion de l'égalité entre les genres de se contenter des efforts qu'elles ont déjà faits en oubliant certains aspects dignes d'attention.

Ce Plan d'action a été mis sur pied pour tenir compte du fait que les organisations auront certainement une progression inégale par rapport aux différents aspects d'égalité des genres, mais qu'elles disposent de nombreux moyens pour accélérer leur progression (globalement et au niveau de chaque branche d'activité). Pour soutenir la mise en œuvre du Plan d'action, un outil d'évaluation appelé « Modèle de maturité » a été créé afin d'aider les organisations à identifier leurs possibilités d'amélioration. Un ensemble de ressources élaborées par des tiers permet également de soutenir les efforts des organisations sur chacun des aspects qu'elles doivent traiter. Pour tirer pleinement parti de ces outils, les organisations doivent d'abord reconnaître que la réalisation de l'égalité des genres exige du temps et des mesures concrètes.

POURQUOI UTILISER LE PLAN D'ACTION?

Utiliser le Plan d'action pour accélérer la progression en matière d'égalité entre les genres en milieu de travail peut offrir aux entreprises les avantages suivants :

- Favoriser une meilleure connaissance, à l'échelle de l'entreprise, de la manière dont les inégalités entre les genres affectent négativement l'ensemble des parties prenantes, ainsi que des solutions qu'il existe pour lutter contre ces problèmes.
- Mieux comprendre les moyens d'action mis en œuvre par les entreprises canadiennes pour faire progresser l'égalité entre les genres sur leurs lieux de travail.
- Identifier les points à améliorer et les actions de progrès possible.
- En apprendre davantage sur les pratiques de collecte, de mesure, d'évaluation et de rapport concernant les données sur l'égalité des genres.
- Faciliter l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie en matière d'égalité entre les genres, au moyen de pratiques et de systèmes garantissant la transparence et la responsabilisation.
- Créer une culture d'entreprise inclusive où toutes les personnes se sentent libres d'être entièrement elles-mêmes sur leur lieu de travail.

L'UTILISATION DU PLAN D'ACTION PEUT AIDER LES ORGANISATIONS À DÉVELOPPER LEUR CAPACITÉ À METTRE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS EFFICACES POUR LUTTER CONTRE LES INÉGALITÉS DE GENRE SUR LEUR LIEU DE TRAVAIL.

À QUI S'ADRESSE CE PLAN D'ACTION?

Ce Plan d'action s'adresse à tous les milieux de travail et à l'ensemble des travailleuses et travailleurs du secteur privé canadien. Toutes les organisations devraient pouvoir trouver une utilité à son utilisation, quels que soient leur taille, leur secteur, leur durée de vie, leurs branches d'activité, le lieu d'affectation de leur personnel, le type de personnel qui y est engagé, ou encore leur état d'avancement en matière d'égalité entre les genres.

Pour faciliter son utilisation, le Plan d'action contient des informations qui s'adressent spécialement aux cadres supérieurs et au personnel de haute direction, aux cadres intermédiaires, à certains services spécifiques (ex. : ressources humaines, juridique, marketing et logistique) et fonctions (ex. : équipes de recrutement, équipes de santé et sécurité au travail), ainsi qu'à toutes les personnes qui ont déjà mis en place des initiatives en matière d'égalité entre les genres et qui sont désireuses d'en savoir plus sur ce sujet.

Comme le Plan d'action a été conçu dans l'idée de regrouper un large éventail d'informations pour s'appliquer à un grand nombre d'organisations, tout le monde peut y trouver une utilité à des niveaux différents. En outre, toutes les organisations ne disposent pas des mêmes ressources. Le chemin vers l'égalité des genres est différent pour chaque organisation et peut être abordé en fonction des ressources disponibles. Toutefois, les pierres angulaires qui sous-tendent ce Plan d'action, à savoir le leadership, l'inclusion ainsi que la transparence et responsabilisation, s'appliquent à tous les milieux de travail.

COMMENT UTILISER LE PLAN D'ACTION?

La structure de ce Plan d'action est régie par trois pierres angulaires de l'égalité des genres en milieu de travail : le leadership, l'inclusion ainsi que la transparence et responsabilisation. Ces pierres angulaires font elles-mêmes l'objet d'une segmentation en divers aspects (pour une liste complète de ces aspects, consulter la table des matières). Chaque chapitre décrivant l'un de ces aspects suit la structure logique suivante :

- **Ouverture :** informations générales sur le sujet et données ou informations juridiques propres au Canada.
- **Facteurs de réussite :** actions principales, fondées sur les données, que doit prendre l'entreprise pour faire progresser l'égalité entre les genres sur l'aspect concerné. Les facteurs de réussite jettent également les bases de mesures ultérieures efficaces lorsqu'ils sont combinés aux recommandations.
- **Recommandations :** mesures qui, d'après les conclusions tirées des meilleures pratiques fréquemment observées, devraient être mises en œuvre par l'entreprise après avoir traité les facteurs de réussite. Certaines recommandations peuvent être plus pertinentes que d'autres selon les activités de votre entreprise.
- **Pratiques exemplaires :** exemples tirés d'entreprises participant à ce projet ou des leaders de l'égalité des genres qui prouvent l'efficacité de certaines politiques, pratiques et initiatives dans la promotion de l'égalité entre les genres.
- **Questions d'évaluation :** questions servant à évaluer la situation et l'état d'avancement d'une entreprise sur un aspect précis. Ces questions constituent la base du Modèle de maturité.
- **Tableau de ressources :** ressources utiles fournies par des tiers concernant un aspect précis. Les tableaux comprennent des informations sur le type de source, le domaine et le public cibles, ainsi qu'une note explicative sur les objectifs de la ressource concernée. Les tableaux contiennent des liens vers les ressources annotées à la fin de ce Plan d'action.

Le Plan d'action, le Modèle de maturité et les différentes ressources ont vocation à être utilisés de manière coordonnée et cyclique. S'ils sont utilisés ensemble, ces outils peuvent guider et soutenir la mise en œuvre et l'évaluation d'une stratégie durable capable de faire progresser l'égalité entre les genres en milieu de travail. Voici un aperçu de la manière d'utiliser ces outils :

- Commencez par consulter le Plan d'action. Celui-ci vous fournira un bon aperçu des pierres angulaires et des différents aspects de l'entreprise qui peuvent avoir un impact sur l'égalité entre les genres en milieu de travail.
- Après avoir lu le Plan d'action, répondez au questionnaire du Modèle de maturité pour savoir où se situe votre entreprise sur les différents aspects traités par le Plan d'action. Les résultats seront visibles sur une carte thermique pour vous aider à identifier les zones d'amélioration ou de réussite.
- Une fois que vous avez obtenu les résultats du Modèle de maturité, consultez à nouveau le Plan d'action et utilisez les ressources pour combler les lacunes. Ces ressources proviennent de tiers et fournissent des informations détaillées sur la manière d'obtenir de meilleurs résultats sur chaque aspect.
- Retournez consulter le Plan d'action et le Modèle de maturité pour continuer d'apprendre et refaites le point sur votre progression si nécessaire.

COMMENT METTRE EN ŒUVRE LE PLAN D'ACTION DANS VOTRE MILIEU DE TRAVAIL?

Faire progresser l'égalité entre les genres en milieu de travail est un processus long, qui exige un engagement et des efforts soutenus pour obtenir des résultats concrets. Le Plan d'action, le Modèle de maturité et la banque de ressources sont des outils qui fonctionnent ensemble et qui ont pour vocation d'être consultés par les entreprises tout au long de ce processus. Notez que la manière de mettre en œuvre ces outils peut toutefois varier d'une entreprise à une autre. Il s'agit d'un guide de mise en œuvre simple et souple qui permet d'aider les entreprises tout au long de leur progression vers l'égalité entre les genres, grâce au Plan d'action, au Modèle de maturité et à la banque de ressources.

S'ADAPTER AUX DIFFÉRENTS TYPES D'ORGANISATION

Chaque organisation est unique. Cela signifie que le processus de mise en œuvre du Plan d'action visant à établir un leadership en matière d'égalité entre les genres ne sera pas le même pour tous. Pour permettre une approche individualisée, le Plan d'action a intégré des informations complètes et a été conçu de manière à ce que les organisations puissent mettre en œuvre les pratiques préconisées tout en restant les plus cohérentes possible avec leurs objectifs, quels que soient leur domaine, leur secteur, leur taille, leur durée de vie, leurs branches d'activité, le lieu d'affectation de leur personnel et le type de personnel qui y est engagé.

Il est légitime pour les entreprises qui commencent tout juste à se pencher sur la question de l'égalité entre les genres sur leur lieu de travail de se demander quel point de départ elles doivent adopter. À cet égard, le Plan d'action offre une introduction détaillée sur l'égalité entre les genres en milieu de travail et la façon dont elle peut avoir un impact sur les différentes facettes d'une entreprise. Après avoir consulté le Plan d'action, ces entreprises peuvent procéder à une évaluation de leur situation en matière d'égalité entre les genres, en utilisant le Modèle de maturité. Cet outil les aidera à identifier les priorités, les lacunes et les possibilités pour leur permettre de mettre au point leur première approche stratégique et de mesurer les progrès réalisés.

Les entreprises en démarrage, les petites entreprises et les entreprises qui subissent des changements organisationnels importants (ex. : fusion, acquisition, nouveaux secteurs d'activité) peuvent utiliser le Plan d'action et la banque de ressources afin d'inscrire l'égalité entre les genres au sein de leur vision, de leurs valeurs et de leurs objectifs d'affaires. Les facteurs de réussite « incontournables » du Plan d'action, qui sont guidés par les données, peuvent aider à établir les bases nécessaires et à garantir que l'égalité entre les genres fasse partie des priorités de l'entreprise.

Les entreprises qui disposent déjà d'une stratégie, d'initiatives, de politiques et de pratiques visant à promouvoir l'égalité entre les genres, mais qui souhaitent accélérer leur progression en la matière, peuvent utiliser le Plan d'action pour s'assurer que les efforts mis en place sont conformes à leurs intentions et pour identifier les éventuels angles morts et zones d'ombre. Ces entreprises peuvent s'appuyer sur les recommandations du Plan d'action fondées sur des données probantes pour continuer les progrès.

Les organisations qui ont déjà mis en œuvre des pratiques solides généralisées et des systèmes de soutien en matière d'égalité des genres peuvent utiliser le Plan d'action pour aller encore plus loin en amplifiant et en maximisant l'impact de leurs efforts. Ce plan leur permet également d'identifier les nouveaux besoins et opportunités de façon proactive. Les grandes entreprises ne doivent pas se limiter aux « pratiques normales » et se contenter des efforts déjà réalisés, mais doivent chercher à mettre la barre encore plus haut en consultant les recommandations du Plan d'action qui s'appliquent à leur domaine, à leur secteur ou à leurs activités.

Les ressources d'une entreprise peuvent également avoir une incidence sur sa capacité à mettre en œuvre certains aspects du Plan d'action. En effet, certaines entreprises de taille importante peuvent disposer d'une équipe ou d'une personne spécialement responsable des questions d'égalité entre les genres, ou d'un service de ressources humaines qui peut mettre en œuvre le Plan d'action à partir des processus et des structures existants. En revanche, les petites et moyennes entreprises, dont les processus et les structures sont généralement moins formels et moins récents vont probablement se tourner vers une mise en œuvre plus souple et plus progressive, et se servir du Plan d'action pour identifier, définir et traiter les priorités.

L'égalité entre les genres est un thème qui touche tous les aspects du milieu de travail. Par conséquent, les entreprises vont choisir de concentrer leurs efforts sur certains aspects à des moments différents. Néanmoins, toutes les entreprises doivent se référer régulièrement au Plan d'action pour s'assurer que les trois pierres angulaires de l'égalité des genres, à savoir le leadership, l'inclusion et la transparence et responsabilisation, coexistent et fonctionnent ensemble.

LE PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE

Faire progresser l'égalité entre les genres en milieu de travail suppose un processus de changement. Ce guide présente un cadre de mise en œuvre en quatre phases, basé sur les principes de gestion du changement, pour guider l'utilisation du Plan d'action, du Modèle de maturité et de la banque de ressources. Ce cadre est de type dynamique et s'appuie sur un processus d'itération afin que les entreprises puissent progressivement parvenir à la mise en place d'un leadership en matière d'égalité entre les genres.

Si ces quatre phases du cadre de mise en œuvre sont essentielles, les organisations sont néanmoins invitées à adapter ce cadre à leurs besoins et à leur situation particulière. Certaines organisations peuvent décider d'entreprendre plusieurs phases de façon simultanée ou de ne pas commencer par la première phase pour tenir compte des efforts qu'elles avaient déjà réalisés avant de disposer du Plan d'action. Cela peut être le cas d'une organisation qui aurait récemment fait le point sur sa situation en matière d'égalité des genres et qui déciderait donc de commencer par la phase « Définir » ou d'utiliser le Plan d'action en complément de sa mise au point. Lors de sessions de planification stratégique, les entreprises peuvent décider de se lancer dans la mise en œuvre d'initiatives pilotes. Sachant que certaines initiatives prendront plus de temps, d'efforts et d'adaptations que d'autres, les phases seront donc réalisées à des rythmes différents.

Les entreprises de plus petite taille, et celles qui commencent à œuvrer en faveur de l'égalité entre les genres peuvent trouver utile de déléguer la mise en œuvre du Plan d'action à une petite équipe ou à une personne comme la directrice générale ou le directeur général ou une personne responsable des ressources humaines. Au fur et à mesure qu'une entreprise se développe, l'appropriation du thème de l'égalité des genres peut s'étendre à d'autres acteurs de l'entreprise et impliquer des représentants d'équipes de tous les niveaux, notamment parmi les cadres dirigeants, les RH, le service de la diversité et de l'inclusion et celui de la gestion de projets, afin de poursuivre le processus de changement.

Les quatre phases du cadre de mise en œuvre sont détaillées ci-dessous :

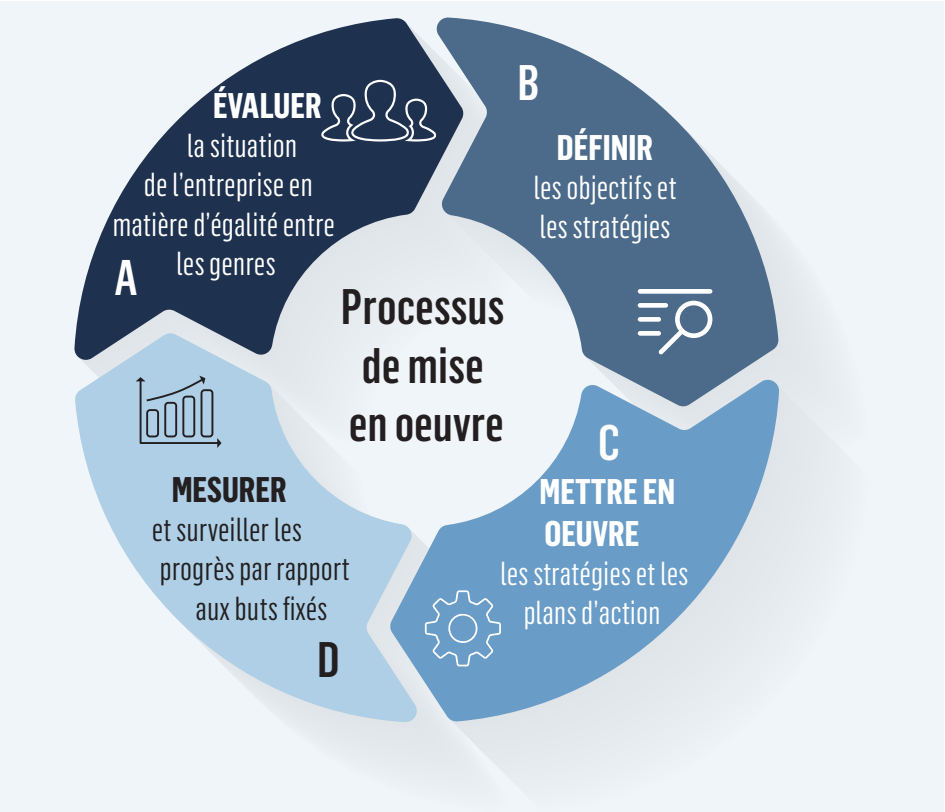


FIGURE 1 - BASÉ SUR LE MODÈLE DE GESTION DU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES

ÉVALUER – L'organisation évalue ses besoins et opportunités et l'impact de ses efforts actuels sur certains aspects clés de l'égalité des genres.

DÉFINIR – L'organisation fixe des objectifs et des cibles et jette les bases d'une stratégie et d'un plan d'action.

METTRE EN ŒUVRE – L'organisation met en œuvre sa stratégie et son plan d'action, et applique ses initiatives et ses politiques.

MESURER – L'organisation surveille en continu les progrès réalisés par rapport aux buts et cibles qu'elle s'est fixés pour améliorer ses performances.

ÉTAPE A : ÉVALUER

Le Plan d'action et le Modèle de maturité, utilisés ensemble, constituent un outil de diagnostic pour les entreprises, qui leur permet d'analyser leur situation actuelle en matière d'égalité entre les genres ainsi que d'identifier leurs forces, leurs besoins, leurs lacunes et leurs possibilités dans les principaux domaines ayant une incidence sur l'égalité entre les genres.

Les organisations de petite taille, ou celles qui commencent à se pencher sur la question de l'égalité entre les genres, peuvent se concentrer sur l'aperçu détaillé des différents aspects du Plan d'action relatifs à l'égalité des genres en milieu de travail, ainsi que sur la banque de ressources, afin d'approfondir la matière. Une fois qu'elles ont bien pris connaissance des informations essentielles, ces entreprises peuvent utiliser le Plan d'action et le Modèle de maturité pour réaliser une évaluation initiale et essayer d'identifier les objectifs fondamentaux qui leur permettraient de réaliser des progrès.

Les organisations de plus grande taille, ou celles qui sont plus avancées dans leur cheminement sur l'égalité des genres, disposent peut-être déjà d'initiatives, de politiques, de programmes et de stratégies, et peuvent utiliser le Plan d'action et le Modèle de maturité pour développer leurs objectifs et leurs cibles. Les organisations de premier plan peuvent utiliser ces outils pour évaluer de nouvelles possibilités qui leur permettraient d'avoir un impact encore plus fort et pour tirer parti de ce qu'elles ont déjà réalisé.

Toutes les entreprises peuvent utiliser le Plan d'action pour évaluer en continu les besoins et les opportunités afin de fixer ou de préciser certains objectifs, stratégies, initiatives et politiques, et pour utiliser la banque de ressources afin d'en savoir plus sur des initiatives spécifiques.

ÉTAPE B : DÉFINIR

Sur la base des informations obtenues à l'étape « Évaluer », les organisations peuvent déterminer comment établir leurs priorités et concentrer leurs efforts pour faire progresser l'égalité entre les genres dans leur milieu de travail. Chaque organisation peut utiliser les résultats du Modèle de maturité avec le Plan d'action et la banque de ressources pour l'aider à cartographier ses objectifs et à concevoir ou développer sa stratégie, son approche ou son plan d'action en matière d'égalité des genres. Les organisations peuvent prévoir des réunions de planification stratégique et, au fil de leurs progrès, intégrer des activités en lien avec cette phase dans leurs processus de planification habituels, à mesure que l'égalité des genres s'inscrit dans l'organisation.

Les petites entreprises, ou celles qui commencent tout juste à se pencher sur la question de l'égalité entre les genres peuvent s'appuyer sur les facteurs de réussite du Plan d'action pour la définition d'actions et d'objectifs. Ces entreprises sont invitées à utiliser les connaissances et les ressources dont elles disposent déjà pour mettre au point une approche ou un programme qui soit à la fois réaliste et ambitieux, et qui intègre des objectifs à court et à moyen terme.

Les entreprises qui ont le plus de ressources, ou celles qui disposent déjà d'initiatives en matière d'égalité entre les genres peuvent davantage concentrer leurs efforts sur comment renforcer les mécanismes de responsabilisation et intégrer avec encore plus de pertinence l'égalité des genres dans leurs politiques, procédures et pratiques. À partir de là, ces entreprises peuvent s'inspirer des recommandations du Plan d'action pour créer une vision d'avenir plus détaillée et plus englobante.

Les organisations de premier plan ou celles qui disposent déjà d'une stratégie, peuvent utiliser le Plan d'action pour éviter de laisser retomber leurs efforts et se contenter de ce qui a déjà été réalisé, ainsi que pour identifier les nouvelles possibilités de création de valeur au sein de l'organisation et en dehors, en s'appuyant sur les recommandations spécifiques à leurs secteurs d'activité et à leurs opérations.

Toutes les organisations doivent définir des objectifs et des indicateurs clairs et faire participer l'ensemble des membres du personnel dans ce processus afin de s'assurer qu'ils en soient informés avant la mise en œuvre des actions définies dans cette phase qui visent à faire avancer leur approche en matière d'égalité entre les genres. En outre, toutes les organisations peuvent s'inspirer des exemples de pratiques exemplaires contenus dans le Plan d'action pour les aider dans cette étape.

ÉTAPE C : METTRE EN ŒUVRE

Pendant cette phase, les organisations doivent mettre en pratique les activités décrites dans leurs plans d'action et chercher à atteindre certains de leurs objectifs de la phase « Définir », tout en prévoyant le temps nécessaire à certaines adaptations, en faisant participer et en sensibilisant le personnel, et en travaillant avec toutes les parties prenantes pour veiller à bénéficier du soutien nécessaire et pour garantir l'obtention de résultats positifs.

Les organisations qui commencent à se pencher sur la question de l'égalité entre les genres peuvent concentrer leurs efforts à mettre en œuvre des mesures visant à sensibiliser le personnel, à renforcer les capacités et à établir une culture inclusive. Elles peuvent également décider de piloter certaines initiatives à petite échelle, inspirées par les facteurs de réussite ou les exemples de pratiques exemplaires contenus dans le Plan d'action.

Les organisations qui ont davantage de ressources, ou qui sont plus avancées dans leur cheminement sur l'égalité des genres, peuvent être en mesure de mettre en œuvre des mécanismes de responsabilisation en matière d'égalité des genres qui sont liés à la gestion du rendement et peuvent chercher à intégrer avec encore plus de pertinence l'égalité des genres au sein de leur stratégie et de leurs systèmes d'entreprise.

Les organisations de premier plan peuvent mettre en œuvre des initiatives innovantes permettant d'accroître la transparence et faire preuve de leadership au sein de leur secteur, comme la présentation volontaire de rapports sur les progrès réalisés ou la création d'un tableau de bord des paramètres de l'égalité des genres.

Toutes les organisations doivent avoir conscience de l'importance de mettre en œuvre des systèmes qui permettent de garantir une collecte de données claire et continue et qui permettent de maintenir une bonne communication avec les parties prenantes de manière à ce qu'elles soient toujours informées de ce qu'il se passe durant cette phase. Le Plan d'action et le Modèle de maturité peuvent fournir des orientations à cet égard.

ÉTAPE D : MESURER

Au cours de cette phase, les entreprises peuvent mesurer les résultats qu'elles ont obtenus jusqu'à présent en utilisant les paramètres préalablement établis. En fonction de ces résultats, elles peuvent commencer à réfléchir aux prochaines initiatives qu'elles souhaitent mettre en place en matière d'égalité entre les genres.

Les petites organisations, ou celles qui commencent à œuvrer en faveur de l'égalité des genres, peuvent mesurer leurs résultats à partir de données facilement accessibles, de méthodes de base en matière de collecte de données ou en commençant par un petit échantillon en attendant d'avoir mis en place leurs propres mécanismes de mesure et d'analyse.

Les organisations ayant déjà mis en place ces mesures peuvent utiliser des outils plus sophistiqués et recueillir des données détaillées et ventilées dans toute l'organisation. Les organisations de plus grande taille, ou celles qui disposent de plus de ressources, peuvent chercher à évaluer les effets à long terme de leurs initiatives sur le rendement de l'entreprise, tout en renforçant leur soutien en faveur de l'égalité des genres.

Toutes les organisations doivent se référer au Plan d'action et au Modèle de maturité pour faire un point sur leur situation et leur progression, déterminer les adaptations nécessaires aux initiatives en cours et fixer les prochaines étapes pour continuer sur leur lancée.

La mise en place d'un leadership en matière d'égalité entre les genres est un processus d'amélioration continue. En œuvrant pour faire progresser l'égalité entre les genres en milieu de travail, les organisations doivent identifier et célébrer les jalons clés et les principales réalisations en cours de route et étudier la possibilité d'obtenir une certification en matière d'égalité des genres et/ou d'impact social. En outre, les organisations ont la possibilité de démontrer leur leadership en matière d'égalité des genres et d'opérer un changement durable en communiquant proactivement les progrès et les enseignements tirés aux parties prenantes, internes et externes, qui sauront apprécier cette transparence. Une communication ouverte avec le personnel et les parties prenantes peut soutenir la poursuite de l'intégration de l'égalité des genres dans les activités de l'organisation. Pour continuer de traduire leur engagement en actions concrètes, les organisations sont invitées à réutiliser ce cadre, ainsi qu'à appliquer de nouveaux éléments contenus dans le Plan d'action, le Modèle de maturité et la banque de ressources dans leur milieu de travail.

Maintenant que vous savez comment mettre en œuvre ces outils, penchez-vous de plus près sur le Plan d'action pour en savoir plus sur les différents aspects de l'égalité des genres en milieu de travail, pour identifier les besoins de votre organisation et pour savoir comment mettre en place un leadership en matière d'égalité entre les genres.

LES ARGUMENTS EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ DES GENRES

05

Le secteur privé canadien a la chance incroyable de pouvoir contribuer à accélérer l'égalité entre les genres, qui fait partie des 17 objectifs de développement durable (ODD). Le cinquième objectif a toujours été l'une des principales priorités de développement durable pour les entreprises canadiennes. Le fait qu'il soit en lien avec de nombreux autres ODD amplifie les effets positifs qu'aurait la réalisation de l'égalité des genres.[1]

Outre les preuves financières qui sont largement reconnues et qui ont été avancées pour accélérer l'égalité entre les genres en milieu de travail, il existe des arguments moraux convaincants. L'intégration des arguments économiques et moraux en faveur de l'égalité entre les genres peut inspirer la mise en place de changements durables en exerçant une influence positive sur le secteur privé canadien et les communautés dans l'ensemble du pays.

RÉPERCUSSIONS POSITIVES SUR LES ENTREPRISES

Le secteur privé canadien a la possibilité d'accélérer l'égalité entre les genres tout en produisant des résultats sans précédent. L'égalité entre les genres et l'inclusion en milieu de travail peuvent aider les entreprises à accroître leur rendement, leur capacité à attirer et à maintenir en poste des talents, leur capacité d'innovation, leur compétitivité et leur réputation.[2] Parallèlement, il a été prouvé que ces stratégies renforçaient la culture organisationnelle et le bien-être du personnel, renforçant eux-mêmes le sentiment de loyauté, l'engagement et la participation au sein de l'organisation.[3]

RENFORCER LE RENDEMENT ORGANISATIONNEL

Les organisations qui emploient plus de femmes au sein de leur chaîne hiérarchique (entre 30 et 60 %) ont tendance à faire mieux que leurs concurrents en matière de marge opérationnelle, de marges de bénéfices avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA), de croissance du cours des actions, de rendement du capital, de rendement des capitaux propres et de performance des actions.[4] De plus, les investisseurs, tout comme le personnel de l'entreprise et les consommateurs s'intéressent de plus en plus aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), dont fait partie l'égalité entre les genres, lorsqu'ils doivent prendre des décisions d'investissement durable, évaluer la culture d'entreprise et renforcer la préférence de marque.[5]

91 % des investisseurs institutionnels ont réajusté leurs décisions d'investissement pour prendre davantage en compte les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). 66 % d'entre eux ont augmenté leurs investissements dans les entreprises qui affichaient de solides indicateurs ESG.

Source: Edelman

1 Global Compact Network Canada, "2019 SDG Survey," 2019; Global Compact Network Canada, "Gender Equality – A Catalyst for Sustainable Development," *Gender Equality Leadership in the Canadian Private Sector Project,* 2019.

2 Catalyst, "Diversity Matters," 2014; Stephen Turban, Dan Wu, and Letian Zhang, "Research: When Gender Diversity Makes Firms More Productive," *Harvard Business Review,* 2019.

3 Naz Beheshti, "10 Timely Statistics About the Connection Between Employee Engagement and Wellness," *Forbes,* 2019.

4 International Labour Organization, «Women in Leadership Bring Better Business Performance,» 2019; Catalyst, "Why Diversity and Inclusion Matter: Financial Performance," 2018; Rocío Lorenzo, Nicole Voigt, Miki Tsusaka, Matt Krentz, and Katie Abouzahr, "How Diverse Leadership Teams Boost Innovation," *BCG*, 2018.

5 Alexandre Di Miceli and Angela Donaggio, "Women in Business Leadership Boost ESG Performance: Existing Body of Evidence Makes Compelling Case," *International Finance Corporation,* 2019; Deloitte, "The Future Belongs to the Bold: Executive Summary," 2017; Sustainable Brands, "Study: 81% of Consumers Say They Will Make Personal Sacrifices to Address Social, Environmental Issues," 2015; Randstad, "How Important Is Corporate Social Responsibility to Canadian Workers?" 2019.

Le secteur privé peut renforcer son rendement financier et organisationnel en supprimant les obstacles qui freinent l'avancement des femmes et en soutenant leur développement à des postes stratégiques. Pour traiter les problèmes qui surviennent le long de la chaîne hiérarchique, les organisations peuvent développer les efforts nécessaires pour mettre en place des politiques en faveur d'une culture inclusive.

Là où les questions d'égalité entre les genres et de diversité sont au cœur des priorités, les entreprises jouissent d'une plus grande compétitivité, capacité d'innovation et stabilité. Cela entraîne les avantages de rendement suivants :[6]

- Des recettes plus importantes générées par des produits ou services innovants;
- Un afflux de compétences et de connaissances économiquement profitables, ainsi qu'une plus forte intelligence collective;
- Une capacité accrue à résoudre des problèmes complexes qui favorisent la réactivité et l'adaptation;
- Une meilleure capacité à attirer les talents et à les maintenir en poste;
- La reconnaissance publique d'une culture d'entreprise positive et inclusive.

Chez Baker McKenzie, nous plaçons l'égalité des chances au cœur de nos priorités, car cela nous aide à développer nos talents, à bâtir et renforcer notre réputation, en plus d'améliorer notre compétitivité et nos performances financières. De plus, et c'est peut-être là le plus important, l'égalité entre les genres nous aide à garantir que tous les membres de notre personnel de sentent équitablement valorisés et soutenus dans leur carrière, tout en acquérant un sentiment de bien-être et d'utilité au travail. L'importance que nous accordons à l'égalité des genres et à la création d'un environnement de travail inclusif est clairement mise en évidence par le nombre d'associées que nous comptons dans notre cabinet et par le fait que les femmes représentent en moyenne 40 % des promotions au titre d'associé qui ont été accordées au cours des trois dernières années.

Stephanie Vaccari, Associée gérante canadienne, Baker McKenzie

Parce que je revois ma mère se démener pour élever ses enfants seule, et que je pense à mes sœurs, à ma femme et maintenant à ma fille, l'égalité des genres est un sujet qui me touche particulièrement. C'est pourquoi je suis fier de faire partie d'une entreprise qui offre aux femmes un environnement innovant et inclusif et de grandes possibilités d'avancement. L'égalité des genres progresse de manière continue, mais il reste beaucoup à faire. Chez BASF, à mesure que nous continuons à modeler notre main-d'œuvre à l'image de notre société, nous constatons la nécessité d'une représentation et d'une rémunération égalitaires entre les hommes et les femmes à tous les niveaux de l'organisation.

Marcelo Lu, Président, BASF Canada

6 "Sandrine Devillard et al., "Women Matter: The Present and Future of Women at Work in Canada," *McKinsey Global Institute*, 2019; J.D. Ostry, J. Alvarez, R. Espinoza, and C. Papageorgiou, "Economic Gains from Gender Inclusion: New Mechanisms, New Evidence," *International Monetary Fund*, 2018; Anita Woolley and Thomas W. Malone, "Defend Your Research: What Makes a Team Smarter? More Women," *Harvard Business Review*, 2011; Rocío Lorenzo et al., "The Mix that Matters: Innovation Through Diversity," *BCG*, 2017.

PÉRENNISER L'ENTREPRISE

La diversité de la main-d'œuvre canadienne représentera l'un des atouts majeurs du pays lorsqu'il s'agira d'accroître l'innovation, la productivité et la compétitivité et de compenser les futures pénuries de main-d'œuvre.[7] Présentement, près de 40 % des petites et moyennes entreprises au Canada rencontrent des difficultés à pourvoir certains postes, entraînant une stagnation de la croissance et des ventes.[8] Les modifications des systèmes d'emploi, les départs en retraite massifs des baby-boomers, les faibles taux de natalité, et les rapides évolutions technologiques indiquent que les pénuries de main-d'œuvre et de compétences ne constituent pas des enjeux passagers au Canada.

Afin de répondre de manière proactive à ces nouveaux enjeux, les entreprises peuvent choisir d'investir dans une main-d'œuvre hautement qualifiée et sous-utilisée en augmentant le nombre de femmes parmi leurs effectifs et en apportant de la diversité dans des rôles traditionnellement assignés à l'un ou l'autre genre.[9]

Les entreprises du secteur privé qui se préparent et opèrent les transformations nécessaires pour répondre aux exigences du paysage professionnel de demain pourront jouir des avantages suivants :[10]

- Une meilleure acceptabilité sociale et une plus grande capacité à résister à l'examen des parties prenantes;
- Une plus grande productivité au travail contribuant à l'émergence de sociétés plus prospères et à la croissance économique;
- Une main-d'œuvre talentueuse, innovante, flexible et adaptable;
- Une plus grande capacité à générer et à maintenir des activités ou des investissements.

AMÉLIORER LA PARTICIPATION ET LE BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL

Près de la moitié des Canadiennes et Canadiens qui travaillent perçoivent le travail comme leur plus grande source de stress.[11] Notons que les Canadiennes affichent des niveaux de stress plus élevés au travail et dans la vie privée, liés au fait qu'elles ont moins de contrôle sur leur travail et moins de soutien de la part de la hiérarchie, et qu'elles sont soumises à des exigences professionnelles et personnelles disproportionnées par rapport aux hommes.[12] De la même manière, on observe que les personnes qui ne se sentent pas libres d'être entièrement elles-mêmes au travail présentent un niveau de stress plus élevé.[13]

Le monde du travail de demain constitue une

OCCASION RÊVÉE

pour les entreprises de porter l'égalité des genres et l'inclusion sur le devant de la scène et de garantir ainsi une forte rentabilité et un développement durable.

7 World Economic Forum, "The Global Competitiveness Report," 2019; Deloitte, "Canada at 175: Building Inclusive Organizations," 2017.

8 Michael Cocolakis-Wormstall, "Labour Shortage: Here to Stay," *Business Development Bank of Canada,* 2018.

9 The Canadian Chamber of Commerce, "Canada's Skills Crisis: What We Heard," 2012; Bengt Petersson et al., "Women Are Key for Future Growth: Evidence from Canada," *International Monetary Fund,* 2017; Statistics Canada, "Study: Women in Canada: Women and Paid Work," 2017.

10 Sandrine Devillard et al., "Women Matter: The Present and Future of Women at Work in Canada," *McKinsey Global Institute,* 2019; Weber Shandwick, "Gender Forward Pioneer Index: World's Most Reputable Companies Have More Women in Senior Management," 2016; Katie Abbott and Aditi Mohapatra, "How Business Can Build a 'Future of Work' That Works for Women: A Framework for Action," *BSR,* 2019; Bengt Petersson et al., "Women Are Key for Future Growth: Evidence from Canada," *International Monetary Fund,* 2017.

11 Workplace Strategies for Mental Health, "Mental Health Issues – Facts and Figures," 2019.

12 Institute for Work & Health, "Sex/Gender Analysis: Link Between Psychosocial Work Factors and Stress Not Always as Expected," *At Work Newsletter* Vol. 93 (Summer 2018); Kathy Padkapayeva et al., "Gender/Sex Differences in the Relationship between Psychosocial Work Exposures and Work and Life Stress," *Annals of Work Exposures and Health* Vol. 62, no. 4 (May 2018): 416-425.

13 Vanessa Buote, "Why You Should Bring Your Authentic Self to Work," *Harvard Business Review Ascend,* 2019.

Pour améliorer la participation au travail et favoriser un environnement de travail plus sécuritaire et plus sain, il est nécessaire que les organisations soutiennent l'authenticité et valorisent les identités complexes et plurielles de leurs travailleurs. Par la création d'un environnement plus accueillant et plus inclusif, par la suppression de la discrimination et par la mise en place de politiques en faveur de conditions de travail souples, les entreprises peuvent créer les conditions permettant à tout le monde de s'épanouir.[14]

Les organisations qui œuvrent de manière proactive à faire progresser l'égalité entre les genres en garantissant la sécurité, la santé et le bien-être au travail jouissent des avantages suivants :[15]

- Moins d'incidents liés à la sécurité et moins d'absentéisme et de roulement du personnel;
- Une plus grande capacité d'innovation grâce à une collaboration accrue et une diversité de points de vue;
- La suppression des mécanismes susceptibles de contribuer aux inégalités et à des résultats contreproductifs;
- Des niveaux plus élevés de satisfaction professionnelle, d'engagement et de loyauté;
- Une image positive de l'entreprise parmi les personnes en recherche d'emploi ou les intervenants externes.

Au Canada, un tiers de la population affirme que le stress au travail est à l'origine de leurs problèmes de santé mentale.

Source: Mental Health Commission of Canada

En tant que chef de file du secteur bancaire dans les Amériques, notre diversité est notre force. Nos efforts pour faire de l'égalité des genres une priorité nous ont aidés à développer une main-d'œuvre où 39 % des postes de vice-présidence ou d'un échelon plus élevé au Canada, et 35 % ailleurs dans le monde, sont occupés par des femmes. En 2019, plus de la moitié de nos nouvelles embauches concernait des femmes et plus de la moitié des promotions ont été accordées à des femmes. Aujourd'hui, plus de 90 % des employés qui ont participé à notre sondage sur l'engagement des employés estiment que nous sommes en train de créer un milieu de travail inclusif. Nous sommes fiers de ces progrès et entendons poursuivre ces efforts dans l'ensemble de l'organisation.

Barb Mason, Chef de groupe et Chef des ressources humaines, Banque Scotia

Le projet du GCNC « Leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres » nous a permis de faire partie d'une équipe d'entreprises qui partagent les mêmes idées et qui sont chargées de créer une nouvelle vision et d'élaborer un plan d'action pour l'égalité des genres au Canada. Nous estimons que l'égalité entre les genres est non seulement une cause à défendre, mais qu'elle a également du sens sur le plan commercial et permet d'accroître la créativité et l'innovation. Aujourd'hui, IKEA Canada compte 51 % de femmes parmi les membres de notre direction et 52 % de collaboratrices. Pour nous, l'égalité des genres consiste en la création d'une culture inclusive où chaque personne est appréciée pour sa contribution unique.

Mike Ward, Directeur général et directeur du développement durable, IKEA Canada

La diversité est importante pour moi, d'abord parce que c'est la bonne chose à faire. En tant qu'entreprise, c'est tout aussi essentiel, puisque nous voulons puiser parmi tous les talents disponibles pour faire croître notre entreprise. Je me suis donné pour mission personnelle de veiller à ce que les femmes travaillant pour CAE puissent réaliser leur plein potentiel en étant traitées sur le même pied d'égalité que les hommes et qu'elles aient toutes les chances d'évoluer dans ce secteur traditionnellement dominé par les hommes.

Marc Parent, Président et chef de la direction, CAE

14 Cigna, "2019 Cigna 360 Well-Being Survey – Well & Beyond," 2019.

15 Sarah Kaplan, "Because It's 2017: Gender Equality as an Innovation Challenge," *Rotman Management: The Inequality Issue* (Fall 2017): 7-12; Josh Bersin, "Predictions for 2017: Everything Is Becoming Digital," *Bersin by Deloitte,* 2017; Lisa Anderson, "Workplaces with Equal Mix of Men and Women Happiest: Economist," *Reuters,* 2015; Sean Kelly and Christie Smith, "What If the Road to Inclusion Really Were an Intersection?" *Deloitte Insights,* 2014; John Baldoni, "Employee Engagement Does More than Boost Productivity," *Harvard Business Review,* 2013; Cathleen Clerkin, "What Women Want – And Why You Want Women – In the Workplace," *Center for Creative Leadership,* 2017.

RÉPERCUSSIONS POSITIVES SUR LE CANADA

Faire progresser l'égalité entre les genres et renforcer le pouvoir des femmes en milieu de travail fait partie des priorités du Canada. Depuis 2018, le ministère des Femmes et de l'Égalité des genres Canada (FEGC) a joué un rôle crucial dans l'augmentation de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration, dans la réduction du harcèlement et de la violence au travail, dans l'offre d'une prestation parentale partagée et dans les moyens mis en place pour réduire l'insécurité économique des femmes.[16] Le secteur privé a la possibilité de soutenir cet engagement et d'améliorer ainsi l'économie et l'image du Canada, ainsi que la vie de toute sa population.

CONTRIBUER À LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE

Emprunter le chemin de l'égalité entre les genres peut jouer un rôle déterminant dans l'accélération du rendement économique futur du Canada. McKinsey & Company a montré que la réduction de l'écart entre les genres pourrait ajouter 150 milliards de dollars au PIB du Canada d'ici 2026.[17] En améliorant ne serait-ce qu'un élément de cet écart, à savoir la participation inégale des femmes sur le marché du travail, le PIB stagnant du Canada pourrait connaître une augmentation d'environ 5 %.[18]

Les entreprises peuvent favoriser cette croissance économique en supprimant les obstacles qui empêchent tous les genres de participer de manière égale au marché du travail et qui nuisent à la capacité des femmes à gravir les échelons, en particulier dans les secteurs à forte productivité, comme les secteurs de la technologie, de la fabrication et de l'extraction des ressources.[19]

La réduction de l'écart entre les genres et l'amélioration de la participation des femmes dans la main-d'œuvre canadienne présentent les avantages suivants pour les entreprises :[20]

- Une compétitivité accrue sur le marché mondial;
- Une meilleure représentation des clients et des consommateurs;
- Un revenu disponible et des dépenses de consommation plus importants;
- De meilleures possibilités en matière d'investissement commercial.

Le Canada pourrait augmenter son PIB de 80 milliards de dollars si les femmes et les hommes entrepreneurs participaient de manière égale.

Source: Business Development Bank of Canada

Chez Turner & Townsend, nous sommes déterminés à créer une main-d'œuvre diversifiée, inclusive et dynamique, en offrant un espace où chaque personne est encouragée et soutenue pour réaliser son potentiel. Au Canada, nous avons la chance de disposer d'une main-d'œuvre parmi les plus diversifiées au monde, et en tant que multinationale, nous sommes conscients de l'impact qu'un bassin de talents diversifié peut avoir sur nos activités. Nous sommes convaincus que l'égalité des genres est primordiale et nous offre la possibilité de remodeler notre secteur. Pour nous, il est important de bien faire les choses.

Gerard McCabe, Directeur général – Canada, Turner & Townsend

La promotion de la mixité et de l'égalité des genres fait partie des objectifs fondamentaux de notre plan stratégique en matière de diversité. Il est tout à notre avantage de soutenir le développement et le mentorat continus de nos employées, ainsi que de lever les obstacles freinant leur développement et d'éradiquer les préjugés. Stantec est fière d'être partenaire dans le projet sur l'égalité entre les genres dans le secteur privé canadien et entend bien continuer à soutenir cette cause, en intégrant l'égalité des genres dans notre cadre culturel et en donnant l'exemple d'un leadership inclusif dans le secteur.

Gord Johnston, Président et chef de la direction, Stantec

16 The Honourable Maryam Monsef, Minister of International Development and Minister for Women and Gender Equality, "Department for Women and Gender Equality: 2019-20 Departmental Plan," *Department for Women and Gender Equality,* 2019.
17 Sandrine Devillard et al., "The Power of Parity: Advancing Women's Equality in Canada," *McKinsey Global Institute,* 2017.
18 Royal Bank of Canada, "Navigating the 2020s: How Canada Can Thrive in a Decade of Change," January 2020.
19 Government of Canada, "Budget 2018's Gender Result Framework," 2018; Government of Canada, "Gender, Diversity, and Inclusion Statistics," 2017; Sandrine Devillard et al., "The Power of Parity: Advancing Women's Equality in Canada," *McKinsey Global Institute,* 2017.
20 Sandrine Devillard et al., "The Power of Parity: Advancing Women's Equality in Canada," *McKinsey Global Institute,* 2017; Marie Loveland, "The GDP's Effect on Business," *BizFluent,* 2018; Pierre Cléroux, "2019 Economic Outlook: Canada is in a Good Place," *BDC,* 2018; Philip Cross, "Business Investment in Canada Falls Far Behind Other Industrialized Countries," Fraser Research Bulletin, 2017.

SOUTENIR LE PROGRÈS SOCIAL

Vivre dans un pays où les progrès en matière d'égalité entre les genres sont plus avancés signifie une qualité de vie globale plus élevée, et sous-entend également moins d'inégalités de revenu et de pauvreté et une plus grande possibilité d'accéder à l'éducation et aux services de soins de santé.[21] Toutefois, les Canadiennes gagnent 87 sous pour chaque dollar gagné par les hommes, et les femmes intersectionnelles affichent un écart salarial encore plus prononcé. [22]

Le secteur privé joue un rôle unique dans la réalisation d'un certain nombre d'ODD socio-économiques au Canada en favorisant un meilleur équilibre travail/vie personnelle et en offrant une rémunération et des avantages équitables.

Les entreprises qui permettent une participation égale des femmes au marché du travail et créent les conditions permettant à tous les genres de participer à un travail digne peuvent jouir des avantages suivants :[23]

- Une plus grande productivité organisationnelle et production de recettes;
- Moins de discrimination et de préjugés sur le lieu de travail;
- Une diminution de la pauvreté et des injustices.

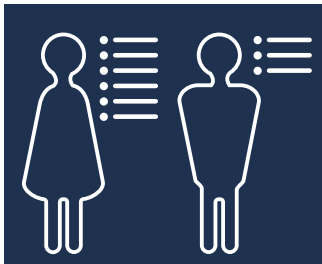
RENFORCER LES DROITS DES FEMMES ET LES DROITS DE LA PERSONNE

L'égalité des droits entre les genres et les sexes fait partie des principes universels de la Charte des Nations Unies et de la Déclaration universelle des droits de l'homme.[24] Au Canada, ces conventions fondamentales sont inscrites dans la loi canadienne sur les droits de la personne et dans la charte canadienne des droits et libertés, ce qui a abouti à l'établissement de communautés inclusives et d'une reconnaissance généralisée des progrès concernant les droits des femmes, à l'échelle nationale comme internationale.[25]

Le fait de veiller à l'élimination de toute forme de discrimination, de violence et d'inégalité dans le milieu de travail est un moyen efficace pour les entreprises de manifester leur engagement envers la défense des droits de la personne en milieu de travail.[26]

Les entreprises qui renforcent l'engagement mondial du Canada envers des droits de la personne en faisant progresser les droits de tous les genres en milieu de travail peuvent : [27]

- Resserrer leurs liens avec les investisseurs, le personnel et les autres parties prenantes;
- Réduire le risque de responsabilité juridique et protéger leur image;
- Aider à renforcer l'héritage canadien de leadership en matière d'égalité entre les genres et de droits de la personne.



50% de plus

Les Canadiennes dédient 50 % plus de temps que les hommes à des tâches non rémunérées.

Source: Statistics Canada

La violence et le harcèlement constituent une violation des droits de la personne et mettent en péril l'égalité des chances, en plus d'être incompatibles avec la promotion de pratiques durables.

Source: International Labour Organization

21 International Monetary Fund, "Pursuing Women's Economic Empowerment: Meeting of the G7 Ministers and Central Bank Governors," 2018; Science Nordic, "Gender Equality Gives Men Better Lives," 2015.

22 Statistics Canada, "Study: Women in Canada: Women and Paid Work," 2017; Alexis Krivkovich et al., "Women in the Workplace 2018," *McKinsey & Company*, 2018.

23 International Monetary Fund, "Pursuing Women's Economic Empowerment: Meeting of the G7 Ministers and Central Bank Governors," 2018; Cathleen Clerkin, "What Women Want – And Why You Want Women – In the Workplace," *Center for Creative Leadership,* 2017; Amanda Weinstein, "When More Women Join the Workforce, Wages Rise – Including for Men," *Harvard Business Review,* 2018; Era Dabla-Norris and Kalpana Kochhar, "Closing the Gender Gap: The Economic Benefits of Bringing more Women into the Labour Force," *International Monetary Fund,* 2019.

24 United Nations, "Charter of the United Nations," 1945; United Nations, "Universal Declaration of Human Rights," 1948.

25 Government of Canada, "Rights in the Workplace," 2018; Government of Canada, "Constitution Act, 1982," 2019.

26 The Canadian Human Rights Commission, "Speak Out: 2018 Annual Report to Parliament," 2018; Government of Canada, "Rights in the Workplace," 2018.

27 George Avraam, Susan MacMillan, and Caroline B. Burnett, "Not Just South of the Border: Canadian Employers Should Expect More Gender-Based Disputes," *Baker McKenzie,* 2019; Government of Canada, "Canada's Approach to Advancing Human Rights," 2017.

L'IMPÉRATIF DE RÉALISER L'ÉGALITÉ ENTRE LES GENRES

Lorsque le secteur privé donne la priorité aux actions visant à faire progresser l'égalité entre les genres, les organisations obtiennent de meilleurs résultats financiers, ont une capacité opérationnelle accrue et font preuve d'une plus grande adaptabilité, tout en augmentant le bien-être de leur personnel. À l'échelle du Canada, cela signifie un renforcement des perspectives économiques, une amélioration de la qualité de vie et la protection des droits de la personne. Les arguments économiques et moraux en faveur de l'égalité entre les genres en milieu de travail sont un facteur qui motive les organisations du secteur privé. C'est en ayant conscience de cela qu'elles décident de s'intéresser au contenu du Plan d'action pour le leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres et qu'elles commencent à travailler, affiner et faire avancer activement le sujet de l'égalité entre les genres dans leur milieu de travail.

Chez TELUS, l'égalité des genres est au cœur de notre objectif social. Nous aspirons à être un leader mondial en matière de diversité et d'inclusion, car nous sommes convaincus qu'une main-d'œuvre diversifiée est essentielle à nos activités. Notre milieu de travail diversifié et inclusif fait également la fierté des membres de nos équipes. 95 % des membres qui ont participé à notre sondage « Pulsecheck » de 2019 ont indiqué que notre environnement de travail était ouvert à la diversité et aux différences individuelles. Nous sommes fiers d'être une entreprise généralement reconnue pour son engagement quotidien en faveur de la diversité.

Andrea Wood, Chef des services juridiques et de la gouvernance, TELUS

Chez Unilever, nous sommes convaincus qu'une entreprise qui favorise l'égalité des genres est une entreprise plus solide et plus résistante. Même si nous progressons sur cette question, comme en témoignent les 50 % de représentation féminine dans les rôles de direction, nous savons qu'il nous reste du travail. Notre prochaine étape est celle de s'attaquer aux préjugés inconscients, d'offrir un soutien aux nouveaux parents et de permettre la mise en place d'options de travail flexible. Nous avons tous un rôle à jouer dans la création d'entreprises qui soient durables et équitables.

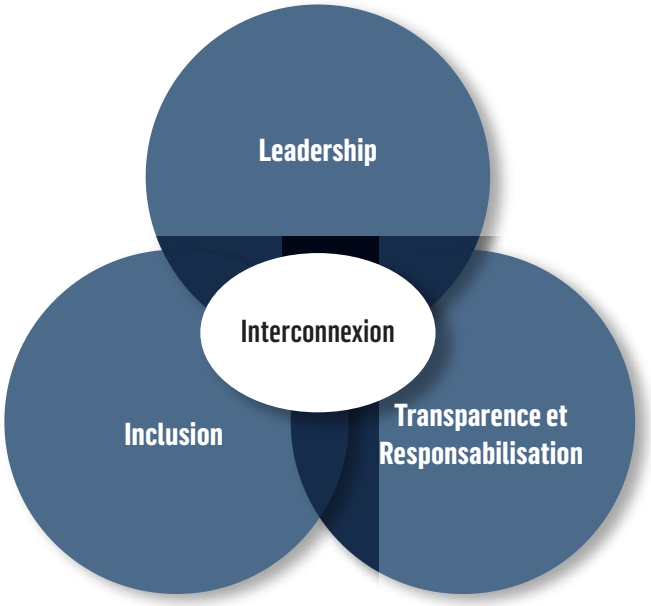
Gary Wade, Président, Unilever Canada

Nous accordons une grande importance à l'égalité des chances et aux progrès de notre personnel, indépendamment de leurs origine ethnique, genre, handicap ou croyances. En tant qu'organisation, nous savons que la diversité de la pensée ne peut devenir une réalité que si nous développons, cultivons et valorisons de manière prioritaire un environnement de travail inclusif et solidaire. En participant au projet *Le leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité des genres*, nous pouvons sensibiliser davantage au sujet de l'égalité des genres et à ses répercussions sur notre société mondiale.

Naseem Bashir, Président et chef de la direction, Williams Engineering

ATTEINDRE L'ÉGALITÉ ENTRE LES GENRES EN MILIEU DE TRAVAIL

06



Leadership en matière d'égalité entre les genres : un milieu de travail qui place l'égalité des genres au cœur de ses priorités est un milieu inclusif et stimulant, qui garantit la sécurité, le bien-être et l'égalité des chances, tout en veillant à ce que chaque membre du personnel soit respecté et valorisé.

Une feuille de route pour l'égalité entre les genres : l'égalité entre les genres en milieu de travail n'est possible qu'en présence d'un leadership audacieux et visible qui garantit l'existence d'un environnement inclusif, documenté par des mesures de responsabilisation transparentes et efficaces. Ces trois pierres angulaires doivent coexister et fonctionner ensemble pour soutenir une action progressive et garantir un lieu de travail où l'égalité des genres figure au cœur des priorités.

Le graphique et le tableau ci-dessous présentent les pierres angulaires de l'égalité des genres en milieu de travail et renvoient aux Principes d'autonomisation des femmes[1] reconnus dans le monde entier.

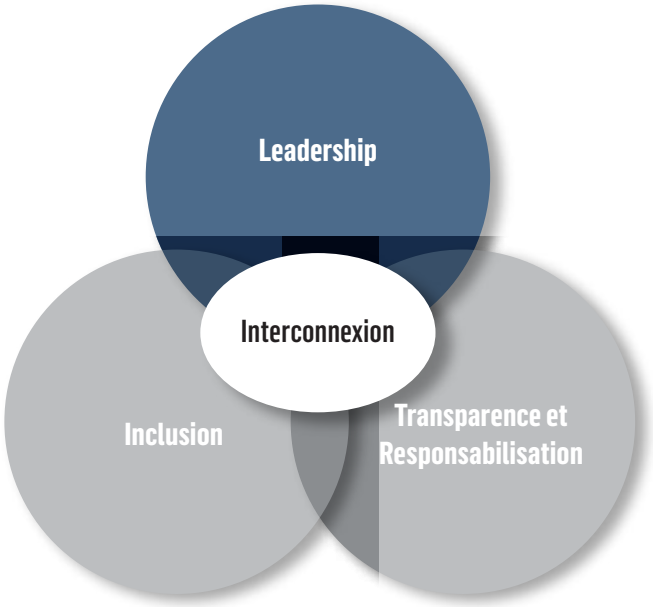
1 Les Principes d'autonomisation des femmes offrent des orientations sur la manière d'autonomiser les femmes en milieu de travail. Ces principes ont été élaborés par ONU Femmes et le Pacte mondial de l'ONU et sont adaptés des Principes de Calvert pour les femmes. UN Women, "Women's Empowerment Principles," 2018.

Pierre angulaire	Action	
La « Feuille de route pour l'égalité entre les genres sur le lieu de travail » contient une liste de vérification des actions pour chaque pierre angulaire. Cette liste de vérification peut être utilisée pour mettre au point des indicateurs de responsabilisation.		
Leadership	▪ Faire montre d'un engagement audacieux et visible et mettre en avant les mesures prises dans ce sens ▪ Placer l'égalité entre les genres au centre du paysage de l'entreprise et l'inscrire parmi les objectifs opérationnels prioritaires	▪ Évaluer les caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre de l'entreprise (ex. : identité de genre, race/origine ethnique, situation de handicap ou non) de manière régulière et exhaustive ▪ Appréhender les processus décisionnels en tenant compte des sexospécificités
Inclusion	▪ Collecter des données qualitatives et quantitatives pour servir de référence dans l'évaluation de la situation de l'entreprise en matière d'égalité entre les genres ▪ Utiliser une approche sensible à la sexospécifité et à l'intersectionnalité pour évaluer les activités à tous les niveaux et au sein de toutes les équipes ▪ Communiquer à l'ensemble des membres du personnel à l'interne la stratégie, les données, les résultats, les actions, les initiatives et les politiques en matière d'égalité entre les genres ▪ Réaliser une analyse intersectionnelle, puis élaborer une politique à partir de celle-ci ▪ Sensibiliser aux questions touchant l'égalité entre les genres, l'inclusion, les normes liées au genre, les préjugés et les stéréotypes, en offrant au personnel un accès à des ressources, de la formation et de l'éducation sur ces sujets ▪ Inscrire l'égalité entre les genres et l'inclusion de manière systématique et volontaire dans tous les aspects de la structure organisationnelle	▪ Établir des politiques transparentes en matière de rémunération dans l'optique de réduire l'écart salarial entre les genres ▪ Créer des pratiques et des politiques de recrutement, de maintien en poste et de promotion ainsi que des programmes de perfectionnement professionnel qui respectent le principe d'égalité des chances ▪ Favoriser et encourager l'utilisation de conditions de travail souples (ex. : travail flexible, congé parental) ▪ Mettre au point des politiques de bien-être, de santé et de sécurité au travail qui tiennent compte des différences de genre, des problèmes de harcèlement sexuel et de violence, ainsi que de la santé physique et mentale de chaque personne ▪ S'inspirer activement des entreprises détenues et gérées par des femmes et garantir l'existence de pratiques et de politiques d'égalité des genres au sein de votre chaîne d'approvisionnement ▪ Garantir une représentation équilibrée et respectueuse de tous les genres dans vos supports de publicité et votre matériel promotionnel ▪ Développer des partenariats forts et des initiatives communautaires concrètes afin de soutenir l'autonomisation des femmes et des filles
Transparence et responsabilisation	▪ S'assurer qu'il y a des outils et des processus en place dédiés à la collecte de données périodiques, à la fixation d'objectifs, à la mesure et l'évaluation et à la production de rapports ▪ Fixer des objectifs d'égalité des genres à l'échelle de l'entreprise et fixer des sous-objectifs au niveau de chaque branche d'activité pour accompagner l'atteinte de ces objectifs	▪ Recueillir, mesurer et analyser les données qualitatives et quantitatives ventilées selon le genre afin de mieux cerner et d'évaluer l'efficacité d'une stratégie et des objectifs en matière d'égalité des genres ▪ Mettre l'accent sur l'importance d'une communication ouverte à l'interne comme à l'externe, ainsi que sur l'importance d'établir des rapports sur les progrès et l'impact en matière d'égalité des genres

LA FEUILLE DE ROUTE POUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES GENRES SUR LE LIEU DE TRAVAIL

07

A. LEADERSHIP



Les organisations peuvent plus facilement opérer des transformations si leurs dirigeants sont constamment actifs et impliqués dans tous les aspects de l'égalité entre les genres. L'engagement et l'action du leadership jouent un rôle essentiel dans la capacité d'une organisation à s'améliorer sur les questions d'inclusion, de transparence et de responsabilisation. Une étude du McKinsey Global Institute montre que les transformations organisationnelles ont 5,3 fois mieux réussi lorsque les dirigeants agissaient comme modèle dans l'instauration de nouveaux comportements qu'ils souhaitaient faire adopter par le personnel.[1]

FACTEURS DE RÉUSSITE EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

Les dirigeants doivent être exemplaires en matière d'égalité entre les genres et en faire une priorité stratégique qui s'inscrit dans le paysage de l'entreprise et dans sa chaîne de valeur.[2]

Les dirigeants doivent servir de modèles en prenant des actions concrètes et en adoptant un comportement inclusif qui dépassent les exigences minimales. En présence de dirigeants qui affichent un comportement exemplaire et font de l'égalité des genres un sujet qui les intéresse et qui les touche personnellement, les membres du personnel sont plus à même de s'y intéresser.[3]

Les dirigeants doivent répondre aux besoins de tout le monde de manière proactive, sans attendre que les problèmes surgissent. Appréhender les processus décisionnels en tenant compte des sexospécificités et sous le prisme de l'intersectionnalité, et utiliser des boucles de rétroaction pour analyser en continu les progrès réalisés.

La participation des hommes dans ce leadership est essentielle pour faire bouger les choses. Selon le Boston Consulting Group (BCG), 96 % des entreprises constatent des progrès lorsque les hommes sont activement impliqués.[4] Au cours des consultations avec les entreprises, nous avons relevé que l'un des problèmes majeurs rencontrés par le leadership était la participation des hommes. Les hommes représentent entre 75 et 85 % des postes de vice-présidence principale, de cadres supérieurs et de direction générale au Canada.[5]

1 McKinsey & Company, "A CEO's Guide to Gender Equality," 2015.
2 UN Women, "Gender Equality Champions," 2020.
3 Sandrine Devillard et al., "The Power of Parity: Advancing Women's Equality in Canada," *McKinsey Global Institute*, 2017.
4 Matt Krentz et al., "Five Ways Men Can Improve Gender Diversity at Work," *Boston Consulting Group*, 2017.
5 Sandrine Devillard et al., "The Power of Parity: Advancing Women's Equality in Canada," *McKinsey Global Institute*, 2017.

RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

- **Les dirigeants ne peuvent pas intervenir sur ce qu'ils ne savent pas.** Ayez une bonne connaissance des chiffres et des différentes identités qui caractérisent votre entreprise afin d'identifier les éventuels problèmes; n'hésitez pas à faire appel à une tierce partie au besoin. Cela aidera votre entreprise à mieux orienter sa stratégie, ses objectifs, sa politique, ses programmes et ses initiatives en matière d'égalité entre les genres.
- **Faites coïncider vos objectifs d'égalité des genres avec les objectifs de votre stratégie d'entreprise**. Abordez régulièrement les progrès réalisés lors des principales réunions de gestion.
- **Le langage a une influence sur l'efficacité de la communication**. Les dirigeants doivent être particulièrement attentifs à l'intention, la cohérence, la fréquence et le public.
- **Les dirigeants doivent disposer de ressources appropriées et d'une formation régulière.** Traitez notamment les problèmes liés aux stéréotypes, aux préjugés conscients et inconscients, aux normes liées au genre, et considérez les avantages que présente la réalisation de l'égalité entre les genres pour tout le monde. Au cours des consultations avec les entreprises, nous avons noté qu'une trousse de ressources à destination des dirigeants pourrait les aider à comprendre, soutenir et transmettre les messages clés en matière d'égalité entre les genres.
- **Intégrez un système de responsabilisation en matière d'égalité des genres et d'inclusion** dans la gestion du rendement pour les dirigeants, en évaluant régulièrement votre équipe de direction et vos cadres, ainsi que vos avancées. Envisagez la possibilité d'associer les mesures incitatives de l'entreprise aux indicateurs en matière d'égalité des genres.
- **Prenez les bonnes initiatives** en identifiant les processus qui n'ont pas été actualisés depuis longtemps et déterminez s'il est nécessaire de les modifier. Évitez les initiatives creuses qui n'ont pas d'impact réel et préférez celles qui visent à supprimer les obstacles à l'avancement professionnel.
- **Adhérez ou manifestez votre soutien aux initiatives internationales, nationales, régionales ou sectorielles en matière d'égalité entre les genres** (ex. : l'objectif de développementdurable n° 5 de l'ONU, les Principes d'autonomisation des femmes, l'Accord Catalyst 2022, 30 % Club Canada, Paradigm for Parity, la campagne Parité d'ici 30, l'Accord de leadership sur la diversité des genres, Minerva BC's Diversity Pledge, 30 en 30). Servez-vous de ces modèles pour établir vos propres engagements, objectifs et actions.

« **EDC** désire avoir un effectif à l'image de la société canadienne. Il est de notre devoir d'assurer la représentation des femmes aux postes de leadership, à tous les échelons et dans tous nos principaux secteurs d'activités. La haute direction demeure engagée à trouver des moyens d'offrir des chances égales aux femmes. »
– Benoit Daignault, Export Development Canada President and Chief Executive Officer

« S'attaquer aux obstacles à l'égalité des genres est non seulement important pour notre société, mais c'est également capital pour notre croissance future. **Unilever** perçoit le respect et la promotion des droits des femmes et de l'avancement de l'inclusion économique des femmes à la fois comme un droit de la personne et une priorité pour les entreprises… Le monde entier reconnaît qu'en autonomisant les femmes d'un point de vue économique, cela crée un effet d'entraînement dans les familles, les communautés et les économies. Par ailleurs, nous avons la possibilité de faire croître nos marchés, nos marques et nos activités. »
– Paul Polman, ancien directeur général d'Unilever

« L'égalité entre les genres est parfaitement logique sur le plan commercial. Les recherches ont montré que les entreprises où la diversité de genre est présente dans les postes de leadership affichent une meilleure performance en termes de résultats financiers, de recrutement de talents, de maintien en poste et de fidélisation de la clientèle. »
– Marsha Smith, Présidente d'IKEA Canada

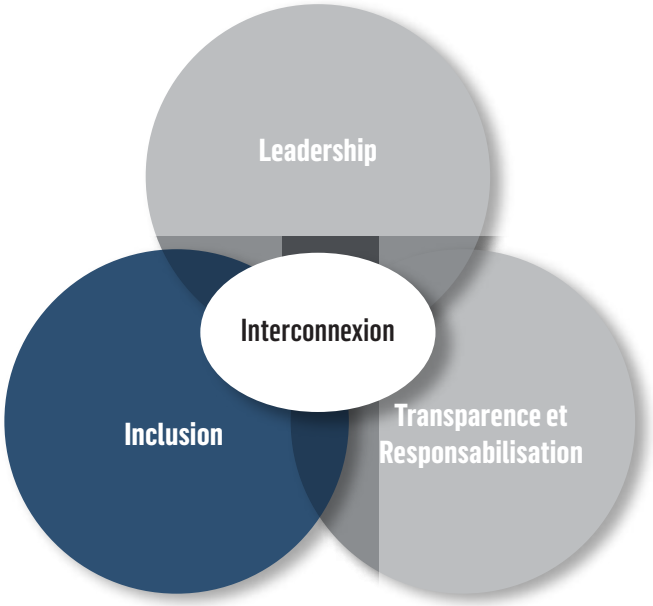
ÉVALUER LE LEADERSHIP DE VOTRE ORGANISATION

- ✓ La ou le chef de direction de votre organisation est-elle/il un défenseur de l'égalité des genres?
- ✓ Y a-t-il au sein de votre organisation d'autres leaders défenseurs de l'égalité des genres en dehors de la/du chef de direction? (ex. : cadres dirigeants, haute direction, cadres intermédiaires)?
- ✓ Le leadership a-t-il mis en place des ressources appropriées pour promouvoir l'égalité entre les genres (notamment sur le plan financier, humain, intellectuel et physique)?
- ✓ Le leadership fait-il régulièrement le point sur les progrès réalisés par votre organisation en matière d'égalité entre les genres?
- ✓ Le leadership examine-t-il régulièrement les caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre (ex. : identité de genre, race/origine ethnique, handicap)?
- ✓ Le leadership communique-t-il les informations relatives à l'égalité des genres (ex. : les politiques, stratégies, données, résultats, rapports de progression, résultats concrets, actions) à l'ensemble de l'organisation?
- ✓ Quel rôle le leadership joue-t-il dans la création et le maintien d'une culture inclusive qui permet d'accélérer la progression en matière d'égalité des genres?
- ✓ De quelle manière les dirigeants de tous les niveaux sont-ils tenus responsables des résultats en matière d'égalité entre les genres (ex. : évaluations de rendement, mesures incitatives, récompenses)?
- ✓ Votre organisation a-t-elle mis en œuvre une stratégie en matière d'égalité des genres?
- ✓ Dans quelle mesure l'égalité entre les genres est-elle intégrée dans votre stratégie d'entreprise?
- ✓ Dans quelle mesure le cinquième objectif de développement durable de l'ONU (Égalité entre les genres) fait-il partie des priorités de votre organisation?
- ✓ Votre organisation a-t-elle adhéré aux principes d'autonomisation des femmes de l'ONU pour mettre en valeur son engagement envers l'égalité entre les genres?
- ✓ Votre organisation a-t-elle adhéré à d'autres initiatives publiques (ex. : Accord Catalyst 2022, 30 % Club Canada, Paradigm for Parity, campagne Parité d'ici 30, Accord de leadership sur la diversité des genres, 30 en 30, Minerva BC's Diversity Pledge)?
- ✓ Dans quelle mesure votre conseil d'administration appuie-t-il les efforts de l'organisation en matière d'égalité des genres?
- ✓ Votre conseil d'administration a-t-il établi des actions claires pour démontrer son propre engagement envers l'égalité entre les genres?

RESSOURCES UTILES SUR LE LEADERSHIP

Titre	Source	Type	Domaine cible	Objectifs	Unité cible	Résumé
Le plan d'action du chef de la direction	Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance	Guide	Action du leadership	Intégrer la parité dans votre stratégie et votre vision d'entreprise en ciblant des pratiques hautement efficaces, en mesurant les progrès réalisés par votre entreprise et en fixant des responsabilités.	PDG	Voir page 106
Six Signature Traits of Inclusive Leadership	Deloitte	Rapport	Développement du leadership	Développer un leadership inclusif au sein de votre entreprise en vous concentrant sur les six principales caractéristiques du leadership inclusif, dont la curiosité, l'engagement et le courage.	PDG, Cadres dirigeants, Haute direction	Voir page 106
The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths	Deloitte	Article	Développement d'un environnement inclusif	Intégrer l'inclusion dans votre entreprise en tirant profit de la diversité, en ciblant la diversité cognitive et en encourageant la responsabilisation et l'implication du leadership.	PDG, Cadres dirigeants, RH, Diversité et Inclusion	Voir page 107
Getting Real about Inclusive Leadership	Catalyst	Rapport	Développement du leadership	Rapport contenant des orientations sur la manière de développer une culture d'équipe inclusive et des comportements inclusifs de la part des gestionnaires	PDG, Cadres dirigeants, Personnel de direction	Voir page 107
Êtes-vous un leader inclusif?	Catalyst	Questionnaire	Développement du leadership	Savoir où vous vous situez en matière de leadership inclusif et appliquer les changements nécessaires pour améliorer l'engagement de vos équipes et le rendement de votre organisation.	Personnel de direction	Voir page 107
How CEOs Can Put Gender Balance on the Agenda at Their Companies	Harvard Business Review	Article	Action du leadership	Établir des priorités pour les PDG, qui tiennent compte de la parité et renforcer les connaissances individuelles en matière d'inclusion en milieu de travail.	PDG	Voir page 108
A CEO's Guide to Gender Equality	McKinsey & Company	Article	Action du leadership	Concevoir les conditions favorisant l'égalité entre les genres dans votre entreprise et faire preuve de proactivité dans la création de changements positifs et dans la déconstruction des préjugés et des inégalités.	PDG	Voir page 108
Building Inclusion: An Evidence-Based Model of Inclusive Leadership	Diversity Council Australia	Rapport	Développement du leadership	Acquérir les compétences, aptitudes et comportements adaptés pour être un leader efficace et inclusif.	PDG, Cadres dirigeants, Haute direction	Voir page 109
Developing a Workplace Gender Equality Policy	Workplace Gender Equality Agency (Australie)	Guide sommaire	Action du leadership	Élaborer une politique en faveur de l'égalité entre les genres qui énonce les principes et pratiques d'équité et de diversité tout au long du cycle d'emploi	PDG, RH, Diversité et Inclusion, Juridique	Voir page 109
Manager Guide to Gender Diversity	German Cooperation	Guide	Action du leadership	Introduire ou améliorer la gestion de la diversité de genre afin de créer un environnement de travail inclusif et d'augmenter le bassin de talents féminins dans votre entreprise.	RH, Diversité et Inclusion, Cadres dirigeants	Voir page 110

B. INCLUSION



L'inclusion permet d'intégrer sur le long terme le principe d'égalité entre les genres en milieu de travail. En l'absence d'un milieu de travail inclusif, tous les efforts en matière de diversité perdent de leur valeur, car l'inclusion est l'élément essentiel qui permet aux employés de se sentir valorisés, responsabilisés et intégrés dans l'organisation. L'inclusion permet aux organisations d'accueillir et de tenir compte de l'ensemble des différents contextes, expériences et points de vue de leurs employés, et ainsi d'accroître leurs compétences, capacités d'innovation, créativité et contributions. En amont et tout au long du processus de mise en œuvre des mesures visant à améliorer l'inclusion, les organisations doivent collecter, mesurer et évaluer les données afin de garantir la transparence et la responsabilisation de leurs efforts. Les organisations qui font de l'inclusion l'un de leurs objectifs prioritaires ont :[6]

- 2x plus de chance d'atteindre ou de dépasser leurs objectifs financiers
- 3x plus de chance d'avoir un rendement élevé
- 6x plus de chance d'être innovantes et « agiles »
- 8x plus de chance d'obtenir de meilleurs résultats opérationnels

Les personnes et les équipes responsables des ressources humaines de l'organisation doivent, dans l'idéal, agir comme un partenaire stratégique pour garantir l'inclusion. Toutefois, tous les services et toutes les fonctions de l'entreprise doivent également reconnaître leur responsabilité à l'égard d'un environnement de travail inclusif.

Nous avons identifié 12 aspects d'un environnement inclusif sur la route de l'égalité des genres :

1. Culture organisationnelle
2. Renforcement des capacités et sensibilisation
3. Intersectionnalité
4. Communication interne
5. Élimination des écarts salariaux entre les genres
6. Recrutement, maintien en poste et promotion
7. Développement professionnel
8. Flexibilité du milieu de travail
9. Bien-être et sécurité au travail
10. Marketing et publicité
11. Chaîne d'approvisionnement
12. Initiatives de sensibilisation et partenariats

6 Juliet Bourke and Bernadette Dillon, "The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths," Deloitte Review, 2018.

1. CULTURE ORGANISATIONNELLE

La culture d'une organisation peut être considérée comme le ciment qui unit les efforts en matière de diversité et d'inclusion. La culture organisationnelle comprend les différentes croyances, valeurs, attitudes, priorités et les différents objectifs des entreprises, ainsi que la manière dont ces facteurs influent sur l'expérience et le comportement des membres du personnel sur le lieu de travail.[7] Bien qu'il n'existe pas deux cultures organisationnelles identiques, celles qui sont inclusives et qui ont un objectif clairement défini engendrent souvent des performances financières impressionnantes, augmentent la collaboration, la coopération et l'innovation et permettent aux employés de se sentir respectés, intégrés et en sécurité.[8]

Des attitudes ou des comportements qui ne sont pas clairs peuvent déboucher sur des cultures d'entreprise toxiques où prévaut une concurrence hypermasculine, des comportements répréhensibles, du harcèlement, des volumes de travail excessifs et de la combativité.[9] Une culture organisationnelle inclusive qui, quant à elle, met l'accent sur l'égalité entre les genres, peut conduire à l'élimination des rôles traditionnellement assignés à chaque genre, à créer un meilleur équilibre travail/vie personnelle et à permettre à tous les genres d'exprimer leur soi authentique au travail. Pour les femmes, cela se traduit par la diminution des cas de microagression ou de discrimination, un meilleur avancement professionnel et moins de pression imposée par les normes liées au genre. Pour les hommes, cela permet d'atténuer le sentiment de devoir réussir à tout prix, de diminuer la compétitivité féroce, d'améliorer la qualité des relations et d'augmenter la capacité à trouver un bon équilibre entre le travail et les obligations personnelles.[10]

FACTEURS DE RÉUSSITE EN MATIÈRE DE CULTURE ORGANISATIONNELLE

La défense d'une culture organisationnelle inclusive est essentielle à la réussite de tous les autres aspects de l'égalité entre les genres. Les politiques, procédures et programmes ne suffisent pas s'ils ne sont pas accompagnés d'une culture organisationnelle qui favorise l'égalité entre les genres.

Cultiver une culture organisationnelle volontaire avec des objectifs bien définis qui revendique l'égalité entre les genres et transparaît dans votre stratégie d'entreprise. Il a été démonté que les entreprises qui ont bien à l'esprit leur raison d'être et leurs valeurs, au-delà même du rendement financier, font mieux que la concurrence.[11]

Gérer, développer et évaluer votre culture organisationnelle de manière proactive. Cela est particulièrement important dans les périodes de changement, de transformation et de croissance, notamment pendant les efforts mis en place pour faire progresser l'égalité entre les genres dans le milieu de travail. Les indicateurs utilisés doivent chercher à évaluer l'état de bien-être du personnel et les interactions habituelles, et pas seulement à surveiller les politiques existantes ou à mettre en œuvre de nouvelles pratiques.[12]

Prêter une oreille attentive aux femmes et autres groupes diversifiés, à tous les niveaux, pour mieux comprendre ce que vivent ces personnes et pour identifier les éléments de la culture d'entreprise qui posent problème. Se servir des conclusions pour créer et faire respecter une culture plus inclusive.[13]

Les leaders doivent mener la danse et prendre leurs responsabilités en épousant et en encourageant activement une culture inclusive et respectueuse, de manière exemplaire. Ils ne doivent pas hésiter à aborder les sujets complexes, à promouvoir l'esprit de collaboration et une communication ouverte, ainsi qu'à évaluer les progrès réalisés de manière transparente.[14]

7 Business Development Canada, "Entrepreneur's Toolkit: Glossary: Organizational culture," n.d.
8 Catalyst, "Inclusion in Action: The Catalyst CEO Champions for Change," 2018; Robert E. Quinn and Anjan V. Thakor, "Creating a Purpose-Driven Organization," Harvard Business Review, 2018.
9 Jennifer L. Berdahl et al., "How Masculinity Contests Undermine Organizations, and What to Do About It," Harvard Business Review, 2018; Sarah Clayton, "6 Signs Your Corporate Culture Is a Liability," Harvard Business Review, 2019.
10 Ellyn Shook and Julie Sweet, "When She Rises, We All Rise," Accenture, 2018; Eric Arthrell et al., "The Design of Everyday Men: A New Lens for Gender Equality Progress," Deloitte, 2019.
11 Josh Bersin, "Predictions for 2017: Everything Is Becoming Digital," Bersin by Deloitte, 2016; Stephen Klemash and Joe Dettmann, "Five Ways to Enhance Board Oversight of Culture," EY, 2019.
12 Josh Bersin, "Predictions for 2017: Everything Is Becoming Digital," Bersin by Deloitte, 2016; Ellyn Shook and Julie Sweet, "When She Rises, We All Rise," Accenture, 2018.
13 Avivah Wittenberg-Cox, "Gender Initiatives Are Culture Change Initiatives," Harvard Business Review, 2015; Alison Wynn, "Why Tech's Approach to Fixing Its Gender Inequality Isn't Working," Harvard Business Review, 2019.
14 Lauren Pasquarella Daley, "Women and the Future of Work," Catalyst, 2019; Deloitte, "Outcomes Over Optics: Building Inclusive Organizations," 2017.

RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE CULTURE ORGANISATIONNELLE

- **Facilitez la collaboration entre les différentes personnes, équipes, services et échelons hiérarchiques.** La diversité en entreprise permet d'intégrer différents points de vue et d'imaginer ainsi des solutions créatives, tout en établissant des liens entre les membres du personnel.
- **Repérez les actions que tout le monde peut prendre pour favoriser l'inclusion.** Les actions individuelles ont plus de chance de trouver leur écho chez les collaboratrices et les collaborateurs que les grandes déclarations générales et abstraites relatives à un changement de culture d'entreprise. Par exemple, lors des consultations avec les entreprises, il a été noté que l'utilisation d'un « signal de sécurité » pour faire cesser un préjugé ou une situation désagréable pourrait contribuer à établir une culture sécuritaire et respectueuse.
- **Intégrez des comportements inclusifs dans la gestion du rendement** afin que les actions favorisant l'égalité entre les genres fassent partie intégrante de la définition de la réussite de l'entreprise. L'intégration d'indicateurs spécifiques dans les évaluations de rendement pour les leaders et les membres du personnel peuvent permettre de responsabiliser tout le monde en matière d'inclusion et d'égalité entre les genres.
- **Célébrez et défendez la diversité en laissant la parole à vos employées et employés.** N'hésitez pas à échanger sur vos expériences, à donner la possibilité à chacune et à chacun de partager ses traditions culturelles, à encourager les groupes-ressources d'employés (GRE), à mettre à disposition des salles de prière, etc.
- **Un langage protocolaire a des répercussions sur la culture d'entreprise.** Réexaminez les politiques, procédures et autres documents de l'entreprise afin d'y éliminer les éventuels stéréotypes et préjugés qu'ils contiennent, même si ces documents sont peu consultés.
- **Établissez des mécanismes formels de signalement et de protection qui sont clairs, confidentiels et sensibles aux sexospécificités**, et informez-en votre personnel pour que chaque personne se sente libre d'y avoir recours.
- **Renforcez les capacités des défenseurs de l'égalité des genres, des agents du changement et des alliés, en particulier les hommes.** Assurez-vous que ces personnes disposent des outils, des renseignements et des messages nécessaires pour inspirer les autres à soutenir les efforts en matière d'égalité entre les genres et encouragez-les à prendre part à des initiatives externes (ex. : HeForShe, International Gender Champions Pledges).

BONNES PRATIQUES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

ATB a travaillé à intégrer l'égalité entre les genres dans sa culture d'entreprise au travers de ses « 11 ATB ». Il s'agit des valeurs de l'entreprise qui ont été établies dans le but d'orienter les actions de l'entreprise et de définir les attentes de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs, quel que soit leur poste ou leur statut dans l'entreprise. Le 11e ATB prône une culture d'entreprise où les employés se sentent soutenus et peuvent être eux-mêmes, et encourage également d'autres entreprises à s'allier à la promotion de l'inclusion. ATB défend l'instauration d'une culture positive en communiquant clairement les attentes et en développant un grand nombre d'initiatives visant à aider tous les genres à s'exprimer pleinement sur leur lieu de travail. Cela consiste notamment à mettre en place et à encourager des politiques en faveur de conditions de travail souples, à créer un programme de mentorat pour les femmes, à organiser des modules de formation portant sur les préjugés inconscients pour cadres dirigeants, à fixer des objectifs en matière de représentation et à favoriser des discussions ouvertes sur l'intersectionnalité.

CAE a mis en œuvre l'égalité entre les genres au sein de sa culture organisationnelle en l'élevant au rang de ses priorités stratégiques. CAE a créé un Conseil exécutif de la diversité, qui se compose du chef de la direction et des cadres supérieurs, pour superviser les efforts en matière de diversité et d'inclusion, ainsi que pour superviser l'intégration à tous les niveaux de l'entreprise. CAE dispose également d'une politique mondiale en matière de diversité et d'inclusion, qui s'applique à l'ensemble du personnel de CAE, de ses clients, de ses vendeurs, de ses fournisseurs et de ses sous-traitants, ainsi qu'à leurs titulaires de contrats. Cette politique est explicitement intersectionnelle, en ce qu'elle garantit des chances égales en matière d'emploi et d'avancement pour tous et interdit toute forme de harcèlement ou de représailles à l'égard des personnes qui dénoncent des problèmes fondés sur ces motifs.

La Banque Scotia est reconnue pour sa culture organisationnelle positive portée par son engagement envers l'inclusion et l'équité en matière d'emploi. Le Conseil sur l'inclusion, qui se réunit sept fois par an, est parrainé par le Président et chef de la direction et se compose notamment des cadres supérieurs issus des principaux secteurs d'activité. Ce cadre de gouvernance permet d'instaurer des responsabilités claires, avec des mesures de succès bien établies. Le Conseil s'attache à augmenter la représentation des femmes dans les postes de leadership et dans les groupes sous-représentés au sein de l'ensemble de la Banque. Le Conseil a également élaboré un rapport circonstancié mondial sur l'inclusion, pour que les employés de la Banque Scotia partout dans le monde plaident en faveur d'un lieu de travail inclusif et sécuritaire. Pour plus de 90 % des personnes qui ont répondu à un sondage sur l'engagement des employés, la Banque Scotia est une organisation qui développe un milieu de travail inclusif.

- **Dotez les dirigeants, les gestionnaires et le personnel de supervision de toutes les compétences et ressources nécessaires,** en mettant notamment en place des ateliers de développement portant sur la gestion et la culture, de la formation en matière de communication et de gestion des conflits, et en leur donnant le temps de discuter individuellement avec les membres de leurs équipes.
- **Faites de la formation continue une priorité pour sensibiliser durablement sur les questions d'égalité des genres et d'inclusion.** Les membres du personnel seront plus à même d'adhérer à de nouveaux concepts s'ils sentent que leur environnement leur permet de poser des questions sans être jugés et les autorise à êtres vulnérables et imparfaits.
- **Mettez de l'intention et de l'attention lorsque vous organisez des évènements formels et informels,** et soyez sensible aux préférences et aux différences de votre personnel (ex. : activités de réseautage pendant les heures de travail, exercices de cohésion d'équipe qui n'impliquent pas uniquement des déplacements ou de l'alcool).

ÉVALUATION DE VOTRE CULTURE ORGANISATIONNELLE

- ✓ Dans quelle mesure votre culture organisationnelle est-elle en adéquation avec l'approche de l'organisation en matière d'égalité entre les genres?
- ✓ Quel rôle ont les membres du personnel dans la création et le maintien d'une culture organisationnelle qui est inclusive et accélère l'égalité entre les genres?
- ✓ De quelle manière votre organisation soutient-elle ses défenseurs de l'égalité des genres, ses agents du changement et ses alliés de l'égalité des genres dans la création et le maintien d'une culture organisationnelle qui est inclusive et accélère l'égalité entre les genres?
- ✓ De quelle manière votre organisation s'assure-t-elle que sa culture organisationnelle réponde aux besoins de l'ensemble du personnel sur le plan de l'égalité entre les genres?
- ✓ De quelle manière votre organisation garantit-elle une communication et des interactions respectueuses?
- ✓ De quelle manière votre organisation veille-t-elle à l'utilisation d'un langage sexospécifique dans ses systèmes, processus et documents pour lutter contre les préjugés, les stéréotypes, etc.?
- ✓ Votre organisation dispose-t-elle de mécanismes de signalement et de protection clairs, confidentiels et sensibles aux besoins des différents genres?

RESSOURCES UTILES SUR LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Titre	Source	Type	Domaine cible	Objectifs	Unité cible	Résumé
Des apparences aux résultats : Bâtir des organisations inclusives	Deloitte	Rapport	Développement d'un environnement inclusif	Définir 5 mesures visant à agir immédiatement en faveur de l'inclusion.	PDG, Cadres dirigeants	Voir page 111
Diversity and Inclusion Councils	Centre canadien pour la diversité et l'inclusion	Trousse	Développement d'un environnement inclusif	Fournir des orientations pour la mise en place d'un conseil pour la diversité et l'inclusion bien structuré sur votre lieu de travail.	RH, Diversité et Inclusion, Cadres dirigeants	Voir page 111
6 Steps for Building an Inclusive Workplace	Society for Human Resources Management	Article	Développement d'un environnement inclusif	Actions concrètes pour créer un environnement de travail inclusif.	RH, Diversité et Inclusion	Voir page 111
Getting to Equal 2020: The Hidden Value of Culture Makers	Accenture	Rapport	Gestion de la culture d'entreprise	Fournit des orientations et un éclairage sur l'importance de créer une culture d'égalité.	RH, Diversité et Inclusion, Cadres dirigeants	Voir page 112
Women and the Future of Work	Catalyst	Outil	Gestion de la culture d'entreprise	Encourager les dirigeants à adopter une vision plus globale de la diversité, de l'inclusion et de l'équité.	PDG, Cadres dirigeants, Personnel de direction	Voir page 112
How Managers Can Make Casual Networking Events More Inclusive	Harvard Business Review	Article	Gestion de la culture d'entreprise	Organiser des évènements de réseautage qui encouragent les employées et employés de tous les horizons à participer.	RH, Cadres intermédiaires	Voir page 113
Les actions que les hommes peuvent poser	Catalyst	Outil	Action pour un environnement inclusif	Développer les capacités et les comportements des collaborateurs afin qu'ils deviennent un modèle pour leurs pairs masculins.	Toutes les unités	Voir page 113
Le concept de l'homme ordinaire : une nouvelle perspective sur le progrès pour l'égalité des genres	Deloitte	Rapport	Action pour un environnement inclusif	Changer votre culture organisationnelle pour permettre aux hommes de ne plus être de simples sympathisants, mais de véritables participants de la cause de l'égalité entre les genres.	RH, Cadres dirigeants, Personnel de direction	Voir page 114
La trousse à outils « barbershop »	HeForShe	Outil	Mise en œuvre de la communication	Encourager les hommes à s'engager activement dans la promotion de l'égalité entre les genres en les sensibilisant aux inégalités fondées sur le genre dans leur entreprise.	Toutes les unités	Voir page 114
Is Organizational Culture Holding Women Back in the Workplace?	Forbes	Article	Gestion de la culture d'entreprise	Enclencher un changement culturel sur le lieu de travail pour être en phase avec un changement organisationnel plus global.	RH, Diversité et Inclusion, Cadres dirigeants	Voir page 114
Five Ways to Enhance Board Oversight Culture	Ernst and Young	Article	Stratégie en matière de culture d'entreprise	Conseils destinés aux membres du conseil d'administration sur la façon de promouvoir une culture d'entreprise plus inclusive en tant qu'atout stratégique de l'entreprise.	Conseil d'administration	Voir page 115

2. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET SENSIBILISATION

La fonction essentielle du renforcement des capacités et de la sensibilisation sert à s'assurer que les collaboratrices et collaborateurs, à tous les niveaux, ont une bonne compréhension globale de ce qu'est l'égalité entre les genres et ce qu'elle représente pour leur organisation. Sensibiliser le personnel d'une entreprise sur les questions d'inégalités fondées sur le genre, mais aussi sur les préjugés, les stéréotypes et la discrimination permettra aux employés de comprendre dans les grandes lignes l'approche de l'organisation en matière d'égalité entre les genres et son importance dans les activités et la réussite de l'organisation de manière générale. La sensibilisation et le renforcement des capacités peuvent se faire au moyen de programmes de formation et d'éducation mis en place à l'échelle de l'entreprise. Le personnel dispose ainsi d'un espace sûr pour apprendre et créer un langage commun autour de l'égalité des genres.

FACTEURS DE RÉUSSITE EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET DE SENSIBILISATION

La mise en œuvre d'initiatives de sensibilisation à tous les niveaux de l'organisation constitue la première des étapes vers l'égalité entre les genres en milieu de travail. Veiller à inclure du contenu sur l'instersectionnalité pour ne pas que le genre soit perçu comme une catégorie au singulier. La sensibilisation doit être suivie d'une formation afin de garantir l'éradication de toute attitude réfractaire, de renforcer l'engagement et de cibler certains problèmes spécifiques tels que les microagressions.[15]

Il est essentiel de s'assurer que les programmes de formation soient accompagnés de changements concrets au sein des systèmes organisationnels. La formation à elle seule ne peut pas suffire à éliminer complètement tous les préjugés et les inégalités au sein de l'organisation; la mise en place de stratégies et de politiques est nécessaire pour apporter une solution complète et durable.[16]

Privilégier la qualité à la quantité pour éviter l'essoufflement. Il est important que le personnel acquière une compréhension générale et soit sensibilisé à l'égalité des genres, mais vous améliorerez vos résultats si vous ciblez les besoins précis de l'organisation en élaborant des ressources internes qui sont directement liées au contexte de votre organisation.

Jouer la carte de la franchise. S'il reste du travail à faire en matière de renforcement des capacités et de sensibilisation, il faut le dire et communiquer régulièrement sur les mesures qui sont en cours et qui visent à combler certaines lacunes. La transparence dans la mise en œuvre de ces mesures aide à responsabiliser le leadership et à tenir le personnel au courant des avancées.

Faire participer tout le monde et s'assurer que les hommes soient présents en faisant valoir les avantages que présente l'égalité des genres et sa pertinence dans leurs vies personnelle et professionnelle. Les discussions qui portent sur les besoins des hommes concernent notamment l'allègement du fardeau de leur responsabilité individuelle, l'amélioration de leur équilibre travail/vie personnelle, la reconnaissance de leurs vulnérabilités et le fait de favoriser les relations de confiance, ainsi que l'absence de modèle de comportements positifs. Ces sujets ne sont pas réservés aux hommes et peuvent présenter un intérêt pour tous les genres.[17]

15 Alexis Krivkovich et al., "Women in the Workplace 2018," McKinsey & Company, 2018.
16 Juliet Bourke and Bernadette Dillon, "The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths," Deloitte Review, 2018; Sandrine Devillard et al., "The Power of Parity: Advancing Women's Equality in Canada," McKinsey Global Institute, 2017.
17 Eric Arthrell et al., "The Design of Everyday Men: A New Lens for Gender Equality Progress," Deloitte, 2019.

RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET DE SENSIBILISATION

- **Réalisez une évaluation pour déterminer les besoins du personnel et de l'entreprise** avant de concevoir des programmes ou de sélectionner la formatrice ou le formateur, ou la consultante ou le consultant.
- **Adoptez une approche à long terme, avec des contrôles à court terme** pour que votre organisation puisse être proactive lorsqu'elle s'attaque au renforcement des capacités et à la sensibilisation à la diversité et à l'égalité des genres dans un contexte démographique et professionnel changeant.
- **Établissez un cadre d'évaluation** permettant de mesurer la participation, l'achèvement, ainsi que les résultats à court et à long terme de tous les programmes de renforcement des capacités et de sensibilisation.
- **Favorisez la sensibilisation à l'échelle individuelle et organisationnelle** afin d'identifier les obstacles et les préjugés fondés sur le genre. Invitez les hommes à être plus attentifs et à signaler les attitudes inappropriées fondées sur le genre qui concernent leurs collègues, et favorisez leur participation à des initiatives externes telles que l'initiative MARC de Catalyst.
- **Transmettez régulièrement des messages forts** liés à l'égalité entre les genres pour garantir un renforcement continu des capacités. Lors des consultations avec les entreprises, il a été relevé que le fait de mentionner les sondages réalisés dans l'entreprise, qui sont un vecteur de participation des employés, pouvait être une communication particulièrement efficace.
- **Faites preuve d'ouverture lorsque vous discutez avec quelqu'un de ses connaissances et de sa perception** en matière d'égalité des genres. Accueillez les différents points de vue.
- **Étudiez la possibilité de mettre en place des programmes de reconnaissance et de récompense du personnel** pour encourager et sensibiliser sur les pratiques et comportements inclusifs (ex. : verbalisation de la reconnaissance, évènement sur les réalisations de l'année, profils publiés dans les bulletins d'information ou les messages intranet).

BONNES PRATIQUES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

En 2016, **ATB** s'est fixé un objectif d'un an consistant à augmenter de 20 % les connaissances des dirigeants et des employés en matière de diversité et d'inclusion en s'appuyant sur une stratégie en trois volets : 1) Fournir aux dirigeants les ressources nécessaires pour faciliter des discussions constructives et efficaces; 2) Encourager les membres du personnel à partager leurs expériences au moyen d'un don incitatif de 2 $ à une organisation caritative préalablement sélectionnée; 3) Créer six brochures d'information sur le genre, les minorités visibles, les membres LGBT, les personnes en situation de handicap, les autochtones et les alliés, abordant également la manière dont ATB s'efforce d'être plus inclusive. 92 % des répondants ont indiqué avoir une meilleure compréhension de la diversité et de l'inclusion après avoir consulté ces supports.

BASF dispose d'un réseau mondial et régional de groupes-ressources d'employés (GRE) qui aident à sensibiliser aux questions de diversité et à resserrer les liens entre les employés. Le réseau « Women in Business » offre une formation sur l'égalité des genres pour les femmes et les hommes et travaille à faciliter les discussions sur l'inclusion, la diversité et le genre au sein des entreprises afin d'améliorer le recrutement et l'avancement professionnel des femmes. Pour aider BASF à attirer, faire avancer, promouvoir et maintenir les femmes en poste, le réseau du GRE « Women in Business » organise un certain nombre d'évènements et de conférences éducatives qui mettent en évidence les problèmes rencontrés par les femmes au cours de leur vie.

ÉVALUATION DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET DE LA SENSIBILISATION MENÉE PAR VOTRE ORGANISATION

- ✓ Votre organisation propose-t-elle des programmes de sensibilisation à l'égalité des genres (ex. : ressources et informations; ateliers; conférences; évènements en présentiel; programmes d'entreprises expertes)?
- ✓ Votre organisation propose-t-elle des programmes formels de renforcement des capacités en matière d'égalité des genres (ex. : formation portant sur l'intelligence émotionnelle, préjugés conscients et inconscients, stéréotypes de genre)?
- ✓ Votre organisation a-t-elle produit et communiqué des ressources contenant des informations sur l'égalité des genres spécifiques au contexte de votre organisation (ex. : avantages de l'égalité des genres, actions, progrès, résultats)?
- ✓ Votre organisation a-t-elle mis en œuvre des programmes qui font spécifiquement participer les hommes afin de s'assurer qu'ils sont sensibilisés à la question de l'égalité des genres et qu'ils la défendent (ex. : le programme MARC de Catalyst)?
- ✓ De quelle manière votre organisation s'assure-t-elle que ses programmes en matière de renforcement des capacités et/ou de sensibilisation répondent aux besoins de tous les membres du personnel?
- ✓ Votre organisation évalue-t-elle les résultats obtenus avec les programmes de renforcement des capacités et/ou de sensibilisation?
- ✓ Votre organisation a-t-elle mis en place des systèmes de reconnaissance ou de récompense pour encourager et sensibiliser le personnel aux pratiques et comportements inclusifs?
- ✓ De quelle manière votre organisation s'assure-t-elle que tous les gestionnaires et/ou chefs d'équipe sont sensibilisés à la question de l'égalité entre les genres et ont la capacité de promouvoir les efforts à cet égard au sein de leurs équipes?
- ✓ De quelle manière votre organisation s'assure-t-elle que le leadership (ex. : conseil d'administration, PDG, cadres dirigeants, haute direction) comprenne à quoi doit ressembler l'égalité des genres en milieu de travail?

BONNES PRATIQUES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Plus de 1300 employés ont participé à la formation de **Stantec** sur les préjugés inconscients dans plus de 70 bureaux de l'entreprise dans le monde entier. Le programme de formation vise à attirer l'attention sur les types de préjugés qu'on rencontre en milieu de travail et sur la manière dont ils font obstacle à l'inclusion et à l'acceptation de tous les employés. Dirigée par des formateurs formés à l'interne à cet effet, cette formation comprend un cours en ligne de 30 minutes et un atelier de deux heures en présentiel. On encourage les employés à discuter des manières de parvenir à l'inclusion, à comprendre comment se forment les perceptions chez les autres et à discuter des effets négatifs des préjugés ancrés dans le milieu de travail.

Les programmes **d'IKEA** en faveur de la diversité et de l'inclusion comprennent des ateliers à l'intention des gestionnaires et des collaboratrices et collaborateurs, six modules interactifs pour l'ensemble du personnel afin de le sensibiliser à la diversité et l'inclusion, ainsi qu'un module dédié aux préjugés inconscients dans le cadre du programme « Leadership Fundamentals » d'IKEA.

Williams Engineering s'est lancée dans la défense de l'égalité entre les genres en constituant un groupe de discussion pour connaître le ressenti des employés et réfléchir aux actions à entreprendre. Ce groupe de discussion était volontairement restreint (10 personnes) pour permettre des échanges constructifs et efficaces, mais réunissait un échantillon représentatif des différents postes, services, zones géographiques, niveaux hiérarchiques. Il a été retenu que l'établissement d'un Comité de diversité et d'inclusion de huit à dix personnes qui s'accompagne d'un soutien concret de la part des dirigeants pourrait avoir un fort impact. Ce comité prévoit notamment de réaliser une analyse de rentabilisation de l'égalité des genres, de superviser les nouvelles initiatives de formation et d'élaborer une stratégie de communication pour sensibiliser l'ensemble de l'entreprise à l'égalité entre les genres et à la diversité.

RESSOURCES UTILES SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET LA SENSIBILISATION

Titre	Source	Type	Domaine cible	Objectifs	Unité cible	Résumé
Gender Equality Capacity Assessment Tool	ONU Femmes	Outil	Évaluation des connaissances	Évaluer les compétences et les connaissances du personnel sur l'égalité des genres, l'autonomisation des femmes et les efforts de votre organisation.	RH, Diversité et Inclusion	Voir page 116
UN Women Training Centre	ONU Femmes	Service en ligne	Soutien à la formation	Accéder à une assistance technique, à des ressources et aux experts en formation pour élaborer et améliorer les programmes de formation. Accéder également au Campus en ligne.	RH, Diversité et Inclusion	Voir page 116
CatalystX Online Courses	Catalyst	Apprentissage en ligne	Soutien à la formation	Donner les moyens à tous les dirigeants de faire un point sur leurs propres préjugés pour les aider à créer un milieu de travail plus inclusif, à gérer des équipes diversifiées et à répondre aux besoins d'une clientèle diversifiée.	RH, Diversité et Inclusion, Toutes les unités	Voir page 116
Série « Un nouveau scénario » de Catalyst	Catalyst	Trousse	Soutien à la sensibilisation	Lutter contre la banalisation des mots et expressions véhiculant des stéréotypes, qui freinent l'avancement des employés marginalisés.	RH, Toutes les unités	Voir page 117
Gender Inclusion & Diversity Toolkit	Canadian Manufacturers & Exporters	Trousse	Soutien à la sensibilisation	Fournit une trousse de sept outils pour sensibiliser à la question de l'égalité et de la diversité des genres.	RH, Cadres dirigeants, Personnel de direction, Toutes les unités	Voir page 117
Equality Means Business: Trainers' Manual for Gender Equality in the Private Sector	ONU Femmes Géorgie	Manuel	Développement de la formation	Fournit des orientations sur comment réaliser une formation sur l'égalité des genres et la durabilité des entreprises qui soit alignée sur les principes d'autonomisation des femmes (WEP).	RH, Diversité et Inclusion	Voir page 117
Gender Awareness Raising	Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes	Guide	Stratégie de sensibilisation	Augmenter la sensibilisation à la question du genre dans votre entreprise pour améliorer la compréhension, les connaissances et la sensibilité à l'égard des inégalités de genre.	RH, Diversité et Inclusion	Voir page 117
Gender Equality Training: Gender Mainstreaming Toolkit	Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes	Guide	Conception d'une formation	Planifier, mettre en œuvre et évaluer la formation sur l'égalité des genres pour soutenir la bonne exécution des stratégies en matière d'égalité des genres.	RH, Diversité et Inclusion	Voir page 118
MARC Leaders Program: Engaging Men as Champions	Catalyst	Programme	Soutien au renforcement des capacités	Mobiliser les hommes et leur fournir les compétences et les connaissances nécessaires pour qu'ils soient moteurs dans les efforts visant à apporter de la diversité dans votre milieu de travail.	PDG, Cadres dirigeants, Haute direction	Voir page 119
Men as Allies: Engaging Men to Advance Women in the Workplace	Bentley University Center for Women and Business	Rapport	Stratégie de renforcement des capacités	Mobiliser les hommes en tant qu'alliés actifs dans votre entreprise en augmentant leur sensibilisation aux préjugés sexistes et en créant un environnement de solidarité.	RH, Diversité et Inclusion	Voir page 119

3. INTERSECTIONNALITÉ

Le terme intersectionnalité renvoie à la notion selon laquelle les identités sociales, telles que la race/l'origine ethnique, l'identité de genre, le sexe biologique, l'orientation sexuelle, l'âge, le statut socio-économique, le handicap, la situation matrimoniale, le statut migratoire et la religion se superposent et se rejoignent selon des dynamiques qui façonnent chaque individu et ses expériences.[18] De nombreux facteurs interviennent, souvent conjointement, pour créer des expériences de discrimination et d'exclusion vécues par les personnes dont les identités se superposent et se rejoignent. À titre d'exemple, une autochtone handicapée, en plus des obstacles qu'elle rencontre en tant que femme, se heurtera à des obstacles supplémentaires à son avancement en milieu de travail.

Bien que les organisations soient nombreuses à prendre des initiatives en faveur de l'égalité des genres, les recherches suggèrent qu'en général, ces initiatives présentent souvent un intérêt pour les femmes blanches, hétérosexuelles et qui ne sont pas en situation de handicap.[19] Le concept de « charge émotionnelle » illustre parfaitement le fait qu'en ne tenant pas compte de la multiplicité des facteurs d'identité, on risque de perpétuer les inégalités. 60 % des femmes asiatiques, noires, latino-américaines et multiraciales déclarent devoir rester vigilantes pour se protéger contre les préjugés racistes ou sexistes au travail.[20] Il est indispensable d'envisager les politiques, programmes et initiatives du lieu de travail sous le prisme de l'intersectionnalité pour soutenir les droits de la personne en milieu de travail et déconstruire les préjugés et les inégalités pouvant avoir des effets négatifs sur l'ensemble du personnel d'une entreprise.

FACTEURS DE RÉUSSITE EN MATIÈRE D'INSTERSECTIONNALITÉ

Reconnaître que le genre n'est qu'un des nombreux facteurs susceptibles d'influer sur l'expérience de l'employé. Échanger sur les différentes expériences personnelles des membres du personnel permet de comprendre ce qu'est l'intersectionnalité et de quelle manière les différentes identités peuvent avoir un impact sur l'égalité entre les genres. De plus, l'intégration de récits favorise la prise de conscience sur les différences de genre, élargit les perspectives et encourage le renforcement des connaissances et le changement organisationnel. [21]

Éviter une solution de type « approche généralisée » en tenant compte des différentes identités sociales lors de la création et de la mise en œuvre de programmes, de politiques et d'initiatives, en particulier ceux qui ont un lien avec l'égalité entre les genres. Recueillir, mesurer et analyser des données qualitatives et quantitatives ventilées au fil du temps pour reconnaître et tenir compte des multiples identités visibles et invisibles et pour éviter d'employer des pratiques qui soient source de friction ou qui soient excluantes.[22]

L'identification des préjugés liés à l'identité intersectionnelle au sein de l'entreprise. Réaliser une analyse intersectionnelle des politiques, pratiques et initiatives nouvelles et existantes, notamment celles qui concernent la rémunération, le recrutement, le maintien en poste, la promotion, le développement professionnel, le travail flexible et la tenue vestimentaire. Il existe de nombreux autres systèmes d'oppression (ex. : racisme, classicisme, etc.) qui influent sur la manière dont les gens ressentent la discrimination fondée sur le genre.

18 Sean Kelly and Christie Smith, "What If the Road to Inclusion Were Really an Intersection?" *Deloitte,* 2014; Olena Hankivsky, "Intersectionality 101," *Institute for Intersectionality Research and Policy,* 2014.
19 The Rotman Institute for Gender and the Economy, "Intersectionality and the Implications for Workplace Gender Equity," 2019.
20 Catalyst, "Report: Day-to-Day Experiences of Emotional Tax Among Women and Men of Color in the Workplace," 2018.
21 Melissa Abad, "More Than a Buzzword: Intersectionality as a Tool for the Workplace," *The Clayman Institute for Gender Research*, 2017.
22 Suzy Bashford, "The Importance of Intersectionality in HR," *HR Magazine,* 2019.

RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE D'INTERSECTIONNALITÉ

- **Évaluez l'intersectionnalité des identités sociales** présentes dans une entreprise, en particulier à différents niveaux de leadership. Formez un conseil consultatif avec une représentation intersectionnelle afin de superviser les questions d'identité et d'inclusion pour aider à identifier les risques et créer des stratégies d'atténuation.
- **Menez votre enquête.** Faites des recherches et organisez des consultations avec les groupes concernés afin d'obtenir des informations pertinentes et de susciter la confiance parmi les parties prenantes. Ne perdez pas à l'esprit que tout le monde ne sera pas à l'aise de parler de ses expériences.
- **Assurez-vous que les dirigeants ont conscience des différentes identités intersectionnelles présentes dans leur entreprise et fournissez-leur une formation** pour mieux comprendre l'intersectionnalité. Renforcez les capacités des dirigeants afin de favoriser le respect et une meilleure compréhension de la différence au sein de leurs équipes et de la manière dont ils peuvent former et tirer profit d'équipes diversifiées.
- **Intégrez l'intersectionnalité dans toutes les considérations relatives aux droits de la personne, dans toutes les politiques concernant les droits des travailleurs, ainsi que dans toutes les pratiques de travail** à l'échelle de l'organisation, notamment pour les membres du personnel actuels de tous types, les systèmes de la chaîne d'approvisionnement et les initiatives de sensibilisation.

ÉVALUEZ L'INTERSECTIONNALITÉ DE VOTRE ENTREPRISE

- ✓ Votre organisation a-t-elle tenu compte des différentes identités sociales pour concevoir, planifier ou mettre en œuvre ses efforts en matière d'égalité entre les genres?
- ✓ De quelle manière votre organisation s'assure-t-elle que toutes les identités sont prises en compte et bénéficient d'un soutien égal de la part de l'organisation au travers de ses programmes, politiques, initiatives, etc. ?
- ✓ De quelle manière votre organisation aborde-t-elle les questions d'intersectionnalité dans les politiques relatives aux droits des travailleurs (ex. : politiques concernant les droits de la personne, les droits des employés ou les ressources humaines)?
- ✓ Votre organisation a-t-elle analysé la manière dont ses politiques pouvaient avoir un impact différent sur chaque genre ainsi que sur d'autres identités sociales?
- ✓ De quelle manière votre organisation s'assure-t-elle que tout le monde comprend ce que signifie l'intersectionnalité sur votre lieu de travail?

BONNES PRATIQUES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Starbucks reconnaît que l'identité est un concept complexe et a mis en place des politiques pour tenir compte de la diversité de genre de ses employées et employés. Starbucks a pris appui sur ses réseaux d'employés internes, à savoir le réseau Starbucks Pride Alliance et Women's Impact, et grâce aux orientations de son Conseil d'inclusion, a mis en œuvre une politique en matière d'écriture inclusive. Cette politique porte sur l'utilisation de pronoms inclusifs dans les communications internes, ainsi que sur la mise en place d'un programme de sensibilisation des dirigeants afin de souligner l'importance des mots et du langage utilisés. De plus, Starbucks a fourni à son personnel des épinglettes pour que chaque personne puisse indiquer le pronom par lequel elle préfère être désignée et puisse ainsi se sentir intégrée et respectée en tant que personne.

Stantec a créé des « Moments d'inclusion » (Inclusion Moments) comme moyen de lancer une réunion, un évènement ou une conversation sur la création d'un environnement de travail accueillant, sécuritaire et libre de tout jugement. Ces « Moments d'inclusion » visent à ouvrir le débat sur des questions spécifiques en lien avec l'inclusion et l'intersectionnalité, telles que le lien qu'il existe entre les préjugés inconscients, le rôle des alliances interentreprises dans l'avancement des femmes et la prise en compte du rôle de l'intersectionnalité en milieu de travail.

Après avoir réalisé son premier sondage en matière de diversité et d'inclusion, **Ebay** a lancé une série intitulée « Courageous Conversations » pour permettre aux membres de son personnel de s'exprimer sur des sujets qui leur tient à cœur, comme le genre, la race, la politique et la religion. Cette initiative a été lancée pour promouvoir l'empathie et la compassion entre les divers membres du personnel et pour leur fournir un espace où ils se sentent libres d'être eux-mêmes au travail. Ces discussions favorisent la participation de tous les employés et évitent l'isolement fondé sur des facteurs d'identité tels que la race ou le genre, garantissant ainsi une prise de conscience et un engagement général envers le changement.

RESSOURCES EN MATIÈRE D'INTERSECTIONNALITÉ

Titre	Source	Type	Domaine cible	Objectifs	Unité cible	Résumé
ACS+ (Analyse comparative entre les sexes)	Condition féminine Canada	Outil	Gestion des risques	Réaliser une analyse intersectionnelle efficace et complète pour évaluer comment les groupes de femmes, d'hommes et de personnes non binaires perçoivent les politiques, les programmes, etc.	RH, Diversité et Inclusion, Personnel de direction	Voir page 120
Approche intersectionnelle de la discrimination : pour traiter les plaintes relatives aux droits de la personne fondées sur des motifs multiples	Commission ontarienne des droits de la personne	Outil	Gestion des risques	Cadre pour une approche intersectionnelle contextualisée pour analyser la discrimination lorsque les plaintes sont fondées sur des motifs multiples.	RH, Juridique	Voir page 120
Organismes des droits de la personne provinciaux et territoriaux	Commission canadienne des droits de la personne	Législation	Gestion des risques	Source d'information sur l'accès aux commissions provinciales des droits de la personne.	RH, Juridique	Voir page 120
A Guide for Business: How to Develop a Human Rights Policy	Pacte mondial des Nations Unies	Guide	Politiques institutionnelles	Élaborer et mettre en œuvre une politique sur les droits de la personne qui identifie et limite tout impact négatif sur les droits de la personne qui est en lien avec les activités de votre entreprise.	RH, Juridique	Voir page 120
Mesures d'adaptation dans le milieu de travail	Commission canadienne des droits de la personne	Modèle	Politiques institutionnelles	Concevoir une politique sur les mesures d'adaptation qui respecte les obligations en matière de droits de la personne.	RH, Juridique	Voir page 121
Intersectionality and the Implications for Workplace Gender Equity	The Rotman Institute for Gender and the Economy	Article	Stratégie intersectionnelle	Comprendre ce qu'est l'intersectionnalité et pourquoi il est important d'envisager des politiques de travail qui tiennent compte de l'intersectionnalité.	RH, Diversité et Inclusion, Cadres dirigeants	Voir page 121
Intersectionality Toolkit	International LGBTQ Youth and Student Organization	Trousse	Stratégie intersectionnelle	Fournir plus d'informations sur l'intersectionnalité aux associations et aux militants et employer des pratiques favorisant l'inclusion.	RH, Diversité et Inclusion, Cadres dirigeants	Voir page 122
Women of Colour in the Workplace Toolkit	Réseau européen contre le racisme	Trousse	Stratégie intersectionnelle	Concevoir le genre non plus comme une catégorie unique, mais adopter une approche intersectionnelle de la gestion de la diversité.	RH, Diversité et Inclusion, Cadres dirigeants	Voir page 122
The Intercultural Development Inventory	Inventaire du développement interculturel	Évaluation	Évaluation d'un environnement inclusif	Mesurer la compétence interculturelle de votre lieu de travail et obtenir un plan d'amélioration de votre culture d'entreprise.	RH	Voir page 123
Soutien aux employés transgenres : Guide à l'intention des employés et des gestionnaires	Services publics et Approvisionnement Canada	Guide	Stratégie intersectionnelle	Fournir un environnement de travail sécuritaire, respectueux et inclusif pour les employés transgenres et au genre variant.	RH, Juridique, tout le personnel	Voir page 123

4. COMMUNICATION INTERNE

Dans le processus visant à atteindre l'égalité entre les genres en milieu de travail, une communication qui permet une prise et conscience et une meilleure compréhension est essentielle pour établir un environnement inclusif.[23] McKinsey & Company a montré que, bien que les entreprises canadiennes collectent des données ventilées selon le genre, 31 % des répondants ont déclaré que les progrès liés aux initiatives en matière d'égalité des genres n'étaient pas communiqués à l'ensemble de l'entreprise.[24]

Des mécanismes de communication internes précis, transparents et efficaces sont nécessaires pour soutenir les efforts mis en œuvre pour faire progresser l'égalité entre les genres. La mise en œuvre d'un plan de communication stratégique peut motiver les acteurs internes à s'investir pleinement, garantissant une implication et des progrès constants, tout en renforçant la responsabilisation à l'égard des objectifs et résultats fixés en matière d'égalité des genres. Au cours des consultations avec les entreprises, nous avons noté qu'une communication efficace était essentielle à l'intégration de l'égalité des genres dans l'ensemble de l'organisation.

FACTEURS DE RÉUSSITE EN MATIÈRE DE COMMUNICATION INTERNE

Échange d'informations et de données claires et à jour. En recueillant et en diffusant des informations précises et pertinentes sur le genre, vous pouvez éviter la circulation d'avis personnels et de fausses informations qui troublent la réalité.

Préparation des dirigeants. Pour communiquer de manière efficace sur vos politiques, stratégies, données, résultats, rapports de progression, conséquences, actions et autres portant sur l'égalité des genres, les dirigeants doivent comprendre leur importance et ce qu'on attend d'eux.

Mobilisation des hommes en tant qu'agents actifs de la communication et mise en valeur de leurs actions. Lorsque les hommes se font les champions de l'égalité entre les genres, les progrès sont bien plus importants que lorsqu'ils restent en marge des discussions.[25]

Création d'un plan ou d'une campagne de communication sur mesure pour soutenir vos initiatives en matière d'égalité des genres. Le cas échéant, collaborer avec votre équipe de communication ou autres membres du personnel pertinents et utiliser des méthodes mixtes pour mobiliser tous les niveaux d'employés, par exemple : messages de la direction; webinaires; podcasts; séries de conférences; campagnes d'expériences personnelles; ateliers; bulletins d'information; fonctions intranet.[26]

23 Etta Olgiati and Gillian Shapiro, "Promoting Gender Equality in the Workplace," European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2002.
24 Sandrine Devillard et al., "The Power of Parity: Advancing Women's Equality in Canada," McKinsey Global Institute, 2017.
25 Fairygodboss, "This Study Reveals the Sad Reason Women Aren't Breaking More Glass Ceilings," 2017.
26 European Institute for Gender Equality, "Institutional Transformation: Gender Mainstreaming Toolkit," 2016.

RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE COMMUNICATION INTERNE

- **Les mots ont du poids et façonnent la manière dont notre message est transmis.** Faites donc attention à l'intention que vous mettez, à la cohérence et à la fréquence de votre langage lorsque vous véhiculez des messages importants.
- **Sondez ou interrogez les membres du personnel** pour déterminer la manière dont ils préfèrent recevoir les informations et pour savoir quelles sont leurs connaissances de base sur les initiatives en matière d'égalité entre les genres.
- **Assurez-vous que le message est bien arrivé**. Pour vous assurer que votre message a bien été pris en compte, adoptez des mesures participatives. Invitez par exemple les destinataires à cliquer sur un bouton « accusé de réception », à répondre à une enquête de suivi ou réservez des moments pour discuter ou interagir avec les dirigeants responsables des mesures en matière d'égalité entre les genres.
- **Déterminez les acteurs qui auront le plus de poids dans la transmission des messages importants.** Pour les organisations internationales ou de grande taille, un chef de région ou un responsable de service peut être un choix plus efficace que le PDG ou le responsable général.
- **Tenez compte de votre public.** Les messages importants doivent également s'adapter au public qui les reçoit (ex. : les messages adressés aux personnes d'un niveau hiérarchique inférieur ne seront pas forcément pertinents pour les cadres intermédiaires).
- **Rassemblez les ambassadeurs de l'égalité des genres** pour faciliter la communication interne et éclaircir certaines questions ou préoccupations que leurs collègues pourraient avoir. Ces personnes doivent pouvoir accéder régulièrement aux dirigeants et être au fait des messages et renseignements importants.

ÉVALUEZ LA COMMUNICATION INTERNE DE VOTRE ORGANISATION

- ✓ L'égalité des genres comme priorité pour votre organisation fait-elle l'objet d'une communication interne claire et régulière?
- ✓ Votre organisation communique-t-elle de manière transparente les informations liées à l'égalité des genres (ex. : politiques, stratégies, données, résultats, rapports de progression, conséquences, actions) à l'ensemble du personnel?
- ✓ De quelle manière votre organisation s'assure-t-elle que les informations sur l'égalité des genres sont visibles par tous les employés?
- ✓ De quelle manière votre organisation s'assure-t-elle que les cadres dirigeants sont bien préparés pour transmettre efficacement des informations sur l'égalité des genres aux employés?
- ✓ Quelles méthodes votre organisation emploie-t-elle pour communiquer les informations relatives à l'égalité des genres aux employés de tous les niveaux?

BONNES PRATIQUES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Turner & Townsend dispose d'une approche de communication interne utilisant des méthodes multiples et coordonnées pour le partage de l'information sur l'égalité entre les genres. Chaque mois, le siège de Toronto de Turner & Townsend organise une assemblée publique à laquelle le personnel hors site peut participer par vidéoconférence. Le service des ressources humaines transmet des informations actualisées sur ses initiatives en matière d'égalité entre les genres et communique ses données quantitatives en matière de représentation et d'objectifs, ainsi que ses données qualitatives fondées sur les expériences. Turner & Townsend complète cette communication régulière par des initiatives spécifiques, notamment par la production d'un bulletin d'information mensuel sur les thèmes de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion; des campagnes d'expériences personnelles mettant en vedette les femmes de l'entreprise; et des « déjeuners sur l'élimination des obstacles », qui sont organisés par son groupe-ressource d'employés sur l'égalité entre les genres et qui sont ouverts à tous les employées et employés souhaitant y participer.

En 2019, **ATB** a célébré la Journée internationale des femmes en organisant des discussions, en direct et virtuellement accessibles, entre les membres d'un groupe de discussion tournant comprenant 10 cadres supérieurs. Pour cet évènement, Ellevate, un GRE engagé dans la progression des femmes en milieu de travail, s'était fixé l'objectif ambitieux d'avoir un taux de participation (présentielle ou virtuelle) du personnel de 10 %. Pour communiquer à l'interne les détails de cet évènement, ATB a créé une infographie présentant l'équilibre entre les genres de certains services et l'a communiquée à toute la communauté intranet d'ATB. Trois cadres dirigeants ont commenté cette infographie, ce qui en a fait la publication la plus consultée de l'histoire d'ATB. Pour continuer sur sa lancée, ATB s'est mise à faire des publications régulières sur le flux d'informations de l'intranet et a envoyé une invitation à plus de 1 300 membres. Pour augmenter l'effet de bouche à oreille, ATB a lancé deux jeux-concours : 1) un tirage au sort pour rencontrer Michelle Obama, et 2) un jeu-concours pour concevoir le nouveau logo d'Ellevate. Grâce à sa maîtrise des nouvelles technologies et à une mobilisation efficace de son personnel, ATB a largement dépassé son objectif : 66 % des membres de l'équipe ont assisté à l'évènement (en présentiel ou de manière virtuelle).

RESSOURCES UTILES SUR LA COMMUNICATION INTERNE

Titre	Source	Type	Domaine cible	Objectifs	Unité cible	Résumé
Gender Equality Strategy Guide: Embed and Communicate the Strategy	Workplace Gender Equality Agency (Australie)	Guide	Stratégie de communication	Décrit l'importance d'une stratégie de communication efficace et d'un certain nombre de considérations.	RH, Diversité et Inclusion, Communication	Voir page 124
Gender Mainstreaming Toolkit	Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes	Outil	Stratégie de communication	Planifier une stratégie de communication en matière d'égalité des genres qui favorise la transparence et la prise de conscience, et qui renforce l'engagement.	RH, Diversité et Inclusion, Communication	Voir page 124
Communications and Marketing Guide	Pratique exemplaire en matière de diversité	Guide	Planification de la stratégie	Créer un plan de communication et de marketing général pour soutenir les efforts en matière de diversité et d'inclusion.	RH, Diversité et Inclusion, Marketing, Publicité, Communication	Voir page 124
Gender-Inclusive Language Guidelines	ONU Femmes	Guide	Mise en œuvre de la communication	Fournir des orientations sur la manière d'utiliser l'écriture inclusive dans les communications	Toutes les unités, Communication	Voir page 125
Communicating Your Gender Pay Gap	AON	Guide	Mise en œuvre de la communication	Communiquez efficacement et parlez de votre écart salarial en ciblant un plan d'action et un engagement concret à l'action.	RH, Diversité et Inclusion, Rapports d'entreprise, Communication	Voir page 125

5. ÉLIMINATION DES ÉCARTS SALARIAUX ENTRE LES GENRES

L'écart salarial entre les genres mesure la différence entre ce que gagne une femme et ce que gagne un homme. Quelle que soit la mesure utilisée (taux horaire, salaire annuel, ou une moyenne), il existe toujours un écart. D'après Statistique Canada, les femmes qui sont payées à l'heure gagnent 87 sous pour chaque dollar gagné par les hommes, et les femmes qui travaillent à temps plein gagnent 74 sous pour chaque dollar gagné par les hommes dans le cadre d'une rémunération annuelle.[27] L'écart salarial touche de manière disproportionnée certains groupes de femmes : les femmes autochtones, les femmes immigrantes, les femmes de minorités visibles et les femmes en situation de handicap gagnent 0,78 $, 0,89 $, 0,90 $ et 0,94 $, respectivement, pour chaque dollar gagné par les femmes n'appartenant pas à ces catégories.[28]

Pour traiter la question des écarts salariaux, on peut notamment s'intéresser aux problèmes de discrimination sexuelle dans les pratiques salariales. Pour modifier des pratiques salariales discriminatoires, on peut procéder de deux manières : garantir un « salaire égal pour un travail équivalent » et garantir un « salaire égal pour un travail de valeur égale », autrement appelé « équité salariale ». Un salaire égal pour un travail équivalent signifie que les femmes et les hommes perçoivent la même rémunération s'ils font essentiellement le même travail (ex. : des opérateurs de machine travaillant sur une même ligne et ayant les mêmes qualifications). Chaque province canadienne possède un dispositif législatif permettant de traiter les problèmes de salaire égal pour un travail équivalent grâce à un système fondé sur les plaintes.

Par ailleurs, l'équité salariale est une notion basée sur la comparaison entre la rémunération des professions féminines et des professions masculines (p. ex. : emplois dans les ressources humaines à prédominance féminine, par rapport aux emplois de mécaniciens à prédominance masculine). Pour réaliser l'exercice d'équité salariale, il convient de classer les professions par genre, d'évaluer leur valeur pour l'organisation, sans distinction de genre, de comparer les salaires des postes féminins et des postes masculins dont la valeur est comparable, puis d'ajuster les salaires en conséquence lorsque le travail féminin est sous-rémunéré. Cet exercice, qu'il soit exigé ou non, peut révéler d'autres aspects de discrimination sexuelle au sein des pratiques de travail, notamment en matière de recrutement, d'embauche et de promotion.

Il existe des lois en matière d'équité salariale dans plusieurs provinces et territoires du Canada. L'Ontario et le Québec disposent de lois spécifiques qui s'appliquent aux employeurs du secteur public et du secteur privé. Le gouvernement fédéral canadien a fait passer la Loi sur l'équité salariale (2018) qui s'applique aux services publics fédéraux et aux employeurs du secteur privé sous réglementation fédérale, ainsi qu'aux organisations qui font affaire avec le gouvernement fédéral.[29]

27 Melissa Moyser, "Women and Paid Work," Statistics Canada, 2017.

28 Statistics Canada, "Women in Canada: A Gender-Based Statistical Report," 2017; The Conference Board of Canada, "Immigrant Wage Gap," 2017.

29 La loi d'équité salariale donne trois ans aux employeurs assujettis comptant au moins 10 employés pour établir un plan d'équité salariale. Cette législation s'applique aux fonctionnaires fédéraux et au personnel politique, ainsi qu'aux secteurs sous réglementation fédérale, tels que les banques, le transport et les télécommunications. Government of Canada, "Pay Equity Act, SC 2018, c 27, s 416," 2018.

FACTEURS DE RÉUSSITE EN MATIÈRE D'ÉLIMINATION DES ÉCARTS SALARIAUX ENTRE LES GENRES

La reconnaissance formelle de l'écart salarial, suivi de la rédaction d'un plan d'action avec des objectifs concrets pour répondre aux problèmes de différence salariale, sont les premières étapes de l'élimination des écarts salariaux à l'interne. À titre d'exemple, le secteur bancaire canadien s'est engagé à respecter les principes d'équité salariale depuis plus de 35 ans et a mis en place des plans et des politiques internes en matière d'équité salariale.[30]

Les entreprises doivent combler les écarts salariaux entre les genres de manière proactive si elles veulent rester des employeuses compétitives et continuer d'attirer et de conserver des talents. Une étude de 2019 a révélé que 48 % des travailleuses canadiennes et 52 % des milléniaux envisageraient de quitter leur employeur s'ils apprenaient que leurs collègues hommes étaient mieux rémunérés pour des fonctions semblables.[31]

Une communication transparente des informations en matière de rémunération au sein de l'organisation. Le ministère du Travail de l'Ontario a indiqué que la transparence salariale était essentielle à la promotion d'un dialogue ouvert, honnête et éclairé sur l'écart salarial entre les employés et les employeurs.[32] Pour les entreprises faisant affaire à l'étranger, de nombreux États aux États-Unis, tout comme le Royaume-Uni et l'Australie exigent la divulgation de telles informations.

La participation des représentants des employées et employés à l'examen d'équité salariale et aux processus de mise en œuvre. Le Programme du Travail d'Emploi et Développement social Canada recommande une collaboration entre le personnel de direction, les syndicats (le cas échéant) et les représentants des employés afin d'éviter la circulation de fausses informations, de promouvoir la connaissance et de rehausser le moral de l'entreprise.[33] La nouvelle loi fédérale sur l'équité salariale exigera la mise en place de comités d'équité salariale dans les organisations susmentionnées, qui devront se composer d'au moins 100 employés ou intégrer des employés syndiqués pour s'assurer de leur participation au processus.

RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE D'ÉLIMINATION DES ÉCARTS SALARIAUX ENTRE LES GENRES

- **Identifiez les éventuels écarts de salaire entre les genres** et analysez vos données sous le prisme de l'intersectionnalité pour en trouver les causes.
- **Évaluez les taux de performance et de promotion** selon le genre pour repérer tout préjugé éventuel.
- **Examinez les fonctions d'administration de la paie** afin d'identifier d'éventuelles pratiques inéquitables.
- **Demandez à vos employés, de manière confidentielle,** ce qu'ils perçoivent être un salaire juste et équitable et ce qu'ils pensent des progrès de l'organisation à cet égard.
- **La direction exécutive doit supprimer les obstacles** pour les équipes des RH afin qu'elles puissent résoudre les problèmes d'équité salariale et garantir une communication transparente tout au long des processus d'examen et de mise en œuvre de l'équité salariale.
- **Les politiques de rémunération doivent intégrer les principes d'égalité de salaire pour un travail égal et d'égalité de salaire pour un travail de valeur égale.** Alignez-vous sur les lois provinciales existantes en matière d'équité salariale ou sur la loi fédérale sur l'équité salariale, même si on ne vous oblige pas à vous y conformer.
- **Communiquez et rendez les politiques de rémunération accessibles à l'ensemble du personnel**. Par ailleurs, assurez-vous que les gestionnaires responsables des évaluations de rendement et des décisions en matière de rémunération ont une bonne connaissance de ces politiques.
- **Mettez en place des pratiques permettant de traiter et d'évaluer la discrimination salariale fondée sur le genre** dans le cadre du recrutement, du maintien en poste, de la promotion et de l'avancement professionnel. Vous pouvez notamment interdire de poser des questions sur l'historique salarial des personnes pendant les entrevues, publier les plages salariales des différents emplois et procéder à des révisions de salaire au cas par cas.
- **Reconnaissez que l'écart salarial entre les genres a de grandes retombées socio-économiques,** notamment le fait que les femmes ou les groupes sous-représentés reçoivent des pensions plus faibles pour des périodes de retraite plus longues ou qu'ils soient plus à risque de sombrer dans la pauvreté.

30 Canadian Bankers Association, "Remarks to the House of Commons Special Committee on Pay Equity," 2016.
31 ADP Canada and Leger, "Canada's Pay Equity Problem," 2019.
32 Ontario Ministry of Labour, "Pay Transparency Reporting," 2018.
33 Government of Canada, "Pay Equity Information Guide," 2019.

ÉVALUEZ L'ENGAGEMENT DE VOTRE ORGANISATION ENVERS L'ÉLIMINATION DES ÉCARTS SALARIAUX ENTRE LES GENRES

- ✓ Votre organisation a-t-elle identifié les écarts salariaux entre les genres qui la concernent, ainsi que leurs causes?
- ✓ Quel est l'engagement de votre PDG envers la réduction/la résorption de l'écart salarial entre les genres?
- ✓ De quelle manière votre organisation garantit-elle l'absence de discrimination salariale fondée sur le genre?
- ✓ Votre organisation dispose-t-elle d'une politique défendant les principes d'égalité de salaire pour un travail égal et d'équité salariale ou autre politique équivalente?
- ✓ De quelle manière votre organisation s'assure-t-elle que la question d'équité salariale soit traitée?
- ✓ Votre organisation respecte-t-elle les lois applicables en matière de salaire égal pour un travail égal et d'équité salariale?
- ✓ Votre organisation publie-t-elle ses données en matière d'écart salarial entre les genres dans ses rapports ou dossiers publics?
- ✓ Votre organisation communique-t-elle ses données en matière d'écart salarial entre les genres dans ses rapports internes?

BONNES PRATIQUES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Baker McKenzie s'est engagée à défendre l'égalité des genres et à intégrer des pratiques inclusives dans l'ensemble de l'entreprise à l'échelle mondiale. Au Royaume-Uni, en plus de s'aligner sur les rapports gouvernementaux sur l'équité salariale, le bureau de Londres a également publié volontairement des données sur la rémunération des partenaires et des groupes ethniques. Au Canada, Baker McKenzie compte utiliser les mêmes mesures qu'elle a utilisées au Royaume-Uni pour améliorer la représentation de sa main-d'œuvre, notamment en ce qui relève des écarts salariaux fondés sur le genre et sur l'origine ethnique. Pour ce faire, l'entreprise s'est engagée à assurer la parité dans ses listes de recrutement, à fournir une formation sur le leadership inclusif, à instaurer des mécanismes de responsabilisation pour les objectifs en matière d'égalité des genres et à mettre en place le programme bAgile visant à améliorer les possibilités de travail flexible.

Dans le cadre de l'engagement de la **Banque Scotia** envers des pratiques décisionnelles non discriminatoires, la Banque examine et analyse les informations relatives à la représentation des genres et à la rémunération au sein de ses activités bancaires canadiennes et de son siège au Canada. En 2019, cette analyse a révélé un écart salarial inférieur à 4 %, s'expliquant principalement par des différences liées à la démographie et à la nature du poste. La Banque Scotia s'est appuyée sur les conclusions de cette analyse pour affirmer son engagement envers des pratiques de rémunération transparentes, équitables et fondées sur la performance pour continuer à réduire cet écart. Cet engagement se caractérise notamment par des actions concrètes, comme la réalisation d'une évaluation annuelle des écarts salariaux, la mise en place de tableaux de bord de l'égalité des genres pour que les cadres dirigeants fassent une mise au point en milieu et en fin d'année, la publication interne des fourchettes salariales ainsi que la mise à disposition de ressources et de soutien pour les gestionnaires, afin de les aider à prendre des décisions sans préjugés.

Starbucks s'est publiquement engagée à résorber l'écart salarial dans le monde et a déclaré que l'équité salariale resterait une priorité, même lorsque son objectif sera atteint. En mars 2019, Starbucks Canada a annoncé avoir réalisé l'équité salariale. Pour atteindre cet objectif, Starbucks a établi 10 principes axés sur trois domaines :

Traitement sur un pied d'égalité

1. Ne pas demander aux candidats leur historique salarial
2. Supprimer le plafonnement des augmentations promotionnelles
3. Fournir une fourchette salariale de poste à la demande du candidat

Transparence

4. Publier chaque année les progrès réalisés en matière d'équité salariale
5. Utiliser un calculateur des normes d'offres pour déterminer les premiers postes de l'échelle salariale
6. Ne pas exercer de représailles ou de discrimination à l'encontre d'un employé qui pose des questions ou souhaite discuter des salaires.

Responsabilisation

7. Fixer un objectif permettant de réaliser et de conserver 100 % d'équité salariale à l'échelle mondiale
8. Réaliser des analyses complètes de rémunération
9. Analyser les décisions en matière de rémunération avant qu'elles ne soient définitives
10. Résoudre toute différence de salaire injustifiée entre les hommes et les femmes exerçant des fonctions similaires

RESSOURCES UTILES SUR L'ÉLIMINATION DES ÉCARTS SALARIAUX ENTRE LES GENRES

Titre	Source	Type	Domaine cible	Objectifs	Unité cible	Résumé
An Overview of Pay Equity in Various Canadian Jurisdictions	Commission de l'équité salariale de l'Ontario	Guide	Législation	S'assurer que les politiques et pratiques de votre entreprise en matière de rémunération sont conformes aux différentes juridictions canadiennes.	Juridique, RH	Voir page 126
Guide d'information sur l'équité salariale	Gouvernement du Canada	Guide	Législation	Fournit des orientations sur les dispositions législatives relatives à l'équité salariale contenues dans la Loi canadienne sur les droits de la personne et la manière dont elles s'appliquent aux employeurs du secteur privé de compétence fédérale et aux sociétés d'État commerciales.	Juridique, RH	Voir page 126
Pay Equity Act: Backgrounder	Emploi et Développement social Canada	Guide	Mise en œuvre des politiques	Comprendre les composantes essentielles de la nouvelle Loi sur l'équité salariale et comment comparer et évaluer les catégories d'emplois, la valeur du travail et la rémunération.	Juridique, RH	Voir page 127
Guide pour interpréter la Loi sur l'équité salariale de l'Ontario ; Mini-trousse de l'équité salariale ; Outil et calculatrice de l'analyse de régression ; Exemple d'un plan d'équité salariale	Commission de l'équité salariale de l'Ontario	Guide	Législation	S'assurer que vos services Juridique et RH ont connaissance des exigences de la Loi sur l'équité salariale (Ontario).	Juridique, RH	Voir page 128
Formation en ligne : l'équité salariale pour petites entreprises	Commission de l'équité salariale de l'Ontario	Apprentissage en ligne	Mise en œuvre des politiques	Déterminer les exigences en matière d'équité salariale et apprendre comment comparer les emplois dans le cadre de l'équité salariale.	Juridique, RH	Voir page 128
Outil interactif de la comparaison des emplois	Commission de l'équité salariale de l'Ontario	Outil	Mise en œuvre des politiques	Créez un système de comparaison des emplois pouvant s'adapter et s'appliquer à votre entreprise.	Juridique, RH	Voir page 128
Guide to Gender Pay Equity ; Designing an Equitable Remuneration Policy ; Gender Pay Gap Calculator Guide	Workplace Gender Equality Agency (Australie)	Guide	Stratégie d'équité salariale	Prendre des mesures pratiques pour améliorer l'équité salariale au travers de votre stratégie en matière d'égalité des genres et élaborer une politique de rémunération efficace.	Juridique, RH	Voir page 129
Pay Equity for Small Businesses: Three Step Guide to Fairer Pay in Your Organisation	Workplace Gender Equality Agency (Australie)	Outil	Stratégie d'équité salariale	Lutter contre les inégalités salariales entre les hommes et les femmes dans votre petite entreprise.	RH	Voir page 130

6. RECRUTEMENT, MAINTIEN EN POSTE ET PROMOTION

Des pratiques de recrutement, de maintien en poste et de promotion qui tiennent compte des genres à tous les niveaux de l'organisation garantissent la diversité des idées et des expériences, une plus grande capacité d'innovation, une meilleure compréhension de la clientèle ainsi que de meilleurs résultats financiers. Toutefois, les efforts du secteur privé sont insuffisants en ce qui concerne le recrutement, l'embauche, la promotion et le maintien en poste des femmes.[34] L'écart entre les genres au niveau du recrutement, du maintien en poste et de la promotion est dû à différents facteurs, dont beaucoup se résument à des préjugés systématiques, au manque de possibilités et à des politiques et pratiques défaillantes. Par exemple, lors d'une candidature à un nouveau poste, les femmes s'efforcent généralement de répondre à tous les critères de qualification d'une offre d'emploi et respectent les directives d'embauche à la lettre, ce qui, à poste égal, n'est pas le cas pour les hommes.[35] De plus, les femmes sont plus susceptibles que les hommes de quitter leur emploi ou de revoir leurs aspirations professionnelles à la baisse pour pouvoir s'occuper de leurs proches vieillissants ou de leurs enfants et pour trouver un équilibre entre leur travail et leur vie personnelle.[36] En outre, les femmes ont moins de possibilités d'interagir avec les cadres dirigeants et, par conséquent, reçoivent moins de soutien que les hommes de la part du personnel exécutif et managérial, ce qui se traduit par 2,5 fois plus d'hommes que de femmes promues à des postes de direction.[37]

FACTEURS DE RÉUSSITE EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT, DE MAINTIEN EN POSTE ET DE PROMOTION

Réexamen des processus de ressources humaines (ex. : recrutement, présélection, embauche et sélection; formation et perfectionnement; promotion et relève; et maintien en poste et cessation d'emploi) pour déterminer si les politiques et pratiques sont discriminatoires en fonction du genre. Mise en œuvre de mesures formelles pour lutter contre les préjugés, la discrimination et les stéréotypes (ex. : formation, critères de la liste de contrôle, scripts d'entrevue et questionnaires standards, comités diversifiés, rapports de processus).

Évaluation des offres d'emploi et des postes en tenant compte des genres (ex. : examen des qualifications de compétences, du langage utilisé, des titres de fonctions). Au cours des consultations avec les entreprises, nous avons relevé qu'une évaluation interne des rôles pendant la « phase d'instruction » du processus de recrutement pourrait aider à créer des descriptions de poste non sexistes et à anticiper la manière dont les candidats potentiels perçoivent les rôles. Par exemple, une entreprise a constaté que le fait de changer le titre d'une fonction, en passant de « technicien » à « conseiller », avait augmenté significativement le nombre de candidatures féminines.

Formation de tous les gestionnaires pertinents aux capacités de recrutement, d'embauche, de promotion et de cessation d'emploi en s'assurant qu'ils ont conscience de l'importance des cibles en matière d'égalité entre les genres et de diversité. L'engagement des cadres dirigeants devient la responsabilité des cadres intermédiaires dans les processus de recrutement, de maintien en poste et de promotion, et l'action peut s'arrêter si ces gestionnaires n'ont pas les ressources suffisantes pour atteindre les objectifs fixés.

Évaluation des processus de promotion et de planification de la relève. Au cours des consultations avec les entreprises, nous avons noté que la planification de la relève pourrait se faire au niveau de chaque service, horizontalement, ou de manière moins linéaire, en particulier lorsque certains rôles de leadership ne sont pas régulièrement disponibles, pour permettre un bassin de candidats plus important.

34 Alexis Krivkovich et al., "Women in the Workplace 2018," *McKinsey & Company,* 2018.
35 Tara Sophia Mohr, "Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified," *Harvard Business Review,* 2014.
36 Employment and Social Development Canada, "Women and the Workplace: How Employers Can Advance Equality and Diversity," 2019.
37 Alexis Krivkovich et al., "Women in the Workplace 2018," *McKinsey & Company,* 2018.

Conception de stratégies d'embauche et de promotion de femmes à des postes de direction. Les femmes ont 30 % moins de chance que les hommes de passer d'un poste de débutante à un poste de direction. L'un des obstacles est lié au congé parental : les femmes se sentent souvent négligées dans l'obtention de promotions et se sentent exclues des possibilités de mentorat ou rencontrent des obstacles pour réintégrer les rangs de la population active.[38]

RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT, DE MAINTIEN EN POSTE ET DE PROMOTION

- **Fixez des objectifs de genre et de diversité** en matière d'embauche et de promotion, à tous les niveaux. Ce qui est mesuré deviendra une priorité.
- **Créez des mécanismes de responsabilisation des gestionnaires.** Vous pouvez, par exemple, inscrire des candidats diversifiés sur les listes d'emploi, créer des comités d'évaluation d'emploi composés de représentants d'employés diversifiés, utiliser des documents justifiant les décisions d'embauche ou de promotion.
- **Assurez-vous que les comités d'entrevue et/ou les comités d'embauche** soient diversifiés et offrez-leur une formation sur la diversité et l'inclusion.
- **Ne laissez pas vos suppositions personnelles et vos préjugés avoir une influence dans vos discussions sur le recrutement de talents.** Parmi ces suppositions, on retrouve souvent : « elle est trop gentille », « ce travail ne lui conviendrait pas », « elle a des enfants », « les déplacements vont être trop contraignants ».
- **Évaluez l'historique de recrutement, d'attrition et de promotion** (ex. : sur les trois dernières années) pour tous les niveaux, par genre et autres identités.
- **Surveillez et suivez les taux actuels** en matière de recrutement, d'attrition et de promotion, en visant des taux proportionnels à tous les niveaux.
- **Augmentez votre champ et vos méthodes de recherche** pour attirer une plus grande variété de candidats (ex. : réseaux externes, agences de placement, salons de l'emploi, sites d'offres d'emploi).
- **Mettez l'accent sur le développement de plans de carrière pour l'ensemble des membres du personnel** et appuyez leurs ambitions et aspirations professionnelles à court et à long terme, y compris ceux qui ne suivent pas des trajectoires linéaires.

BONNES PRATIQUES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Pour traiter l'écart d'embauche, **Exportation et Développement Canada (EDC)** concentre une partie de ses efforts sur le processus d'entrevue. L'une des unités d'EDC a reconnu son faible taux d'embauches féminines et a décidé d'intervenir en opérant quelques changements au cours de l'entrevue. Elle a ainsi amélioré la sélection des membres de son comité de recrutement afin de s'assurer qu'il comprenne un membre de la direction, une personne responsable de la culture d'équipe et une personne responsable des compétences techniques. Cette modification a permis une évaluation plus équilibrée des candidats et un taux plus élevé d'embauches féminines.

IKEA fait montre d'un fort engagement envers la parité dans le recrutement, le maintien en poste et la promotion de son personnel. Le service Diversité et Inclusion d'IKEA dispose d'une approche en six étapes :

1. Instaurer un état d'esprit favorable à la diversité et à l'inclusion
2. Analyser la diversité des collègues
3. Fixer des objectifs locaux en matière de diversité
4. Élaborer un plan d'action local pour la diversité
5. Créer une infrastructure pour l'inclusion
6. Mesurer la diversité et l'inclusion

Le programme ignITe! Gender Diversity de la **Banque Scotia** continue de faire de cette banque un employeur intéressant pour les femmes dans le domaine des technologies. En effet, ce programme s'attache à autonomiser et à accompagner l'épanouissement personnel et professionnel des femmes par le biais de programmes qui renforcent les compétences des femmes et permettent de défendre leurs intérêts. Ce programme s'attache à éliminer les préjugés à l'embauche, à soutenir la publication d'offres d'emploi non sexistes, à assurer la transparence des rapports et du recrutement, ainsi qu'à créer des programmes de perfectionnement professionnel et de parrainage. Ce programme s'inscrit dans le cadre d'un partenariat avec d'autres entreprises du domaine des technologies, établissements universitaires et groupes de recherche, pour encourager les femmes à rejoindre des entreprises de technologie comme la Banque Scotia. Grâce à divers partenariats et programmes de développement internes, la Banque Scotia a vu une augmentation de l'engagement et du nombre de femmes à des postes de gestion et de direction.

38 Rachel Thomas et al., "Women in the Workplace 2019," *McKinsey & Company,* 2019; Bob Moritz and Sharmila Karve, "3 Things Women Need to Succeed in Their Career – According to Women," *World Economic Forum,* 2018.

ÉVALUEZ LE RECRUTEMENT, LE MAINTIEN EN POSTE ET LA PROMOTION AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION

- ✓ Votre organisation dispose-t-elle de pratiques et de politiques de recrutement qui tiennent compte des genres?
- ✓ Votre organisation dispose-t-elle de pratiques de recrutement visant à encourager un plus grand nombre de femmes à postuler à des postes vacants (ex. : favoriser la publication d'offres au sein de réseaux ou associations de femmes, présenter les offres sur des sites d'emploi ou des salons spécialisés dans un secteur, recruter dans un large éventail d'universités ou autres établissements d'éducation)?
- ✓ Votre organisation dispose-t-elle de pratiques de recrutement qui encouragent tous les genres à postuler à des offres d'emploi dans des carrières non traditionnelles (ex. : favoriser la publication d'offres au sein de réseaux ou associations professionnelles, présenter vos offres sur des sites d'emploi ou des salons spécialisés dans un secteur, recruter dans un large éventail d'universités ou autres établissements d'éducation)?
- ✓ Votre organisation réalise-t-elle une analyse comparative entre les genres pour les emplois et les rôles qu'elle propose pour réduire les préjugés et la discrimination dans les descriptions de poste (ex. : revoir les qualifications, le langage utilisé, les titres de fonctions)?
- ✓ De quelle manière votre organisation aborde-t-elle les préjugés, la discrimination et les stéréotypes dans ses processus de recrutement, de présélection et d'embauche?
- ✓ De quelle manière votre organisation aborde-t-elle les préjugés, la discrimination et les stéréotypes dans ses évaluations de rendement et ses processus de promotion ou de relève?
- ✓ De quelle manière votre organisation s'assure-t-elle que les employés de tous genres ont des chances égales en matière de développement et d'avancement professionnels?
- ✓ De quelle manière votre organisation s'assure-t-elle que l'ensemble du personnel a connaissance des différentes opportunités en matière de développement et d'avancement professionnels?
- ✓ Votre organisation suit-elle les taux de recrutement, d'embauche, d'attrition ou de promotion selon le genre?
- ✓ Votre organisation suit-elle l'historique de recrutement, d'embauche, d'attrition ou de promotion selon le genre?
- ✓ Votre organisation suit-elle les taux d'attrition et de promotion suite à un congé de maternité et congé parental?

RESSOURCES UTILES SUR LE RECRUTEMENT, LE MAINTIEN EN POSTE ET LA PROMOTION

Titre	Source	Type	Domaine cible	Objectifs	Unité cible	Résumé
Guide des pratiques exemplaires de recrutement, d'embauche et de maintien en poste visant à favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion	Chaires de recherche du Canada	Rapport	Systèmes de gestion des ressources humaines	Traitez les points à améliorer en matière de recrutement, d'embauche et de maintien en poste, ainsi que les différentes étapes qui existent entre ces processus	RH, Diversité et Inclusion	Voir page 131
Le Guide sur la diversité selon le genre au travail	Ministres responsables de la condition féminine des provinces de l'Atlantique	Guide	Systèmes de gestion des ressources humaines	Identifier les inégalités fondées sur le genre et élaborer une stratégie pour votre lieu de travail qui intègre des politiques de recrutement, d'embauche, de promotion et de maintien en poste et de congédiement.	RH, Diversité et Inclusion	Voir page 131
Paradigm for Parity Toolkit	Paradigm for Parity Coalition	Trousse	Systèmes de gestion des ressources humaines	Améliorer les stratégies de recrutement pour qu'elles soient plus équilibrées entre les genres et plus inclusives.	RH, Diversité et Inclusion	Voir page 132
Workplace Diversity Through Recruitment	Ideal	Guide	Recrutement	Atteindre une plus grande diversité grâce aux stratégies de recrutement, comme la création d'offres d'emploi, de politiques et de méthodes qui attirent les candidats diversifiés.	RH, Diversité et Inclusion	Voir page 132
Winning the Fight for Female Talent – How to Gain Diversity Edge Through Inclusive Recruitment	PwC	Rapport	Recrutement	Utiliser les pratiques de recrutement les plus efficaces pour assurer la diversité sur votre lieu de travail.	RH, Diversité et Inclusion	Voir page 132
Textio Hire App	Textio	Outil	Recrutement	Améliorer le langage utilisé dans les descriptions de poste pour attirer une plus grande diversité de candidats.	RH	Voir page 133
7 Ways You Might be Overlooking Talent	Center for Creative Leadership	Trousse	Avancement professionnel	Reconnaître et lutter contre les préjugés inconscients qui créent des obstacles pour l'avancement des femmes dans votre entreprise.	PDG, Cadres dirigeants, Personnel de direction	Voir page 133
Bias in Performance Management Review Process	Cook Ross	Outil	Évaluations de rendement	Identifier et atténuer les divers types de préjugés qui existent en milieu de travail afin de créer un bassin de talents inclusif.	Cadres dirigeants, Personnel de direction	Voir page 133
Manuel de l'administrateur	Canadian Gender & Good Governance Alliance	Guide	Composition du conseil	Constituer un conseil d'administration diversifié en fournissant des chances égales aux femmes y aspirant.	Conseil d'administration	Voir page 134
La diversité des sexes au sein des conseils d'administration au Canada	Catalyst	Rapport	Composition du conseil	Améliorer la diversité des genres au sein des conseils d'administration, tout en travaillant également sur les autres niveaux de l'entreprise.	Conseil d'administration	Voir page 134

7. DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Les pratiques en matière de développement professionnel offrent aux membres du personnel des moyens efficaces pour acquérir de nouvelles compétences, accéder à plus de responsabilités et accroître leurs connaissances. Cela peut les aider à réussir dans les fonctions qu'ils occupent, à obtenir des promotions ou à s'orienter vers de nouvelles fonctions. Le soutien de la haute direction, que ce soit sous la forme de mentorat ou de parrainage, ainsi qu'une affectation à des missions importantes sont des facteurs essentiels de l'avancement professionnel d'une personne.[39] Bien que les femmes comme les hommes peuvent se heurter à un manque de soutien qui empêche leur développement professionnel, les femmes, et tout particulièrement celles avec des identités intersectionnelles, ont généralement moins accès aux possibilités d'avancement professionnel, moins de modèles visibles sur lesquels s'appuyer et plus de pression lorsqu'elles sont seules à représenter de leur genre dans certains postes.[40]

D'après un rapport de 2019, près de la moitié des gestionnaires hommes ne se sentent pas à l'aise de partager leurs activités professionnelles avec une femme.[41] De plus, si une femme réussit particulièrement bien, d'autres membres du personnel peuvent penser que cela est dû à un soutien injuste de la part du leadership par rapport à son ambition, son expérience et ses habiletés. Pour éviter ce genre de réactions négatives et assurer l'égalité des chances en matière d'avancement professionnel, les entreprises doivent adopter des pratiques volontaires et adaptatives qui répondent aux besoins de tous les membres du personnel.

FACTEURS DE RÉUSSITE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

L'instauration de programmes formels en matière de développement professionnel portant sur le leadership, le mentorat, le réseautage et des Groupes-ressources d'employés (GRE) aidera les entreprises à assurer l'égalité des chances aux femmes et aux leaders diversifiés pour des opportunités comparables offertes à leurs homologues masculins.

S'assurer que les programmes formels en matière de développement professionnel s'adressent à tous les membres du personnel. Bien que la mise en place de programmes réservés aux femmes peut s'avérer efficace, en particulier dans les secteurs à prédominance masculine, cela peut également transmettre le mauvais message sur les capacités et les compétences des femmes, selon la manière dont ces programmes sont mis en œuvre.[42] S'il est important que les entreprises ciblent explicitement les femmes performantes et les candidats issus de groupes diversifiés, ces programmes doivent être conçus dans le but d'accélérer le développement professionnel de tous ses participants.

Un parrainage efficace exige que les parrains puissent participer aux processus décisionnels.[43] McKinsey & Company ont montré que le parrainage par un membre de la haute direction constitue le critère le plus important en matière d'avancement professionnel.[44]

Pour qu'un programme de mentorat porte ses fruits, des conseils et des orientations de carrière de qualité sont nécessaires, ainsi qu'une rétroaction constructive favorisant l'amélioration des compétences ou du rendement.[45] Les programmes de mentorat formalisés permettent de responsabiliser les parties et d'éviter des réactions négatives qui entravent l'accès des femmes aux mentors masculins.[46]

39 Le mentorat désigne la relation par laquelle un mentor fournit des conseils et orientations de carrière ainsi qu'une rétroaction constructive pour aider la personne mentorée à améliorer ses compétences ou son rendement, alors que le parrainage exige le soutien actif d'une personne ayant une influence dans le processus décisionnel (généralement, un cadre dirigeant). Le parrain dirige la relation en veillant à protéger, à défendre ou à agir en faveur de l'avancement professionnel de son filleul et de son accès à des possibilités de développement cruciales. Sandrine Devillard et al., "The Power of Parity: Advancing Women's Equality in Canada," *McKinsey Global Institute,* 2017; Herminia Ibarra, "A Lack of Sponsorship Is Keeping Women from Advancing into Leadership," *Harvard Business Review*, August 2019.

40 Alexis Krivkovich et al., "Women in the Workplace 2018," *McKinsey & Company,* 2018.

41 Lean In, "Mentor Her," 2019.

42 Openside, "Overcoming the Gender Leadership Gap and Women Only Development Programmes," 2016.

43 Catalyst, "Coaches, Mentors, and Sponsors: Understanding the Differences," 2014.

44 Sandrine Devillard et al., "The Power of Parity: Advancing Women's Equality in Canada," *McKinsey Global Institute,* 2017.

45 Lean In, "Mentor Her," 2019; Catalyst, "Coaches, Mentors, and Sponsors: Understanding the Differences," 2014.

46 Lean In, "Mentor Her," 2019.

RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

- **Mobilisez les dirigeants et fixez leur rôle dans les programmes de développement professionnel.** Le PDG et la haute direction doivent encourager la franchise et l'honnêteté dans les conversations entre les différents niveaux hiérarchiques.
- **Montrez-vous stratégique et déterminé(e) dans la conception de programmes de développement professionnel.** Identifiez les domaines et les niveaux de l'entreprise où ces programmes seraient le plus pertinents, évaluez vos besoins futurs en matière de démographie de la main-d'œuvre, fixez des objectifs formels et des méthodes de mesure et mettez au point un plan de communication solide pour soutenir ces programmes.
- **Faites de la place à un développement professionnel qui sort des codes traditionnels.** Exemples : faire des programmes sur mesure pour soutenir les femmes dans des rôles à prédominance masculine et inversement; partager des informations sur les parcours professionnels non traditionnels, une progression horizontale et un avancement non linéaire.
- **Encouragez la participation du personnel aux Groupes-ressources d'employés (GRE) ainsi qu'aux réseaux externes.** Ces groupes peuvent soutenir les efforts de l'entreprise en matière de mentorat, de formation, d'engagement des employés, de maintien en poste et pour les principaux objectifs de l'entreprise.
- **Évitez de chercher des personnes qui vous ressemblent et ouvrez-vous à des structures de mentorat non traditionnelles** pour ne pas limiter les possibilités pour les femmes, les minorités visibles, les personnes en situation de handicap, etc. Cherchez à faire correspondre les personnes en fonction de leurs besoins en matière de compétences et de développement, ce qui peut supposer d'avoir plusieurs mentors ou divers aspects de mentorat inversé.
- **Définissez les attentes de ce type de relation** afin que celle-ci soit agréable et responsabilise les deux parties. Chaque partie doit pouvoir tirer des avantages du mentorat ou du parrainage pendant toute la durée de la relation.
- **Fournissez les informations, le soutien et les ressources nécessaires** dans le cadre des programmes de développement professionnel. La formation est un bon moyen d'aider les parties à comprendre leurs rôles, à cultiver les compétences utiles dans la défense de leurs propres droits et intérêts et à s'assurer que les participants s'impliquent de manière efficace.

BONNES PRATIQUES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Le Comité de **Stantec** « *Women Leadership Development* » a pour objectif de renforcer la sensibilisation aux préjugés inconscients en milieu de travail, de donner les moyens aux femmes de l'entreprise de renforcer le sentiment de confiance et d'aider les femmes à élargir leurs sphères d'influence. Pour augmenter les taux de promotion et les possibilités d'avancement pour les femmes travaillant au sein de l'entreprise, ce comité a mis en place le premier programme en matière de parrainage des femmes, SponsorHer@Stantec, et manifeste son soutien permanent aux 40 branches du Groupe-ressources d'employés *Women@Stantec*.

Unilever possède un certain nombre de programmes et de politiques visant à attirer, à autonomiser et à promouvoir ses employés actuels et ses nouveaux employés. À titre d'exemple, Unilever offre un programme de trois ans intitulé « Future Leaders » afin de préparer les nouveaux diplômés aux rôles de son entreprise, ainsi qu'un programme de leadership intitulé Villa Leadership, qui aide les employées à se préparer à l'exercice de fonctions de haute direction.

ÉVALUEZ LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION

- ✓ Votre organisation propose-t-elle des programmes de mentorat?
- ✓ Votre organisation propose-t-elle des programmes de parrainage?
- ✓ Votre organisation propose-t-elle des programmes de développement professionnel autres que le mentorat ou le parrainage (ex. : formation, réseautage, Groupes-ressources d'employés)?
- ✓ De quelle manière votre organisation s'assure-t-elle que les programmes de développement professionnel répondent aux besoins de l'ensemble des membres du personnel?
- ✓ Votre organisation évalue-t-elle les résultats obtenus avec les programmes de développement professionnel en fonction du genre afin de déterminer leur impact sur les parcours professionnels?
- ✓ De quelle manière votre organisation lutte-t-elle contre la discrimination et les préjugés dans les programmes de développement professionnel?
- ✓ De quelle manière votre organisation s'assure-t-elle que les cadres dirigeants participent aux programmes de mentorat et/ou de parrainage?
- ✓ De quelle manière votre organisation responsabilise-t-elle les deux parties dans les relations de mentorat et/ou de parrainage?

BONNES PRATIQUES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Le groupe-ressource d'employés de **Blake, Cassels & Graydon S.E.N.C.R.L./s.r.l.**, le réseau Blakes au féminin, fournit soutien, mentorat, prospection de clients, opportunités de réseautage et ressources sur l'équilibre travail/vie personnelle aux femmes juristes du cabinet afin d'assurer leur réussite professionnelle. L'initiative « Making It Rain » du groupe cible les avocates et les avocats de niveau intermédiaire à senior pour renforcer les compétences en matière de développement des entreprises en proposant des formations sur mesure. Tout au long de l'année, les participants doivent rencontrer leurs mentors et présenter des exemples concrets d'initiatives de développement d'affaires qu'ils ont entreprises, ce qui favorise également la vente croisée et renforce les réseaux informels.

Le programme d'accélération du développement de **Nutrien** a démarré comme un programme interne de deux ans portant sur le parrainage et l'amélioration des compétences des femmes à haut potentiel. Les candidats ont conçu des plans de développement professionnel, ont reçu une formation supplémentaire en leadership, ont participé à des programmes de développement personnel et ont reçu un accompagnement personnel de la part d'une animatrice/d'un animateur externe. Par la suite, le programme a fourni aux candidats un accès à un programme de parrainage formel qui comprenait une sélection de hauts dirigeants issus de différents secteurs de l'entreprise.

RESSOURCES UTILES SUR LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Titre	Source	Type	Domaine cible	Objectifs	Unité cible	Résumé
Mentoring & Sponsoring Starter Kit	Center for Creative Leadership	Guide	Mentorat et parrainage	Aider les participantes et participants à comprendre comment exploiter efficacement leur relation de mentorat ou de parrainage.	RH, Cadres dirigeants	Voir page 136
How to Mentor or Sponsor Women Without Sending the Wrong Message	HR Dive	Article	Mentorat et parrainage	Élaborer des programmes de mentorat et de parrainage inclusifs, diversifiés et constructifs pour tous les participants.	RH, Cadres dirigeants	Voir page 136
A Lack of Sponsorship is Keeping Women from Advancing into Leadership	Harvard Business Review	Article	Mentorat et parrainage	Créer et mettre en œuvre divers degrés de relations de parrainage pour les femmes.	RH, Cadres dirigeants	Voir page 136
What Men Can Do to Be Better Mentors and Sponsors to Women	Harvard Business Review	Article	Mentorat et parrainage	Améliorer les programmes de parrainage pour encourager les talents diversifiés au sein de votre organisation.	RH, Diversité et inclusion, Cadres dirigeants	Voir page 137
Employee Resource Leadership Initiative	Catalyst	Initiative	Groupe-ressource d'employés	Établir des relations avec les Groupes-ressources d'employés des différents entreprises, secteurs, fonctions et régions pour échanger sur les idées et les pratiques.	RH, Diversité et Inclusion, GRE	Voir page 137
Groupes-ressources des employé(e)s : trousse d'outils pour les professionnel(le)s de la diversité et de l'inclusion	Centre canadien pour la diversité et l'inclusion	Trousse	Groupe-ressource d'employés	Assurer une bonne constitution et mise en place de groupes-ressources d'employés dans votre entreprise.	RH, Diversité et Inclusion, GRE	Voir page 137
My Career Toolkit: Professional Associations and Networking Groups	Catalyst	Trousse	Groupes d'entraide externes	Fournir la possibilité aux femmes d'adhérer à diverses associations professionnelles et à divers réseaux d'entraide au Canada et partout dans le monde.	RH, Diversité et Inclusion	Voir page 138
Women's Associations	Women of Influence	Liste	Groupes d'entraide externes	Faire équipe avec une association de femmes au Canada pour soutenir les efforts internes en matière d'égalité entre les genres.	RH, Diversité et Inclusion	Voir page 138
Catalyst Women on Board	Catalyst	Programme	Composition du conseil	Améliorer l'avancement professionnel des femmes et leur nomination dans les comités et conseils de votre entreprise.	PDG, Cadres dirigeants, RH	Voir page 138

8. FLEXIBILITÉ DU MILIEU DE TRAVAIL

La flexibilité du milieu de travail existe lorsque les employeurs et les employés se mettent d'accord sur certains ajustements pouvant être apportés aux modalités de travail standard. Des adaptations touchant les horaires, le lieu et les conditions de travail permettent de mieux répondre aux besoins et aux préférences des membres du personnel, ce qui a généralement pour conséquence d'améliorer le bien-être de ces derniers et de leur permettre de trouver un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle.[47] Les entreprises qui adoptent des modalités de travail souples jouissent généralement des avantages suivants :[48]

- Recrutement de talents, et maintien en poste de ceux-ci;
- Une plus grande diversité en milieu de travail;
- Moins d'absentéisme;
- Plus d'engagement, un meilleur moral et une plus grande productivité.

La flexibilité du milieu de travail est en train de devenir une pratique de plus en plus courante au Canada. Le Conference Board du Canada a montré que 86 % des entreprises sondées proposent au moins une modalité de travail souple; l'aménagement des horaires étant la pratique la plus courante. Toutefois, l'utilisation d'autres types de conditions de travail souples reste limitée.[49] Les milieux de travail peuvent accroître leurs efforts en élargissant leurs options de travail souples (ex. : horaires adaptés, travail à distance, travail à temps partiel, semaine de travail condensée, partage d'emploi, retraite graduelle, congés sabbatiques), en prolongeant le congé parental ou le congé pour personne à charge, en intégrant des options de soutien pour la garde d'enfants et en concevant des installations permettant de répondre aux besoins des individus.

FACTEURS DE RÉUSSITE EN MATIÈRE DE FLEXIBILITÉ DU MILIEU DE TRAVAIL

Il n'existe pas de modèle unique. Il convient de déterminer ce que la « flexibilité » signifie pour l'ensemble des membres du personnel de votre organisation et de déterminer son applicabilité en analysant les diverses exigences de poste et les descriptions de poste. Il convient également d'évaluer régulièrement l'utilisation de ces options de travail souples, de les adapter aux besoins des personnes et de mettre à jour les politiques d'entreprise sur la base de la rétroaction fournie par les employés.

Formalisation d'une politique de flexibilité sur un lieu de travail inclusif et application cohérente de celle-ci. Comme il a été noté au cours des consultations avec les entreprises, les gestionnaires et les chefs d'équipes ont souvent le pouvoir de décision en ce qui concerne le recours à des conditions de travail souples. Il convient donc de mieux les sensibiliser à la position de l'entreprise à ce sujet, aux différents avantages que cette souplesse présente et aux politiques qui s'y rapportent.

S'assurer que les conditions de travail souples s'adressent à tous, quel que soit l'endroit où ils travaillent, le poste qu'ils occupent et leur motivation à avoir recours à ces modalités de travail. Doter l'ensemble des membres du personnel des ressources, des moyens technologiques, de la formation et du soutien nécessaires pour s'assurer qu'ils ont tout ce qu'il faut à leur disposition pour pouvoir exploiter correctement les modalités de travail souples.

Encouragement des hommes à tenir les rênes, en particulier en ce qui concerne le congé parental. Lorsque les hommes prennent un congé parental, la pénalité sur le salaire ou l'avancement professionnel que les femmes subissent lorsqu'elles prennent un congé parental peut être réduite[50]. Le Gouvernement du Canada a mis en œuvre une prestation parentale partagée de l'assurance-emploi autorisant entre cinq et huit semaines de congé parental partagé pour permettre une répartition plus équilibrée des responsabilités en matière de garde d'enfants.[51]

47 Australian Workplace Gender Equality Agency, "Briefing Note: About Workplace Flexibility," 2018; Equileap, "Gender Equality Global Report & Ranking," 2018.
48 Government of Canada, "Flexible Work Arrangements: What Was Heard," *Labour Program, Employment and Social Development Canada*, 2016.
49 The Conference Board of Canada, "Rethinking 9 to 5: Canadian Organizations Step Up to Support Employees Through Flexible Work Arrangements," 2018.
50 Emily Eaton and Carole Jackson, "Want to Improve Gender Equality at Work? Help Men Take Parental Leave," *MERCER*, 2018.
51 Government of Canada, "New Five-Week Parental Sharing to Start in March 2019," 2018.

RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE FLEXIBILITÉ DU MILIEU DE TRAVAIL

- **Mettez en place des périodes d'essai ou des programmes pilotes** pour tester les options de travail souples et en étudier les résultats. Les participants doivent être les services, les équipes ou toute personne qui s'investit pour faire progresser la flexibilité en milieu de travail pour mettre en lumière de manière efficace les principaux avantages et les défis potentiels.
- **Créez une stratégie de flexibilité en milieu de travail** qui contient des objectifs, des indicateurs, des plans de mise en œuvre et des méthodes d'évaluation. La flexibilité du travail doit s'inscrire dans des stratégies plus générales comme une stratégie sur l'égalité des genres ou une stratégie d'entreprise.
- **La sensibilisation et le renforcement des capacités sont essentiels**. Partagez votre stratégie en matière de flexibilité en milieu de travail à l'ensemble de l'entreprise et discutez des attentes et des responsabilités du personnel et de la direction.
- **Encouragez les dirigeants à adopter des options de travail souples.** Les dirigeants, quel que soit leur genre, doivent être des modèles dans la mise en application de ces options afin de promouvoir un changement de culture à tous les niveaux de l'organisation.
- **Mettez en œuvre une formation pour les gestionnaires** et dotez-les des ressources suffisantes pour pouvoir gérer efficacement la flexibilité en milieu de travail (ex. : Slack, Skype, Basecamp, Unified Communications).
- **Changez votre manière de parler de la flexibilité en milieu de travail pour éliminer toute stigmatisation.** Les membres du personnel doivent se sentir à l'aise de profiter des options de travail souples qui leur sont offertes et ne doivent pas se le voir reproché.
- **Alignez les processus d'évaluation du rendement sur les options de travail souples.** Mesurez le rendement en vous basant sur la productivité et les résultats et non sur le temps passé en présentiel ou les heures travaillées.
- **Prévoyez des aménagements souples au bureau ou sur le site.** Cela peut prendre la forme d'aires de repos, de salles d'allaitement, d'installations adaptées aux enfants dans toutes les toilettes, d'options pour emmener son enfant sur le lieu de travail ou encore de temps libre pour s'occuper de personnes à charge.
- **Répondez aux attentes en matière de congé parental** avant, pendant et après ces périodes pour les employés et les employeurs afin de répondre aux questions et préoccupations à court et à long terme.
- **Mettez en œuvre des pratiques permettant de soutenir les obligations parentales et celles relatives aux personnes à charge.** Cela peut prendre la forme de compléments aux prestations de congé de maternité, d'adoption, parental et pour personne à charge et d'un soutien apporté par l'employeur pour la garde d'enfants (ex. : subventions, places réservées en garderie, installations sur place, partenariats externes pour fournir des services de garde aux heures prolongées ou lorsque le service de garde habituel fait défaut).

BONNES PRATIQUES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

BASF favorise l'équilibre entre le travail et la vie personnelle en offrant des avantages correspondant aux différentes étapes de la vie. Pour aider les parents, BASF met à la disposition des mères et des pères des congés parentaux durant lesquels ils peuvent toucher jusqu'à 100 % de leur salaire pendant 17 semaines, ainsi que des bourses d'études.

Exportation et Développement Canada (EDC) soutient les nouvelles mères et les nouveaux pères par la mise en place d'un complément de prestations de maternité (pendant la grossesse) et de parentalité (après la naissance) pouvant s'élever jusqu'à 95 % du salaire. De plus, en se basant sur les commentaires du personnel, EDC a décidé d'offrir la possibilité aux personnes en congé parental de choisir le niveau de sollicitation qu'elles souhaitent recevoir de leur supérieur hiérarchique et de conserver leurs téléphones cellulaires et leurs tablettes professionnels.

Le programme de **TELUS** intitulé « Styles de travail » donne aux membres du personnel la possibilité de travailler dans un bureau hybride et à distance. Cette souplesse renforce la responsabilisation, l'appropriation, le contrôle, mais surtout l'engagement des employés vis-à-vis de leur travail. TELUS a pu constater les résultats concrets découlant de la mise en place de conditions de travail souples, notamment les économies immobilières et la réduction des frais de déplacement. Rien qu'en 2018, TELUS a évité plus de 18 500 tonnes d'émissions de gaz carbonique et a réduit de 2,9 millions d'heures le temps de déplacement.

ÉVALUEZ LA FLEXIBILITÉ DU MILIEU DE TRAVAIL DE VOTRE ORGANISATION

- ✓ Votre organisation propose-t-elle des horaires de travail flexibles (ex. : heure de début/heure de fin, semaines condensées, échanges d'heures, quarts fractionnés)?
- ✓ Votre organisation offre-t-elle un nombre d'heures de travail flexible (ex. : heures réduites/temps partiel, partage d'emploi, congé partiel)?
- ✓ Votre organisation offre-t-elle des lieux de travail flexibles?
- ✓ Votre organisation offre-t-elle des congés flexibles (ex. : congé pour obligations familiales à court et à long terme, congé pour décès, congé achetable, congé pour éducation)?
- ✓ Votre organisation fournit-elle des compléments aux prestations de congé de maternité, d'adoption, parental et pour personne à charge?
- ✓ Votre organisation offre-t-elle une flexibilité sur son lieu de travail (ex. : salles d'allaitement, installations adaptées aux enfants dans toutes les toilettes, aires de repos, temps libre pour s'occuper de personnes à charge, options pour emmener son enfant sur le lieu de travail)?
- ✓ Votre organisation dispose-t-elle de programmes de transition pour soutenir les employés qui partent en congé prolongé et qui en reviennent (ex. : congé de maternité, parental, pour personne à charge, pour décès)?
- ✓ Votre organisation dispose-t-elle de prestations supplémentaires en matière de garde d'enfants pour les parents (ex. : service de garde d'urgence, subventions pour la garde d'enfants, service de garde d'enfants sur place)?
- ✓ Dans quelle mesure la politique de votre organisation en matière de travail flexible est-elle alignée sur son approche en matière d'égalité des genres?
- ✓ De quelle manière votre organisation s'assure-t-elle que tous les gestionnaires et/ou chefs d'équipe ont tout ce dont ils ont besoin pour gérer avec succès les conditions de travail souples?
- ✓ De quelle manière votre organisation s'assure-t-elle que tout le personnel a ce dont il a besoin pour exploiter les options de travail souples?
- ✓ Votre organisation encourage-t-elle tous les membres du personnel à utiliser les différentes options de travail souples dont elle dispose?
- ✓ Votre organisation encourage-t-elle les hommes à prendre un congé d'adoption, parental ou pour personne à charge?
- ✓ Votre organisation évalue-t-elle l'utilisation que fait le personnel de ses options de travail souples selon le genre?

RESSOURCES UTILES SUR LA FLEXIBILITÉ DU MILIEU DE TRAVAIL

Titre	Source	Type	Domaine cible	Objectifs	Unité cible	Résumé
Workplace Flexibility Strategy ; Manager Flexibility Toolkit ; Employee Flexibility Toolkit ; Readiness Assessment ; Flexibility Focus Group Guidance ; Flexibility Business Case ; Developing a Flexible Working Arrangement Policy	Workplace Gender Equality Agency (Australie)	Trousse	Stratégie de flexibilité du milieu de travail	Mettre en œuvre des modalités de travail flexibles pour permettre aux membres de votre personnel de créer des équipes flexibles performantes, engagées et productives.	PDG, Personnel de direction, RH, Diversité et Inclusion, Toutes les unités	Voir page 139
A Manifesto for Change	Timewise & Deloitte	Guide	Stratégie de flexibilité du milieu de travail	Créer une flexibilité du milieu de travail qui réponde aux besoins de tous vos employés.	PDG, Cadres dirigeants, Personnel de direction	Voir page 142
Leveraging Workplace Flexibility for Engagement and Productivity	SHRM	Rapport	Évaluation de la flexibilité du milieu de travail	Comprendre les enjeux et avantages de la flexibilité du milieu de travail et mettre en œuvre une modalité de travail souple qui favorise l'engagement et la productivité.	RH, Personnel de direction	Voir page 142
Workflex and Managers Guide ; Workflex and Small Business Guide ; When Work Works – Additional Resources	When Work Works	Guide	Développement de la flexibilité du milieu de travail	Fournit aux gestionnaires les moyens de soutenir la réussite des employés grâce à des modalités de travail flexibles.	RH, Personnel de direction	Voir page 143
Un pas vers la réussite! Comment gérer efficacement la transition de carrière après un congé de maternité : Guide à l'intention des employeurs	Canadian Education and Research Institute for Counselling	Guide	Congé de maternité et congé parental	Élaborer des stratégies qui répondent aux besoins de votre entreprise et de votre personnel dans le cadre d'une grossesse, d'une naissance ou d'une adoption.	RH, Personnel de direction	Voir page 144
Want to Improve Gender Equality at Work? Help Men Take Parental Leave	MERCER	Article	Congé de maternité et congé parental	Encourager les hommes de votre entreprise à prendre un congé parental.	RH, Personnel de direction	Voir page 144
Tackling Childcare - The Business Case for Employer-Supported Childcare	Société financière internationale	Rapport	Garde d'enfants	Concevoir et mettre en œuvre une stratégie en matière de garde d'enfants qui réponde aux besoins de tous les membres du personnel.	RH, Cadres dirigeants	Voir page 144
What Is the Link Between Business Strategy and Workplace Design?	JLL	Article	Environnement bâti	Concevoir des espaces de travail physiques qui encouragent l'engagement, l'autonomisation et l'épanouissement.	RH, Cadres dirigeants	Voir page 145
Creating a Breastfeeding Friendly Workplace	Association pour la santé publique de l'Ontario	Rapport	Environnement bâti	Créer un milieu de travail accueillant pour les familles, qui aidera les employés à trouver un équilibre entre leur carrière et leurs obligations familiales.	RH, Cadres dirigeants	Voir page 145
Informations fédérales, provinciales et territoriales sur le congé de maternité et le congé parental	Diverses lois provinciales, territoriales et fédérales	Guide	Législation	S'assurer que votre entreprise respecte les exigences légales en vigueur en matière de congé de maternité et de congé parental	Juridique, RH	Voir page 146

9. BIEN-ÊTRE ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Par bien des manières, la question du genre peut influer sur le bien-être et la sécurité au travail. Il est de la responsabilité des organisations de garantir la santé et la sécurité en milieu de travail, de lutter contre la violence et le harcèlement, de veiller à la sécurité psychologique et à la santé mentale des membres du personnel et de créer les conditions propices au bien-être de toutes et de tous. Toutefois, les politiques, pratiques et procédures d'entreprise ont souvent eu tendance à favoriser les hommes, voire parfois à décourager les femmes de participer dans l'entreprise en nuisant à leur productivité et à leurs besoins en matière de santé physique et mentale.[52] L'environnement et les conditions de travail qui règnent dans les secteurs à prédominance masculine constituent d'ailleurs un véritable enjeu pour la sécurité et le bien-être des femmes.

Fournir des conditions de travail favorables à toutes et à tous exige d'intégrer une perspective de genre dans tous les aspects liés à la santé, à la sécurité, au bien-être et à la gestion du risque en reconnaissant que les facteurs physiques et psychosociaux affectent les personnes de manière différente selon leur identité de genre.[53] En effet, il convient de noter que les femmes subissent plus souvent la violence sexiste au travail que les hommes et que certains groupes de femmes y sont particulièrement exposés. C'est le cas notamment des cadres dirigeantes, des femmes LGBTQ2+, des femmes autochtones, des femmes en situation de handicap et des femmes évoluant dans des secteurs à prédominance masculine.[54] Pour s'attaquer à ces problèmes, le Gouvernement du Canada a adopté le projet de loi C-65 en octobre 2018, avec pour objectif la création d'un cadre intégré pour protéger les employées et employés sous réglementation fédérale contre le harcèlement et la violence au travail. Toutefois, toutes les entreprises doivent mettre en œuvre des plans de façon proactive et s'assurer d'avoir des mécanismes qui leur permettent de garantir le bien-être du personnel et de réduire les risques en matière de santé et de sécurité.

Les caractéristiques de bien-être et de sécurité au travail tenant compte des genres peuvent apporter les avantages suivants :[55]

- Moins d'inégalités en milieu de travail;
- Une meilleure productivité;
- Un taux d'attrition moins important;
- Moins d'absentéisme;
- Des risques plus faibles sur le plan juridique et de la réputation.

En revanche, l'absence d'une telle approche expose l'entreprise aux risques suivants :[56]

- Une diminution du bien-être des employées et employés;
- Une baisse de moral et de confiance chez les employées et employés;
- Une perte d'acceptabilité sociale;
- Des risques plus importants sur le plan juridique et de la réputation.

FACTEURS DE RÉUSSITE EN MATIÈRE DE BIEN-ÊTRE ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Définir quelle signification le bien-être et la sécurité au travail ont pour votre entreprise et le rôle que joue le genre dans la façon dont le personnel perçoit le bien-être et la sécurité. Mettre en œuvre les mesures, pratiques, initiatives et stratégies adaptées qui reflètent ces différences, et reconnaître que les incidents qui se produisent en dehors du travail peuvent avoir des répercussions sur le bien-être des membres du personnel.[57]

Accroître la représentation des femmes et des groupes sous-représentés dans la prise de décisions relatives au bien-être et à la sécurité afin d'identifier de quelle manière les politiques, les programmes, les processus, les vérifications, les mesures de contrôle, la conception et l'environnement du milieu de travail peuvent réduire les inégalités.

Établir un lien entre la santé et la sécurité au travail et les actions prises en matière d'égalité en milieu de travail, notamment en matière de harcèlement et de violence, de santé mentale et d'environnement bâti, encouragera la prise en compte du genre dans la gestion du bien-être et de la sécurité en milieu de travail.[58]

52 Melinda Gates, "We're Sending Our Daughters into a Workplace Designed for Our Dads," *LinkedIn*, September 27, 2017.
53 United Kingdom's Health and Safety Executive, "Vulnerable Workers – Gender," n.d.
54 La violence fondée sur le genre est un terme générique pour tout acte préjudiciable perpétré contre le gré de quelqu'un et qui est basé sur des différences socialement prescrites entre hommes et femmes. Cette violence peut être physique, verbale, sexuelle, psychologique ou socio-économique. Women, "Gender Equality Glossary," n.d.; Institute for Work & Health, "Sex/Gender Analysis: Are Risks of Violence at Work Higher for Men or Women? It Depends on Type of Violence," 2018; Government of Canada, "Budget 2018's Gender Results Framework," 2018.
55 BSR, "Women's Safety in the Workplace," 2016.
56 Katie Martinelli, "What Are the Consequences of Poor Health and Safety Procedures?" *High Speed Training,* 2017; International Institute of Risk and Safety Management, "How Safe Is Your Reputation?" 2017.
57 International Labour Organization, "Gender and Occupational Safety and Health," n.d.
58 European Agency for Safety and Health at Work, "Including Gender Issues in Risk Assessment," 2003.

RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE BIEN-ÊTRE ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL

- **Tous les niveaux de leadership doivent créer activement des espaces sûrs** et promouvoir une culture de sécurité dans toute l'organisation. Les membres du personnel ne doivent pas hésiter à dire les choses lorsqu'ils le jugent nécessaire.
- **La prévention, la promotion et la résolution** sont des éléments essentiels lors de la conception et la révision des politiques ou des approches visant à améliorer la santé et la sécurité physiques et psychologiques en milieu de travail. Intégrez des mécanismes de surveillance à chacune de ces étapes pour garantir un processus complet.
- **Mettez en place des indicateurs de bien-être et de sécurité au travail qui tiennent compte du genre** en vous basant sur les données non regroupées. Identifiez et évaluez les conditions de travail du point de vue des femmes et des groupes marginalisés au moyen de méthodes quantitatives et qualitatives, notamment au travers des récits personnels.
- **Mettez en œuvre une politique de tolérance zéro** vis-à-vis de la violence fondée sur le genre, s'appliquant à tous les niveaux, à tous les types de travailleuses et travailleurs, ainsi qu'à quiconque entretenant un lien avec votre organisation. Cette politique doit prévoir les différents moyens exploitables pour la détermination des sanctions et des conséquences.
- **Mettez en place des mécanismes de signalement et d'enquête clairs, confidentiels et sans risque de représailles** pour les cas de discrimination fondée sur le genre et de violence. Fixez des mesures spécifiques pour tous les griefs formels et informels, prenez des mesures visant à empêcher toute forme de représailles en cas de signalement et méfiez-vous des réactions négatives susceptibles de saper vos efforts.
- **Évaluez les besoins de chaque genre en matière de sécurité, sous l'angle de l'intersectionnalité** et prévoyez des mécanismes qui permettent de protéger l'ensemble du personnel travaillant sur le site et en dehors du site. Cela peut prendre la forme d'un système de pointage à distance, d'un moyen permettant d'assurer la sécurité et le déplacement des personnes qui travaillent après les heures normales de travail, de la création de toilettes mixtes et de la prise en compte de l'avis de tous les genres dans la rénovation ou la conception des espaces de travail.
- **Tenez compte des besoins de tous les genres dans la préparation des programmes d'avantages sociaux** et des options de bien-être pour les employés (ex. : jours de congé de maladie, journées de vacances, congé parental, conditions de travail alternatives et avantages en matière de santé génésique et de santé mentale).
- **Désignez une personne spécifique ou une partie responsable** pour la mise en place de mesures visant à prévenir, détecter et réagir en cas de harcèlement ou de violence fondés sur le genre. Assurez-vous que votre entreprise apporte un soutien aux victimes de harcèlement et de violence fondée sur le genre en milieu de travail, ainsi qu'aux victimes de violences familiales.
- **Prévoyez une formation régulière pour tous les membres du personnel, en particulier pour les gestionnaires et le personnel des ressources humaines** afin de favoriser une reconnaissance et un soutien généralisés. Couvrez tous les aspects de bien-être et de sécurité au travail, en intégrant notamment des scénarios qui s'adaptent aux spécificités de votre milieu de travail et de votre secteur.
- **Employez-vous de façon proactive à déstigmatiser les problèmes de santé mentale et à sensibiliser** sur les facteurs de risque propre à chaque genre en matière de santé mentale. Préparez-vous en mettant en place des politiques et des ressources formelles qui permettent d'appuyer les personnes qui souffrent de problèmes mentaux ou physiques, qui traversent des situations de crise personnelle ou qui doivent gérer des évènements inattendus, etc.

BONNES PRATIQUES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

CAE s'est engagée à créer un milieu de travail sécuritaire et à améliorer le bien-être de ses employés. Pour prévenir et faire face aux risques et dangers potentiels, CAE a créé « EthicsPoint ». Il s'agit d'un système tiers offrant un service en ligne et téléphonique permettant aux employés, aux clients, aux partenaires et aux fournisseurs de déclarer de manière confidentielle tout problème lié à des activités illégales ou non éthiques, notamment toutes les questions concernant l'égalité des chances et un milieu de travail exempt de harcèlement. En outre, afin d'encourager un mode de vie sain, CAE a créé un projet expérimental comprenant une évaluation de l'indice de santé globale de la santé physique et mentale de ses employés, de leur vie personnelle et de leur environnement de travail. Les employés ont reçu un rapport personnalisé contenant des recommandations et des ressources, et les résultats compilés ont aidé CAE à prendre de bonnes initiatives et politiques en matière de bien-être.

Au cours des deux dernières années, les prestations de congé parental de la **Banque Scotia** ont été bonifiées afin d'inclure un large éventail de professionnels, comprenant notamment des conseillers matrimoniaux et des psychothérapeutes. Le solide appui qui est fourni par l'organisation reconnaît les nombreux rôles que les employés, et les femmes en particulier, incarnent pour s'occuper des membres de leur famille, aussi bien des jeunes que des aînés. De plus, les dépenses admissibles dans le compte bien-être de la Banque Scotia ont été élargies pour soutenir le bien-être global des employés, en intégrant une couverture pour les frais de garde d'enfants, les soins aux personnes âgées et le soutien en matière de santé mentale pour les membres de la famille élargie. Le compte de bien-être peut également être utilisé pour des applications de bien-être, des adhésions à la salle de sport et du matériel de conditionnement physique.

ÉVALUEZ LE BIEN-ÊTRE ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL DANS VOTRE ORGANISATION

- ✓ De quelle manière votre organisation s'assure-t-elle que toutes les politiques en matière de bien-être et de sécurité au travail reconnaissent et protègent les différences de sexe et de genre (ex. : sur le plan musculosquelettique, de la santé mentale, de la santé génésique, de l'hygiène, de la sécurité et du confort)?
- ✓ De quelle manière votre organisation s'assure-t-elle que le bien-être et la sécurité dans son milieu de travail répondent aux besoins des employés de tous les genres?
- ✓ L'équipe de votre organisation responsable des décisions en matière de bien-être et de sécurité reflète-t-elle correctement et proportionnellement l'ensemble des personnes constituant sa main-d'œuvre?
- ✓ Votre organisation a-t-elle intégré la question du genre dans sa formation en bien-être et sécurité destinée à tous les membres du personnel (ex. : violence et harcèlement fondés sur le genre, santé mentale post-partum)?
- ✓ De quelle manière votre organisation lutte-t-elle contre la discrimination et la violence au travail (y compris la violence fondée sur le genre)?
- ✓ Votre organisation a-t-elle une politique de tolérance zéro vis-à-vis de la discrimination et de la violence au travail sous toutes leurs formes, notamment vis-à-vis de la violence fondée sur le genre?
- ✓ Votre organisation a-t-elle mis en œuvre des mécanismes clairs, confidentiels et sans risque de représailles pour le signalement, la documentation et l'enregistrement des cas de discrimination et de violence au travail, notamment des cas de violence fondée sur le genre (ex. : systèmes de plainte anonymes, mécanismes de protection des membres du personnel ou politiques relatives aux dénonciateurs)?
- ✓ Votre organisation dispose-t-elle de pratiques permettant de garantir la sécurité des employés de tous genres sur leur lieu de travail, lorsqu'ils se rendent au travail, pendant les visites chez les clients ou pendant les déplacements professionnels (ex. : dispositifs ou procédures de pointage, agents de sécurité, services de transport, zone de stationnement visible, caméras de surveillance)?
- ✓ Votre organisation fournit-elle des avantages sociaux qui intègrent l'accès à des services de santé spécialement prévus pour répondre aux différents besoins de chaque genre (ex. : dépistage du cancer du sein et de la prostate, santé génésique, santé post-partum et santé mentale)?

BONNES PRATIQUES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Stantec a mis un point d'honneur à faire de la santé et de la sécurité sa priorité. Son équipe chargée de la sécurité procède actuellement à un audit sur la santé mentale à l'échelle de l'entreprise et va s'appuyer sur les résultats d'audit pour déterminer les principaux domaines d'intervention en matière de santé mentale. Parallèlement, Stantec a mis en œuvre et a soutenu diverses initiatives sur la santé mentale dans ses bureaux du Canada. Au Nouveau-Brunswick, Stantec a développé une série d'ateliers sur le bien-être en lien avec la gestion du stress et du deuil et a également organisé un évènement intitulé A day in Her Shoes visant à sensibiliser la population sur certains problèmes liés à la santé mentale des femmes, notamment les injustices sociales et les violences sexistes.

La stratégie Vision Zero **d'Unilever** vise à réduire à zéro le nombre de morts, de blessés, d'accidents de la route, d'incidents de processus et à avoir une politique de tolérance zéro vis-à-vis des comportements et des pratiques dangereux. Unilever favorise la sécurité des femmes sur ses lieux de travail et dans sa chaîne d'approvisionnement étendue en s'attaquant aux normes sociales et culturelles nuisibles par le développement de codes de conduite et de politiques, de mécanismes de plaintes, d'une sensibilisation et d'une formation à caractère évolutif. De plus, Unilever a aidé environ 1,85 million de femmes tout au long de sa chaîne de valeur à tirer profit d'initiatives visant à favoriser leur sécurité, à développer leurs compétences et à élargir leur champ de possibilités.

RESSOURCES UTILES SUR LE BIEN-ÊTRE ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Titre	Source	Type	Domaine cible	Objectifs	Unité cible	Résumé
Législation sur la santé et la sécurité au travail au Canada	Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail	Législation	Santé et sécurité au travail	S'assurer que votre entreprise respecte la législation fédérale et provinciale en matière de santé et de sécurité.	Juridique, RH, SST	Voir page 150
10 Keys for Gender Sensitive OSH Practice – Guidelines for Mainstreaming in Occupational Safety and Health	Organisation internationale du travail	Rapport	Santé et sécurité au travail	Adopter une approche tenant compte de la dimension de genre et intégrer les questions de genre dans la création et la mise en œuvre des politiques, des programmes et des pratiques.	RH, Diversité et Inclusion, SST	Voir page 150
Intégrer les questions de genre dans l'évaluation des risques	Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail	Guide	Santé et sécurité au travail	Adopter une approche tenant compte de la dimension de genre dans l'évaluation des risques.	RH, Diversité et Inclusion, SST	Voir page 150
Violence en milieu de travail	Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail	Outil	Violence au travail	Identifier les éléments qui augmentent les risques en milieu de travail et lutter contre la violence par la mise en œuvre de mesures préventives.	RH, SST	Voir page 151
5-Step Sexual Harassment Risk Mitigation Strategy for Employers	McInnis Cooper	Article	Législation sur le harcèlement au travail	Atténuer les risques juridiques, financiers et commerciaux du harcèlement sexuel en milieu de travail.	PDG, Juridique, RH	Voir page 151
S'agit-il de harcèlement? Outil au service des employés	Gouvernement du Canada	Guide	Harcèlement au travail	Comprendre les bases du harcèlement au travail et comment réagir face à des situations de harcèlement.	RH, Tout le personnel	Voir page 151
Sexual Harassment in the Workplace: How Companies Can Prepare, Prevent, Respond and Transform Their Culture	Catalyst	Rapport	Harcèlement au travail	Améliorer votre culture d'entreprise afin que les employés évoluent dans un environnement sécuritaire et juste.	PDG, RH	Voir page 152
A 15-Point Plan for Boards and CEOs to Eradicate Sexual Harassment in Their Organizations	Forbes	Article	Harcèlement au travail	Donner aux dirigeants les moyens et les connaissances pour éradiquer le harcèlement sexuel au travail.	PDG, Conseil d'administration	Voir page 152
Dealing with Sexual Harassment When Your Company Is Too Small to Have HR	Harvard Business Review	Article	Harcèlement au travail	Prévenir et lutter contre le harcèlement sexuel dans une petite entreprise.	PDG, Cadres dirigeants	Voir page 153
Une introduction à la politique : Guide d'élaboration des politiques et procédures en matière de droits de la personne	Commission ontarienne des droits de la personne	Guide	Politiques institutionnelles	Fournit une aide pratique aux entreprises pour trouver des moyens efficaces et justes de prévenir et de répondre aux problèmes touchant les droits de la personne, notamment en matière de harcèlement, de discrimination et de logement.	RH, Juridique	Voir page 153
What Will It Take? Promoting Cultural Change to End Sexual Harassment	ONU Femmes	Rapport	Harcèlement au travail	Fournit des orientations aux employeurs pour répondre de manière prioritaire aux besoins des victimes et des survivantes et survivants de situations de violence sexuelle, de harcèlement et de discrimination.	RH, Juridique, PDG, Cadres dirigeants	Voir page 153
Une étape à la fois : Guide de mise en œuvre de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail	CSA Group	Guide	Santé mentale au travail	Aide les employeurs à comprendre comment mettre en œuvre la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.	RH, Diversité et Inclusion, Juridique	Voir page 154
People Want Their Employers to Talk About Mental Health	Harvard Business Review	Article	Santé mentale au travail	Offre des conseils sur la manière d'aborder la santé mentale sous le prisme de l'intersectionnalité et établit une liste de pratiques exemplaires pour le secteur privé.	RH, Diversité et Inclusion, PDG, Cadres dirigeants	Voir page 154
Informations sur le congé de soignant, à l'échelle fédérale, provinciale et territoriale	Diverses lois provinciales, territoriales et fédérales	Guide	Législation	S'assurer que votre entreprise respecte les exigences légales relatives au congé de soignant.	Juridique, RH	Voir page 155
Informations sur le congé en cas de blessure ou de maladie grave, à l'échelle fédérale, provinciale et territoriale	Diverses lois provinciales, territoriales et fédérales	Guide	Législation	S'assurer que votre entreprise respecte les exigences légales relatives au congé en cas de blessure ou de maladie grave.	Juridique, RH	Voir page 159
Informations sur le congé en cas de violence familiale ou sexuelle, à l'échelle fédérale, provinciale et territoriale	Diverses lois provinciales, territoriales et fédérales	Guide	Législation	S'assurer que votre entreprise respecte les exigences légales relatives au congé en cas de violence familiale ou sexuelle.	Juridique, RH	Voir page 163

10. MARKETING ET PUBLICITÉ

Le secteur privé, au travers de ses activités marketing et publicitaires, a le pouvoir d'avoir un impact direct ou indirect sur les femmes et les filles, tout au long de la chaîne de valeur. Les stéréotypes et préjugés de genre présents dans la publicité nous affectent tous d'une certaine manière, et en particulier les femmes.[59] Tandis que 66 % des Canadiennes estiment qu'il y a trop de stéréotypes de genre dans les supports de marketing, seulement 30 % déclarent s'identifier aux femmes telles qu'elles sont représentées dans les publicités.[60] Les entreprises peuvent trouver un intérêt à adopter une stratégie marketing et publicitaire qui tienne compte de la dimension du genre dans le sens où cela offre une meilleure représentation de leur clientèle. Les femmes dominent le marché mondial avec plus de 20 000 milliards de dollars en dépenses de consommation, un chiffre qui atteindra les 30 000 milliards au cours de la prochaine décennie et 75 % d'entre elles s'identifient comme la personne principalement responsable des achats du foyer.[61]

Bien que la diversité dans la publicité soit de plus en plus visible, les entreprises ont toujours du mal à mettre en avant les différents genres de manière proportionnelle et réaliste. Dans certains pays, une réglementation en matière de représentation des genres dans la publicité a été mise en place. Au Royaume-Uni, notamment, la réglementation spécifie que les publicités ne doivent pas représenter les femmes et les hommes dans des rôles clichés. En France, l'autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP) a mis en place un code qui permet de lutter contre les représentations de l'homme ou de la femme qui porteraient atteinte à la dignité d'un genre ou de l'autre. D'autres pays européens, comme la Belgique, la Finlande, l'Irlande, la Grèce et la Hongrie ont mis en place une réglementation similaire.[62] De plus, les entreprises du monde entier travaillent de façon proactive à la déconstruction des stéréotypes de genre. C'est notamment le cas d'ONU Femmes, qui, par le biais d'Unstereotype Alliance, en appelle à l'action collective des dirigeants de l'industrie pour éradiquer le plus rapidement possible les stéréotypes dépassés de la publicité.

FACTEURS DE RÉUSSITE EN MATIÈRE DE MARKETING ET DE PUBLICITÉ

Les entreprises doivent se doter des moyens nécessaires pour concevoir, développer, faire la promotion et vendre des produits et des services qui respectent la dignité de la femme et éradiquent les stéréotypes et les préjugés de genre. Elles seront ainsi en mesure de saisir des opportunités commerciales significatives. Unilever a indiqué que ses publicités progressistes étaient 25 % plus efficaces que celles qui présentent le genre de manière plus traditionnelle.[63]

Viser une représentation égale des capacités et des rôles pour tous les genres. Selon une étude internationale Ipsos, 75 % des consommateurs portent un regard plus positif sur les entreprises qui présentent divers genres avec des capacités et des rôles identiques et 51 % des consommateurs cherchent activement des produits qui proviennent d'entreprises favorisant l'égalité entre les genres dans leurs publicités.[64]

Remettre en cause les rôles et autres facteurs sociaux clichés et éviter l'appropriation culturelle et la sexualisation. Montrer des modèles positifs et réalistes, et brosser des portraits divers et réels de tous les genres et identités sociales, notamment en ce qui concerne leur visage, leur corps, leur orientation sexuelle, leur identité et expression de genre et leur milieu culturel.

59 World Federation of Advertisers, "A Guide to Progressive Gender Portrayals in Advertising," 2018.
60 McCann Worldgroup Canada, "The Truth About Canadian Women: The Imperfect Portrayal of Women," 2018.
61 Elizabeth A. Vazquez and Barbara Frankel, "The Business Case for Global Supplier Diversity and Inclusion," *WEConnect International*, 2017; World Federation of Advertisers, "A Guide to Progressive Gender Portrayals in Advertising," 2018.
62 Advertising Standards Authority, "Harmful Gender Stereotypes in Ads to Be Banned," 2018.
63 Unilever, "Challenging Harmful Gender Norms," 2018.
64 UN Women, "Ipsos Study – Advertising Is Out of Sync with World's Consumers," *Unstereotype Alliance*, 2018.

RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE MARKETING ET DE PUBLICITÉ

- **Assurez-vous que tous les membres de votre équipe interne de marketing suivent une formation sur les stéréotypes, les préjugés et l'intersectionnalité.** Envisagez la possibilité d'obtenir cette formation de la part d'agences partenaires ou de prestataires externes.
- **Suivez l'évolution de la représentation des genres et identités sociales dans vos publicités** ainsi que l'utilisation indirecte de ces supports à des fins de recrutement. Confiez la responsabilité de ces indicateurs aux gestionnaires marketing, ou aux personnes ayant des fonctions équivalentes.
- **Pré-testez et testez toutes les représentations de genre** lors de l'élaboration de matériel de publicité et de communication pour éviter la publication de contenus transmettant des rôles clichés ou un langage sexiste.
- **Participez à un projet qui lutte contre les stéréotypes et les préjugés dans la publicité** (ex. : Unstereotype Alliance d'ONU Femmes, initiative #SeeHer) et intéressez-vous aux autres pays qui ont mis en place une réglementation luttant contre les stéréotypes dans la publicité (ex. : Royaume-Uni, France, Norvège).
- **Assurez-vous que votre culture et vos pratiques d'entreprise sont en adéquation avec vos communications externes et votre image publique.** Les messages transmis au travers de vos activités de marketing et de publicité doivent être le reflet exact de votre entreprise (ex. : ne vous présentez pas comme une entreprise inclusive avec des possibilités d'avancement si la majorité des personnes promues appartiennent à un segment particulier).

BONNES PRATIQUES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

En 2017, **IKEA Canada** a lancé une campagne intitulée « Que de belles possibilités », un regard optimiste et plein d'espoir sur les belles possibilités qui s'offrent à vous dans votre foyer, votre communauté et le monde, le tout vu à travers les yeux d'un enfant. Le spot publicitaire de la campagne met en avant les initiatives d'IKEA, y compris sur le changement social, la durabilité, la diversité et l'inclusion, l'égalité et bien d'autres. Tout le monde doit pouvoir être apprécié pour ses différences et ses similitudes avec les autres. Cette campagne reflète la diversité à travers les situations de la vie et les personnes, indépendamment de leur race, origine ethnique, religion, genre, situation de handicap, âge, orientation sexuelle ou identité. Cela reflète également la manière dont nous travaillons en tant qu'employeur, en soutenant l'égalité des droits et des chances.

Unilever s'est lancée dans le combat des stéréotypes au sein de sa publicité en 2016. La déconstruction des stéréotypes fait partir intégrante de la stratégie commerciale d'Unilever, entraînant des répercussions sur toutes ses marques et ses équipes de marketing, ainsi que sur ses partenaires. La campagne #MontrezNous de Dove, en collaboration avec Getty Images, crée une base de données de photos libres de droits montrant des femmes dans leur diversité, au naturel et sans retouches. En plus des marques comme Dove et LUX qui s'attachent à valoriser les femmes, d'autres marques comme Axe/Lynx et Dove Men+Care ont lancé des campagnes pour combattre les clichés qui retiennent les hommes sur leur lieu de travail. En 2019, Dove Men+Care a lancé une initiative intitulée « Pledge for Paternity Leave » [engagement pour le congé de paternité], ainsi qu'un fonds de soutien du congé paternité pour que le congé payé de paternité devienne la nouvelle norme. Ces initiatives s'accompagnent d'un certain nombre de ressources en ligne, de conseils et d'informations utiles.

Procter and Gamble (P&G) a pris un engagement public en faveur de l'égalité des genres. L'entreprise s'est fixé l'objectif d'avoir 100 % de représentations réelles et positives des hommes et des femmes dans ses publicités et dans ses supports. En plus du soutien qu'apporte P&G à l'initiative #SeeHer de l'Association of National Advertisers (ANA) et à l'initiative Unstereotype Alliance d'ONU femmes, un grand nombre de ses marques intègre l'égalité des genres dans leur publicité. Par exemple, l'une des publicités de la marque Gillette présente la masculinité dans sa pluralité et la marque Pampers s'attache à combattre les clichés sexistes en donnant un rôle de premier plan aux pères qui s'occupent des enfants.

ÉVALUEZ LE MARKETING ET LA PUBLICITÉ DE VOTRE ORGANISATION

- ✓ Dans quelle mesure la création d'un marketing et d'une publicité tenant compte de la dimension de genre est-elle une priorité pour votre organisation dans le cadre de ses efforts en matière d'égalité des genres?
- ✓ De quelle manière votre organisation s'assure-t-elle que la représentation des genres dans ses publicités reflète la diversité et la réalité, et ne véhicule pas des rôles clichés?
- ✓ De quelle manière votre organisation aborde-t-elle les préjugés potentiels chez les personnes qui travaillent dans la communication, le marketing, la publicité, les relations publiques, etc. ?
- ✓ De quelle manière votre organisation garantit-elle une représentation égale et équilibrée de tous les genres dans ses supports de publicité et de communication?
- ✓ Votre organisation a-t-elle participé à une initiative qui lutte contre les stéréotypes et les préjugés dans la publicité (ex. : Unstereotype Alliance d'ONU Femmes, initiative #SeeHer)?
- ✓ Votre organisation réalise-t-elle des tests préliminaires et autres tests de représentation des genres au cours de l'élaboration de ses supports publicitaires et de ses communications externes?

RESSOURCES UTILES SUR LE MARKETING ET LA PUBLICITÉ

Titre	Source	Type	Domaine cible	Objectifs	Unité cible	Résumé
Lignes directrices sur la représentation des femmes et des hommes dans la publicité	Ad Standards	Guide	Publicité sans stéréotypes	Suivre les lignes directrices en matière de représentation des genres afin de garantir une représentation équilibrée dans divers types de situations présentées dans les publicités.	Marketing, Publicité	Voir page 167
A Guide to Progressive Gender Portrayals in Advertising – the Case for Unstereotyping Ads	The World Federation of Advertisers	Guide	Publicité sans stéréotypes	Éliminer les stéréotypes de la publicité et améliorer la représentation des genres en favorisant la diversité au sein des équipes, des fournisseurs et des campagnes publicitaires de votre entreprise.	Marketing, Publicité	Voir page 167
A Guide to Gender Equality in Communications	Koç Holding Company	Guide	Stratégie marketing	Développer une approche pour les professionnels de la communication afin d'aider les entreprises à se libérer des stéréotypes traditionnels.	RH, Diversité et Inclusion, Marketing, Publicité	Voir page 167
Let's Speak Gender: 10 Principles of Gender-Responsive Communications for Development	PNUD	Outil	Mise en œuvre de la communication	Fournir des orientations sur la représentation des genres dans la communication.	Marketing et Publicité, Toutes les unités	Voir page 168
Advertising Guidance on Depicting Gender Stereotypes Likely to Cause Harm or Serious or Widespread Offence	Committee of Advertising Practice (UK)	Guide	Publicité sans stéréotypes	Découvrir les différentes façons d'éviter les stéréotypes de genre portant sur les hommes, les femmes et autres groupes vulnérables dans les annonces publicitaires.	Marketing, Publicité	Voir page 168
Gender Bias in Advertising: Research, Trends and New Visual Language	Geena Davis Institute on Gender in Media	Rapport	Publicité sans stéréotypes	Étudie la manière dont l'industrie de la publicité a réussi à améliorer la représentation des femmes, et ce qui peut encore être amélioré.	Marketing, Publicité	Voir page 169
Getting Gender Right	Kantar	Rapport	Publicité sans stéréotypes	Rapport destiné aux spécialistes du marketing pour les aider à prendre des décisions de marque stratégiques concernant les différences entre les genres, en réponse à certaines campagnes de marketing.	Marketing, Publicité	Voir page 169

11. CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Le secteur privé a la capacité d'intégrer pleinement l'égalité entre les genres en ciblant les diverses facettes de sa chaîne d'approvisionnement. Cette intégration peut se faire en soutenant la diversité et l'inclusion des fournisseurs, et plus particulièrement, en accordant la priorité aux entreprises détenues ou gérées par des femmes dans votre chaîne d'approvisionnement. De plus, cette intégration suppose de veiller à ce que les droits de la personne et les pratiques en matière d'égalité entre les genres soient respectés dans les milieux de travail de vos fournisseurs. Dans certains secteurs, les femmes constituent la majorité de la main-d'œuvre de la chaîne d'approvisionnement; leur bien-être et leur sécurité sont donc des préoccupations centrales.[65]

Bien que les organisations s'engagent à améliorer l'égalité entre les genres dans leurs propres milieux de travail, seulement 28 % des entreprises s'intéressent à cette question pour leurs fournisseurs, et moins de 25 % demandent à leurs fournisseurs de leur transmettre des données ventilées selon le genre.[66] En outre, bien que 51 % des entreprises du secteur privé canadien aient mis en œuvre des initiatives en matière de diversité pour leurs fournisseurs, les entreprises détenues par des Canadiennes représentent moins de 5 % de l'ensemble des fournisseurs nationaux et internationaux des administrations publiques et des gouvernements.[67]

Les organisations qui traitent la diversité de leurs fournisseurs comme une priorité et qui font participer pleinement les femmes dans leur chaîne d'approvisionnement peuvent bénéficier des opportunités stratégiques suivantes :[68]

- Un retour sur un investissement 133 % plus élevé et une réduction du coût des opérations d'achat de 20 %;
- Une meilleure représentation de la clientèle, étant donné que les femmes dominent le marché mondial en exerçant le contrôle sur plus de 20 000 milliards de dollars pour les dépenses de consommation et sur 85 % des décisions d'achat à la consommation;
- Une plus grande capacité à respecter les délais de production et de livraison ou de se prémunir contre d'éventuelles perturbations en diversifiant la chaîne d'approvisionnement et en garantissant le respect des droits de la personne et des travailleurs;
- Stimuler le développement communautaire, la création d'emplois et la croissance du marché, étant donné que les femmes réinvestissent la majorité de leurs revenus dans leur famille et leur communauté.

65 Jessica Davis Pluess and Peder Michael Pruzan-Jorgensen, "Women's Empowerment in Global Value Chains: A Framework for Business Action to Advance Women's Health, Rights, and Wellbeing," *BSR,* 2016.

66 Magali Barraja, "Making Women Workers Count: A Framework for Conducting Gender-Responsive Due Diligence in Supply Chains," *BSR* and *C&A Foundation,* 2019.

67 The Conference Board of Canada, "The Business Case for Supplier Diversity in Canada," 2017.

68 International Finance Corporation, "Women Entrepreneurs Are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets," 2015; OECD, "Investing in Women and Girls," 2010; Elizabeth A. Vazquez and Barbara Frankel, "The Business Case for Global Supplier Diversity and Inclusion," *WEConnect International,* 2017; Magali Barraja, "Gender Equality in Social Auditing Guidance," *BSR and Ministry of Foreign Affairs of the Netherland,* 2019; Patrick Connaughton and Laura Gibbons, "Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Propositions," *The Hackett Group,* 2016; The Conference Board of Canada, "The Business Case for Supplier Diversity in Canada," 2017.

FACTEURS DE RÉUSSITE EN MATIÈRE DE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Des stratégies efficaces en matière de diversité et d'inclusion des fournisseurs doivent être élaborées avec l'aide et le soutien de la direction exécutive. Instaurez une stratégie d'approvisionnement inclusive formelle et une politique écrite avec le soutien de la direction exécutive.

L'établissement d'objectifs ambitieux en matière de dépenses liées à la diversification des fournisseurs, en particulier celles liées à un approvisionnement tenant compte du genre, peut conduire à une augmentation de la part de marché. Les entreprises qui affectent au moins 20 % de leurs dépenses à la diversification de leurs fournisseurs constatent que 10 à 15 % de leur chiffre d'affaires annuel est le fruit de ces efforts, contre 5 % lorsque moins de 20 % des dépenses sont affectées.[69]

S'associer à des intervenants externes qui travaillent à l'amélioration de l'égalité des genres et de l'inclusion dans les milieux de travail de leurs fournisseurs, et servir de catalyseur aux entreprises qui favorisent la diversité de leurs fournisseurs. Ces parties prenantes et entreprises peuvent fournir un accès à des fournisseurs certifiés diversifiés, aux évènements des fournisseurs et à des opportunités de réseautage, ainsi qu'à des ressources et à des informations sur l'autonomisation des femmes dans les chaînes d'approvisionnement.[70]

Prendre l'initiative de bien se renseigner sur les milieux de travail des fournisseurs avant de conclure un contrat. Développer une compréhension réaliste des marchés locaux et du contexte culturel pour s'assurer que tous les niveaux de fournisseurs respectent les droits de la personne, les lois du travail et favorisent l'égalité entre les genres et l'autonomisation des femmes.[71]

RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

- **Affectez une équipe ou une personne** responsable des objectifs en matière de diversité et d'inclusion des fournisseurs, et assurez-vous que tous les chefs d'unité comprennent leurs responsabilités dans l'atteinte de ces objectifs.
- **Simplifiez et uniformisez les processus de candidature et de formation de contrats pour les fournisseurs** afin de faciliter la participation des entreprises à ces processus.
- Votre stratégie, vos programmes et vos politiques en matière de diversité et d'inclusion des fournisseurs doivent avoir une visibilité à l'interne et à l'externe. Intégrez ces éléments sur le site Web principal de l'entreprise et mettez en place une communication interne visant à informer tous les niveaux de l'entreprise et à trouver des ambassadeurs qui appuieront ces efforts dans leurs domaines respectifs.
- **Mettez en œuvre un code de conduite relatif à la diversité et à l'inclusion des fournisseurs** et vérifiez régulièrement qu'il est respecté. Veillez à ce que ce code soit rédigé dans un langage inclusif et instaurez un système de gestion approprié. Il peut être utile d'avoir recours à un audit externe pour vérifier la conformité des fournisseurs.
- **Prévoyez des mesures incitatives, des récompenses, des sanctions et des pénalités formelles** pour vos fournisseurs directs lorsqu'ils réussissent ou ne parviennent pas à mettre en œuvre un milieu de travail favorisant l'avancement et l'autonomisation des femmes et des groupes diversifiés.
- **Créez un tableau de bord afin de mesurer et d'établir des rapports** sur la diversité et l'égalité des genres dans la chaîne d'approvisionnement. Indiquez le nombre de fournisseurs agréés qui sont des entreprises féminines et diversifiées, ainsi que toutes celles qui sont engagées en faveur de l'égalité entre les genres.

69 Patrick Connaughton and Laura Gibbons, "Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Propositions," *The Hackett Group,* 2016.
70 Patrick Connaughton and Laura Gibbons, "Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Propositions," *The Hackett Group,* 2016.
71 Magali Barraja, "Making Women Workers Count" A Framework for Conducting Gender-Responsive Due Diligence in Supply Chains," BSR and C&A Foundation, 2019.

- **Réalisez une analyse de diversité des fournisseurs** afin d'identifier les possibilités d'amélioration. Intégrez-y une analyse des dépenses internes, le montant total et le pourcentage des dépenses d'approvisionnement auprès d'entreprises féminines et diversifiées, une évaluation sur l'environnement du fournisseur ou une enquête de référence auprès des fournisseurs avec des données ventilées selon le genre.
- **Cartographiez votre chaîne d'approvisionnement ou réalisez un audit social** pour avoir une image plus claire et déceler les endroits où la production ou les services ont été confiés à une main-d'œuvre vulnérable ou particulièrement à risque.
- **Instaurez un processus formel en matière de développement des fournisseurs** afin d'aider les entreprises détenues par des femmes à être mondialement plus compétitives et à soutenir le renforcement de leurs capacités.
- **Sensibilisez vos principaux fournisseurs aux avantages** que présentent la diversité et l'inclusion des fournisseurs ainsi que l'égalité des genres en milieu de travail. Soutenez les fournisseurs qui améliorent leurs pratiques, et reconnaissez et récompensez leurs efforts en la matière.

BONNES PRATIQUES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Sodexo cherche activement à intégrer des entreprises diversifiées dans son réseau de fournisseurs, y compris des entreprises détenues par des femmes, par des minorités, par des personnes en situation de handicap ou par des personnes LGBT. Au travers de son programme d'inclusion de la chaîne d'approvisionnement, Sodexo s'est engagée à investir 1 milliard de dollars US auprès de 5 000 petites et moyennes entreprises, dont 1 500 devront être détenues et gérées par des femmes. Sodexo suit annuellement les progrès réalisés par chaque pays au niveau de ses fournisseurs féminins et de ses fournisseurs sous-utilisés, ainsi qu'ils sont définis dans chaque pays, et suit également les dépenses réalisées auprès des entreprises locales et de petite taille.

Le programme axé sur la diversité des fournisseurs de **TELUS** encourage le développement économique et offre de plus grandes possibilités aux entreprises dirigées par des autochtones, des personnes LGBTQ+, des femmes et à d'autres entreprises reflétant la diversité pour soumissionner à des appels d'offres concurrentiels. Cela permet de s'assurer que les fournisseurs de TELUS reflètent la diversité de sa clientèle et introduisent de nouvelles idées et de la créativité. Depuis 2014, TELUS a augmenté de 35 % ses dépenses auprès de fournisseurs diversifiés accrédités. Ce programme englobe des entreprises canadiennes reconnues par le Conseil canadien des fournisseurs autochtones et de minorités visibles (CAMSC), par Women Business Enterprises (WBE) Canada et par la Chambre de commerce gaie et lesbienne du Canada (CGLCC).

Unilever dispose d'un solide « Code de conduite des affaires et règles de conduite ». Ce code, consultable sur son site Web principal, présente les principes et politiques applicables aux employés et aux sociétés du Groupe Unilever. Pour faire progresser l'égalité entre les genres dans sa chaîne d'approvisionnement, le Groupe Unilever a collaboré avec ONU Femmes à l'élaboration du Global Safety Framework for Rural Spaces [Cadre mondial pour la sécurité dans les zones rurales] qui vise à apporter un soutien aux entreprises qui cherchent à éradiquer les violences faites aux femmes et aux filles au sein des chaînes d'approvisionnement agricoles. Unilever investit également 2 millions d'euros pour mettre en œuvre ce Cadre dans sa chaîne d'approvisionnement au Kenya, en Tanzanie et au Rwanda afin de lutter contre le harcèlement sexuel et la violence fondée sur le genre ainsi que pour fournir un accès aux services de soins de santé de base dont les femmes ont besoin, notamment en matière de santé maternelle et de planification familiale.

ÉVALUEZ LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE VOTRE ORGANISATION

- ✓ Dans quelle mesure la diversité et l'inclusion de la chaîne d'approvisionnement constituent-elles une priorité dans le cadre des efforts de votre organisation en matière d'égalité entre les genres?
- ✓ Votre organisation dispose-t-elle d'une politique de diversité et d'inclusion à l'échelle de l'entreprise qui met l'accent sur un approvisionnement tenant compte du genre?
- ✓ Votre organisation dispose-t-elle d'une politique de diversité et d'inclusion à l'échelle de l'entreprise qui met l'accent sur les droits des travailleurs pour faire progresser l'égalité entre les genres?
- ✓ Votre organisation a-t-elle évalué sa chaîne d'approvisionnement concernant les aspects de diversité des fournisseurs, d'égalité entre les genres et de performances en matière de droits de la personne et des travailleurs?
- ✓ De quelle manière votre organisation s'assure-t-elle que votre chaîne d'approvisionnement soit diversifiée (ex. : femmes, ethnicité, LGBTQ2+, aptitudes diverses)?
- ✓ De quelle manière votre organisation s'assure-t-elle que les fournisseurs directs ou principaux et les fournisseurs potentiels correspondent à vos critères en matière de diversité, d'égalité des genres et de droits de la personne et des travailleurs?
- ✓ De quelle manière votre organisation incite-t-elle les fournisseurs directs et principaux à se fournir auprès d'entreprises dirigées par des femmes?
- ✓ De quelle manière votre organisation encourage-t-elle les fournisseurs directs et principaux à faire progresser l'égalité entre les genres et l'autonomisation des femmes dans leurs milieux de travail?
- ✓ Votre organisation soutient-elle le développement des entreprises dirigées par des femmes et des entreprises diversifiées (ex. : renforcement des capacités, formation)?
- ✓ Votre organisation travaille-t-elle avec des intervenants externes pour soutenir la diversité et l'inclusion dans sa chaîne d'approvisionnement (ex. : gouvernements locaux, réseaux d'entraide pour la diversité des fournisseurs, associations de droits de la personne, associations professionnelles, universités et incubateurs)?

DU SOUTIEN POUR LE SECTEUR PRIVÉ

Un certain nombre d'entreprises aident le secteur privé à diversifier ses chaînes d'approvisionnement. C'est le cas notamment de WEConnect International qui identifie, sensibilise, recense et reconnaît les entreprises féminines détenues, gérées ou contrôlées au moins à 51 % par une ou plusieurs femmes par le biais de sa certification *Women's Business Enterprise* (WBE) et les met en relation avec plus de 100 entreprises clients, notamment des entreprises mondiales opérant au Canada, comme Accenture, Bayer, BDC, Boeing, Citi, Dell, Delta, D&B, EDC, Enterprise Rent-A-Car, ExxonMobil, EY, IBM, Marriott International, Merck, Moody's, Pfizer, P&G, Sodexo, TD Bank, UPS, et Walmart. De la même manière, le Conseil canadien des fournisseurs autochtones et de minorités visibles (CAMSC) aide les grosses entreprises à identifier les fournisseurs de biens et de services compétitifs en certifiant les entreprises détenues par des autochtones et des minorités. La certification CAMSC constitue un outil d'accès aux marchés qui offre aux fournisseurs un point d'entrée direct aux grandes sociétés présentes au Canada et aux États-Unis appréciant les avantages commerciaux apportés par une chaîne d'approvisionnement inclusive et diversifiée.

RESSOURCES UTILES SUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Titre	Source	Type	Domaine cible	Objectifs	Unité cible	Résumé
The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses	ONU Femmes	Guide	Mise en œuvre de la diversité des fournisseurs	Intégrer un approvisionnement qui tient compte du genre dans la culture de l'entreprise et soutenir les entreprises détenues par des femmes.	Approvisionnement	Voir page 170
Supplier Diversity Playbook	Conseil canadien des fournisseurs autochtones et de minorités visibles (CAMSC)	Guide	Mise en œuvre de la diversité des fournisseurs	Créer un processus solide en matière de diversité des fournisseurs.	Approvisionnement	Voir page 170
Norme SA8000	Social Accountability International (SAI)	Norme	Responsabilité de la chaîne d'approvisionnement	Veiller à ce que votre entreprise respecte les attentes en matière de performances sociales tout au long de la chaîne d'approvisionnement.	Approvisionnement	Voir page 170
KnowTheChain	Know The Chain	Indicateur de référence	Responsabilité de la chaîne d'approvisionnement	Prendre des décisions éclairées en matière d'investissement et être en adéquation avec la loi britannique sur l'esclavage moderne (Modern Slavery Act).	Approvisionnement, Juridique	Voir page 171
Ethical Trading Initiative Base Code	Ethical Trading Initiative	Indicateur de référence	Responsabilité de la chaîne d'approvisionnement	Veiller à ce que votre entreprise participe efficacement au commerce éthique.	Approvisionnement, Juridique	Voir page 171
Soutenir les entreprises appartenant à des femmes et favoriser leur croissance	Conseil canado-américain pour l'avancement des femmes entrepreneures et chefs d'entreprises	Rapport	Chaîne d'approvisionnement tenant compte des genres	Soutenir les femmes entrepreneures tout au long de la chaîne de valeur en uniformisant les règles du jeu et en créant l'égalité des chances pour les femmes.	Approvisionnement, Approche communautaire	Voir page 171
Gender Equality in Codes of Conduct Guidance ; Making Women Workers Count ; Gender Equality in Social Auditing Guidance	Business for Social Responsibility	Guide	Chaîne d'approvisionnement tenant compte des genres	Intégrer la question de l'égalité des genres dans les exigences éthiques, les normes et les processus d'audit de la chaîne d'approvisionnement	Approvisionnement, Juridique, Diversité et Inclusion	Voir page 172
CAMSC Supplier Certification	Conseil canadien des fournisseurs autochtones et de minorités visibles (CAMSC)	Certification	Fournisseurs certifiés	Accéder à des fournisseurs autochtones ou membres de minorités ayant une certification afin de créer une chaîne d'approvisionnement inclusive et diversifiée.	Approvisionnement	Voir page 173
CGLCC Supplier Diversity Program	Chambre de commerce gaie et lesbienne du Canada (CGLCC)	Programme	Fournisseurs certifiés	Accéder à des fournisseurs membres de la communauté LGBT+ afin de créer une chaîne d'approvisionnement inclusive et diversifiée.	Approvisionnement	Voir page 173
WBE Canada Certification	Women Business Enterprises (WBE) Canada	Certification	Fournisseurs certifiés	Accéder à des fournisseurs femmes afin de créer une chaîne d'approvisionnement inclusive et diversifiée.	Approvisionnement	Voir page 174
WEConnect Certification ; Gold Standard for Global Supplier Diversity and Inclusion ; WEConnect Academy	WEConnect International	Trousse	Fournisseurs certifiés	Découvrir de quelle manière votre entreprise peut soutenir les entreprises détenues par des femmes.	Approvisionnement	Voir page 175

12. INITIATIVES DE SENSIBILISATION ET PARTENARIATS

Le secteur privé peut favoriser l'égalité entre les genres et l'autonomisation des femmes et des filles au travers d'initiatives de sensibilisation et de programmes portant sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Les organisations peuvent soutenir les intervenants externes qui travaillent directement à faire progresser l'égalité entre les genres et l'autonomisation des femmes au sein des communautés, des États et à l'international. De plus, les organisations peuvent instaurer une perspective sexospécifique dans leurs initiatives de sensibilisation, leurs partenariats ou leurs programmes RSE afin de s'assurer que ces accords n'aient d'incidence négative sur aucun genre ou groupe social.

Les initiatives de sensibilisation qui concernent ou tiennent compte de l'égalité des genres peuvent offrir les avantages suivants :[72]

- Développer une responsabilité sociale durable et améliorer la réputation de l'entreprise;
- Atténuer les risques et renforcer la confiance des investisseurs;
- Soutenir des engagements plus importants à l'égard des objectifs de développement durable et de droits de la personne;
- Renforcer les résultats en matière de développement pour les familles, les communautés et les localités dans lesquelles ces initiatives sont menées.

De la même manière, les partenariats peuvent offrir les avantages suivants à leurs acteurs :

- Créer un effet multiplicateur qui accélère les progrès en matière d'égalité entre les genres et d'autonomisation des femmes;
- Créer une synergie (ex. : moins de doubles emplois, coûts moins importants, impact plus fort) entre les initiatives tenant compte du genre pour refléter les priorités des communautés, ainsi que la diversité au sein de ces groupes;
- Améliorer la compréhension du secteur privé des enjeux qui touchent les femmes et les filles au niveau local pour garantir que les investissements communautaires soient employés de manière efficace et répartis de manière équitable.
- Soutenir la mise en œuvre des efforts de l'entreprise en matière d'égalité des genres lorsque les ressources internes sont insuffisantes, pour parvenir à des résultats optimaux (ex. : savoir-faire, économies, capital humain, innovation stimulée)

FACTEURS DE RÉUSSITE EN MATIÈRE D'INITIATIVES DE SENSIBILISATION ET DE PARTENARIATS

Répondre aux besoins et aux priorités des communautés dans lesquelles vous réalisez des activités en tenant compte d'un maximum de défis sur le plan social, économique, culturel et politique lors de l'élaboration des initiatives de sensibilisation.[73]

Éviter de confondre l'égalité des genres avec un programme de responsabilité sociale des entreprises, mais se servir de la responsabilité sociale des entreprises pour faire progresser l'égalité entre les genres au sein de la société. Toute approche interne en matière d'égalité entre les genres en milieu de travail doit faire partie des priorités de l'entreprise et être incluse dans les objectifs organisationnels.[74]

Établir une mission claire et bien étudier ses partenariats. Prendre en considération la dimension de genre lors de l'évaluation des partenariats potentiels et essayer de bien comprendre la motivation et la valeur pour chaque partie. S'appuyer là-dessus pour mobiliser les compétences, l'expertise et les ressources nécessaires pour chaque partenaire.[75]

72 International Finance Corporation, "Tool Suite 3 – Unlocking Opportunities for Women and Business: Women and Community Engagement," 2018.
73 Laura Herman et al., "How CSR Can Advance Gender Equity," *FSG,* 2017.
74 Katherine Fritz et al., "The Next Sustainability Frontier: Gender Equity as a Business Imperative," *Stanford Social Innovation Review,* 2017.
75 McKinsey & Company, "Partnering for Parity: Strengthening Collaborations for Gender Equality," 2017; Devonshire Initiative, "Partnering & Partnerships: Lessons Learned in the DI," n.d.

RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE D'INITIATIVES DE SENSIBILISATION ET DE PARTENARIATS

- **Évaluez les activités de sensibilisation/RSE auprès des communautés et les partenariats** pour vérifier que le sujet de l'égalité des genres y est explicitement abordé et qu'il n'y a aucune répercussion négative sur un genre en particulier. Envisagez d'avoir recours à un spécialiste indépendant si vous n'avez pas l'expertise requise.
- **Inscrivez la question du genre dans vos priorités lors de l'élaboration de stratégies de sensibilisation/RSE.** Collectez des données permettant de refléter les différences liées au genre et ciblez les défis particuliers que rencontrent les femmes intersectionnelles.
- **Recherchez les possibilités d'associer vos initiatives de sensibilisation** aux activités de développement économique et d'autonomisation sociale destinées aux femmes. Cela peut prendre la forme de bourses d'études et d'apprentissage ou de programmes soutien visant à aider les femmes évoluant dans des secteurs à prédominance masculine, en tant qu'entrepreneures ou en tant que dirigeantes.
- **Étudiez le manque de talents dans votre secteur** pour financer ou vous associer à des acteurs externes qui travaillent à l'amélioration des compétences pour les femmes et les filles, mais aussi pour les hommes et les garçons. Il peut s'agir notamment de compétences techniques pour les femmes évoluant dans des secteurs à prédominance masculine ou de formations pour les hommes évoluant dans des secteurs à prédominance féminine.
- **Collaborez avec les associations spécialisées, les gouvernements ou les leaders communautaires** engagés en faveur de l'égalité entre les genres et de l'autonomisation des femmes et des filles pour appuyer vos efforts internes en matière d'égalité des genres.
- **Formalisez et établissez une bonne gouvernance dans les accords de partenariats.** Fixez des mesures de responsabilisation et mesurez et évaluez l'impact de vos partenariats de façon continue.
- **Intégrez des considérations liées au genre** dans l'évaluation de l'impact social, l'évaluation initiale des communautés et l'évaluation des risques sociaux.

BONNES PRATIQUES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Les initiatives de sensibilisation de **BASF** mettent l'accent sur la formation scientifique et offrent aux enfants la possibilité de participer à un apprentissage pratique. Le Kids' Lab propose des ateliers qui exposent les enfants à la chimie et à des expériences scientifiques interactives, contribuant ainsi à mettre fin à la stigmatisation pesant sur les filles et les femmes qui étudient ou font carrière dans les domaines des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM). Depuis 2013, plus de 5 000 étudiants et communautés autochtones au Canada ont participé aux ateliers du Kids' Lab de BASF qui ont eu lieu pendant la Semaine nationale de la chimie.

Blake, Cassels & Graydon S.E.N.C.R.L./s.r.l. a noué un partenariat avec Women General Counsel Canada (WGCC) pour mettre en place des programmes de formation efficaces en matière de leadership, intitulés « Stepping up » et « Stepping Beyond ». Le programme « Stepping up » se consacre à l'augmentation du nombre de femmes avocates générales au sein des entreprises publiques et privées du Canada, des institutions sans but lucratif, des entités publiques et des filiales canadiennes de multinationales. Le programme « Stepping Beyond » aide les avocates générales qui souhaitent développer ou aller au-delà de leur rôle d'avocate générale. Ce partenariat sectoriel a entraîné une augmentation annuelle du nombre de femmes avocates générales au Canada.

CAE se mobilise pour faire progresser l'égalité entre les genres dans un secteur traditionnellement dominé par les hommes en examinant et en améliorant la filière STIM et les carrières de pilote pour les femmes. CAE a lancé le programme de bourses Femmes pilotes aux commandes de CAE. Celui-ci accorde à des aspirantes pilotes des bourses entièrement payées qui couvrent les coûts de l'un des programmes de formation d'élèves-pilotes de CAE, ainsi qu'un emploi auprès de l'une des compagnies aériennes participantes après avoir réussi la formation. Présentement, les femmes représentent moins de 5 % des pilotes dans le monde et le programme de CAE participe à l'augmentation du nombre de femmes pilotes et à la création de modèles pour les femmes qui souhaiteraient devenir pilotes.

ÉVALUEZ LES INITIATIVES DE SENSIBILISATION ET LES PARTENARIATS DE VOTRE ENTREPRISE

- ✓ Dans quelle mesure l'égalité entre les genres et l'autonomisation des femmes sont-elles inscrites dans vos initiatives de responsabilité sociale des entreprises (RSE), de sensibilisation et communautaires?
- ✓ Votre organisation finance-t-elle ou a-t-elle noué des partenariats avec des organisations travaillant à faire progresser l'égalité entre les genres et l'autonomisation des femmes?
- ✓ Votre organisation a-t-elle évalué l'impact de ses initiatives de RSE, de sensibilisation et communautaires sur chaque genre?
- ✓ Votre organisation a-t-elle évalué l'impact de ses partenariats sur chaque genre?
- ✓ Votre organisation collabore-t-elle avec les organisations non gouvernementales (ONG), les gouvernements, les fournisseurs et les leaders communautaires pour appuyer vos efforts en matière d'égalité entre les genres?

BONNES PRATIQUES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

IKEA adopte une approche proactive pour soutenir les femmes et réduire les disparités entre les genres. Son projet intitulé DISHA permet aux Indiennes défavorisées d'acquérir des compétences professionnelles et de trouver des possibilités d'emploi pour offrir une vie meilleure à leurs familles et aux générations à venir. IKEA en Inde prévoit de recruter 150 femmes au travers de ce programme, à divers postes de collaboratrices chez IKEA Hyderabad, dans l'optique que tous les futurs magasins en Inde participent à cette initiative.

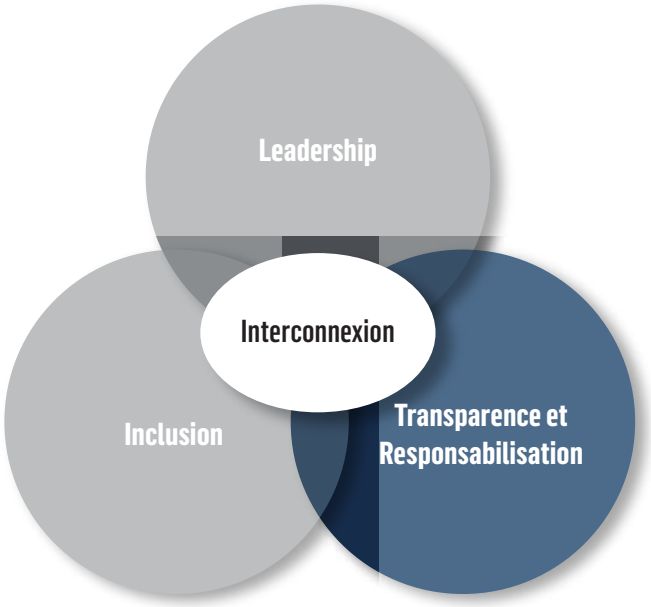
La **Banque Scotia** autonomise les femmes dans leurs communautés par le biais de l'Initiative Femmes de la Banque Scotia, un programme complet d'appui aux entreprises dirigées et détenues par les femmes au Canada, qui repose sur trois piliers : l'accès au capital, le mentorat et la formation. Ce programme vise à combattre les stéréotypes, à sensibiliser aux préjugés inconscients, à aborder les domaines systémiques des services financiers qui ont un impact sur le potentiel de croissance des entreprises dirigées par des femmes et à aider les femmes à continuer de faire évoluer leur entreprise grâce à une variété d'offres sur mesure. La Banque Scotia s'est engagée à injecter 3 milliards de dollars dans les entreprises dirigées par des femmes au cours des trois premières années du programme, ainsi qu'à engager plus de 1 500 femmes pour ses ateliers Un-Mentorship[MC] et ses séances de mentorat en groupe portant sur des questions d'affaires spécifiques aux femmes et s'attachant à déconstruire les idées traditionnelles sur la façon de réussir.

La **Fondation Starbucks** poursuit ses efforts en faveur de l'égalité des genres au travers de 11 initiatives de sensibilisation dans le monde, dont le partenariat « *Days for Girls International* » au Rwanda. Ce projet vise à renforcer le leadership et le potentiel de revenus des agricultrices en améliorant l'accès à la formation en matière de santé communautaire, aux possibilités d'affaires et aux protections menstruelles lavables. Ce projet englobe également un programme de formation et de mentorat pour permettre aux femmes de devenir formatrices en santé dans leurs communautés. D'ici 2025, Starbucks espère parvenir à autonomiser 250 000 femmes dans leurs pays d'origine.

RESSOURCES UTILES SUR LES INITIATIVES DE SENSIBILISATION ET LES PARTENARIATS

Titre	Source	Type	Domaine cible	Objectifs	Unité cible	Résumé
Using CSR and Philanthropy to Close the Gender Gap in Tech	Reboot Representation	Rapport	Sensibilisation aux questions de genre	Améliorer la diversité de genre dans le bassin de talents en réalisant plus d'investissements responsables tenant compte des genres.	RH, Diversité et Inclusion, RSE, Sensibilisation communautaire	Voir page 176
Why Gender Matters: A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto	Rio Tinto	Rapport	Sensibilisation aux questions de genre	Intégrer les considérations liées au genre et à la diversité dans les programmes d'engagement communautaire spécifiques à l'industrie minière.	RSE, Sensibilisation communautaire	Voir page 176
Unlocking Opportunities for Women and Business: Women and Community Engagement	IFC	Rapport	Sensibilisation aux questions de genre	Intégrer l'égalité des genres dans les initiatives d'engagement communautaire et mettre en œuvre des systèmes de suivi pour assurer un succès durable.	RSE, Sensibilisation communautaire	Voir page 176
Strengthening Women's Rights Organizations Through International Assistance	Fonds Égalité, Nobel Women's Initiative, Affaires mondiales Canada	Rapport	Réussite des partenariats	Acquérir des connaissances clés et obtenir des recommandations visant à soutenir les organisations de défense des droits des femmes et à améliorer les liens existants avec ces organisations.	RSE, Sensibilisation communautaire	Voir page 177
Partnering and Partnership : Lessons Learned	Devonshire Initiative	Rapport	Réussite des partenariats	S'assurer que les partenariats intersectoriels soient solides sur le plan de la communication, des vérifications de base et de l'évaluation.	Diversité et Inclusion, RSE, Sensibilisation communautaire	Voir page 177
Partnering for Parity: Strengthening Collaborations for Gender Equality	McKinsey & Company	Article	Réussite des partenariats	Reconnaître les écueils des partenariats intersectoriels et s'y attaquer pour en assurer le succès à long terme.	RSE, Sensibilisation communautaire	Voir page 178
Build Sustainable Financing and Partnerships for Girls and Women	Women Deliver	Page internet	Développement des partenariats	Financer et soutenir l'autonomisation des femmes et des filles au travers de projets de financement et de partenariat.	RSE, Sensibilisation communautaire	Voir page 178
International Labour Organization and Public-Private Partnerships	Organisation internationale du travail	Page Web	Développement des partenariats	Découvrir les partenariats intersectoriels actuels qui s'attaquent à divers sujets, tels que le travail des enfants, la chaîne d'approvisionnement et la microfinance.	RSE, Sensibilisation communautaire	Voir page 179
List of Organizations that Support Gender Equality and Women and Girls' Empowerment	Diverses organisations	Liste	Développement des partenariats	Découvrir certaines organisations qui œuvrent en faveur de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes et des filles.	Diversité et Inclusion, RSE, Sensibilisation communautaire	Voir page 179

C. TRANSPARENCE ET RESPONSABILISATION



La transparence et la responsabilisation sont des éléments essentiels, mais souvent négligés, qui peuvent aider les entreprises à combler l'écart entre l'engagement et l'action. Ces éléments fondamentaux permettent de s'assurer que le travail présenté dans les deux sections précédentes de ce Plan d'action est correctement mis en œuvre, suivi et amélioré de façon continue.

Au cours de nos consultations avec les entreprises, celles du secteur privé ont reconnu qu'un manque de transparence et de responsabilisation constituait un obstacle majeur à la réalisation de l'égalité entre les genres en milieu de travail. L'étude de McKinsey & Company intitulée « Le pouvoir de la parité » a révélé que ce problème était récurrent dans le secteur privé canadien. D'après cette étude, 55 % des entreprises ne s'étaient fixé aucun objectif en matière d'inclusion des femmes, 75 % n'avaient pas récompensé les dirigeants qui favorisaient la diversité de genre et 100 % ne disposaient d'aucune mesure incitative de nature financière liée à la promotion de la diversité de genre.[76]

L'instauration de mesures de transparence internes et externes peut sembler délicate et intimidante au début. Cependant, elles sont extrêmement importantes, car elles permettent aux organisations d'assumer pleinement leurs responsabilités vis-à-vis de leurs engagements en matière d'égalité des genres et de laisser ainsi la place à des actions qui ont du sens. C'est ce que nous prouve Bill Morris, ancien président et directeur général principal d'Accenture Canada, lorsqu'il reconnaît que malgré la difficulté éprouvée au moment de communiquer les chiffres sur la diversité de sa main-d'œuvre sur le site Web externe de la société, il a rapidement compris que le « pouvoir de la transparence » pouvait stimuler l'engagement et l'action à l'interne, tout en améliorant la confiance au sein de la main-d'œuvre.[77]

76 Sandrine Devillard et al., "The Power of Parity: Advancing Women's Equality in Canada," *McKinsey Global Institute*, 2017.
77 Bill Morris, "Gender Parity: Closing the Gap Between Commitment and Action," *LinkedIn*, 2018.

Garantir la transparence et la responsabilisation est important, car :

- La responsabilisation fait référence à l'obligation d'une personne ou d'une entreprise d'endosser et d'accepter ses responsabilités liées à ses activités et d'en communiquer les résultats de manière transparente.[78] En l'absence de responsabilisation, toutes les politiques ou les initiatives qui seront prises pour améliorer l'égalité des genres dans l'entreprise ne produiront aucun résultat concret.
- La transparence est l'une des conditions essentielles d'une communication libre et ouverte. En fournissant toutes les informations nécessaires à la collaboration, la coopération et la prise de décision collective, on réduit la méfiance, l'ignorance et le manque de soutien.[79]
- Les parties prenantes sont de plus en plus nombreuses à exiger la transparence et la responsabilisation, ce qui devient donc un impératif pour les entreprises. Alors que 90 % des investisseurs estiment que les rapports établis par les entreprises sont révélateurs de la qualité de sa gestion, seuls 28 % estiment que la gestion est suffisamment transparente sur les indicateurs qu'elle utilise pour planifier et coordonner ses activités.[80]
- La transparence et la responsabilisation ont le pouvoir de faire tomber les barrières systémiques et d'accélérer l'égalité. Près de trois quarts des Canadiens n'éprouveraient aucune gêne à communiquer leur salaire si cela permettait de dévoiler les injustices de salaire entre les hommes et les femmes.[81]

Des modifications réglementaires visant à garantir la transparence et la responsabilisation des entreprises sont en train d'être mises en œuvre. Au Canada, la réglementation en matière de transparence et de responsabilisation est assurée par :

- Les provinces et territoires régis par les autorités canadiennes en valeurs mobilières, hors Colombie-Britannique et Île-du-Prince-Édouard, qui sont soumis à un régime du type « se conformer ou expliquer », lequel impose aux émetteurs non émergents de communiquer les informations concernant la représentation des femmes, y compris les objectifs des émetteurs pour pouvoir traiter le problème de la représentation des femmes.[82]
- Le Projet de loi C-25, une Loi modifiant la loi canadienne sur les sociétés par actions, la Loi canadienne sur les coopératives, la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif et la Loi sur la concurrence, qui impose aux sociétés de présenter aux actionnaires, à chaque assemblée annuelle, les renseignements concernant la diversité au sein des administrateurs et au sein des membres de la haute direction.[83]
- La Loi sur l'équité salariale, visant à réaliser l'équité salariale en corrigeant la discrimination systémique fondée sur le genre qui entache les pratiques de rémunération et les catégories d'emploi. Cette loi s'applique à la fonction publique fédérale et aux employeurs du secteur privé sous réglementation fédérale, ainsi qu'aux entreprises qui font affaire avec le gouvernement fédéral.[84]

Nous avons identifié quatre aspects essentiels pour la création d'un système transparent et responsable :

1. Évaluation initiale de l'égalité entre les genres
2. Établissement d'objectifs
3. Mesure et évaluation
4. Présentation de rapports

78 Business Dictionary, "Accountability," 2019.
79 Business Dictionary, "Transparency," 2019.
80 PwC, "Point of View: Tomorrow's World: Enhancing Trust and Transparency Through Communication," 2017.
81 Catherine McIntyre, "Nearly Three Quarters of Canadians Want Pay Transparency," *Maclean's*, 2018.
82 Cooperative Capital Markets Regulatory System, "National Instrument 41-101," n.d.
83 Parliament of Canada, "Bill C-25 – Royal Assent," 2018.
84 La loi d'équité salariale donne trois ans aux employeurs assujettis comptant au moins 10 employés pour établir un plan d'équité salariale. Cette législation s'applique aux fonctionnaires fédéraux et au personnel politique, ainsi qu'aux secteurs sous réglementation fédérale, tels que les banques, le transport et les télécommunications. Government of Canada, "Pay Equity Act, SC 2018, c 27, s 416," 2018.

1. ÉVALUATION INITIALE DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES GENRES

Collecter des données de référence est essentiel à l'accélération de l'égalité entre les genres en milieu de travail. Ces données constituent des informations fiables pouvant être utilisées pour montrer aux acteurs internes et externes de l'entreprise qu'il existe un problème devant être traité.[85] Une évaluation initiale peut revêtir différentes formes selon les réalités de l'organisation. Mais en général, il s'agit de recueillir des données existantes ou de nouvelles données et d'en analyser les résultats afin d'avoir une compréhension globale de la situation de l'entreprise en matière d'égalité des genres. Pour les organisations qui ne réalisent pas d'évaluation initiale avant de mettre en œuvre des initiatives, la collecte de données de référence constitue un outil de diagnostic pour évaluer dans quelle mesure l'égalité entre les genres est institutionnalisée dans les politiques, les procédures et les pratiques.

Les données de référence fournissent aux organisations des informations spécifiques pour :

- Aider les dirigeants à comprendre les caractéristiques démographiques de leur main-d'œuvre;
- Identifier les lacunes et les possibilités d'amélioration dans les politiques, les processus et les pratiques;
- Orienter les décisions concernant l'établissement d'objectifs réalistes et suivre les progrès réalisés à cet égard;
- Élaborer une feuille de route et déterminer les initiatives ayant un fort impact;
- Renforcer les capacités et le soutien à long terme de la cause de l'égalité des genres, en sensibilisant les parties prenantes et en s'adaptant aux réalités de l'entreprise.

FACTEURS DE RÉUSSITE POUR L'ÉVALUATION INITIALE DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES GENRES

Collecter et utiliser toutes les données disponibles et pertinentes pour votre organisation, pas seulement les informations directement liées à l'égalité des genres. Les plans d'action fondés sur des données sont ce qui génère le plus fort impact sur la progression. Aussi, plus vous disposerez de données pertinentes, plus vous aurez de chance de pouvoir identifier les défis cachés, les lacunes et les points à améliorer.[86]

Examiner les données actuelles collectées au travers des systèmes de ressources humaines, notamment celles qui concernent le recrutement, l'embauche et la sélection; la formation et le perfectionnement professionnel; la promotion; le maintien en poste et le congédiement. Toutes les informations ne seront pas nouvelles pour l'entreprise et les sources existantes peuvent venir compléter les évaluations spécifiques en matière d'égalité entre les genres.

Collecter des données quantitatives et qualitatives, pour obtenir une compréhension globale de l'état de la situation en matière d'égalité entre les genres. Employer des méthodes participatives, comme des enquêtes anonymes, des groupes de discussion et des entretiens en profondeur, pour faciliter la prise en compte des points de vue de l'ensemble des acteurs de l'entreprise en matière d'égalité des genres.[87]

Les organisations de premier plan « s'occupent de ce qu'elles peuvent mesurer. » [88] Réaliser une analyse rigoureuse et utiliser vos données de référence pour favoriser une prise de décision éclairée, établir des objectifs et des cibles réalistes et permettre aux dirigeants d'accorder une place centrale à l'égalité des genres dans l'entreprise. Les données ne sont utiles que lorsqu'elles sont transformées en informations pertinentes qui appuient la prise de décision.

85 Juliet Bourke and Bernadette Dillon, "The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths," *Deloitte Review,* 2018.
86 Canada-United States Council for Advancement of Women Entrepreneurs & Business Leaders, "Advancing Women as Leaders in the Private Sector," 2018.
87 Laura Sherbin and Ripa Rashid, "Diversity Doesn't Stick Without Inclusion," *Harvard Business Review*, 2017.
88 Sandrine Devillard et al., "The Power of Parity: Advancing Women's Equality in Canada," *McKinsey Global Institute,* 2017.

RECOMMANDATIONS SUR L'ÉVALUATION INITIALE DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES GENRES

- **Examinez les systèmes et les processus pour repérer les préjugés structurels** (ex. : faites une étude des CV dans votre entreprise pour évaluer le poids de chaque exigence).
- **Ventilez les données de référence selon le genre, mais aussi selon d'autres identités sociales** (ex. : race/origine ethnique, âge, orientation sexuelle, situation de handicap).[89]
- **Faites preuve de transparence quant aux objectifs de votre évaluation** et la manière dont vous allez utiliser les données que vous collectez. Pour garantir la validité de ces données, étudiez la possibilité de faire réaliser un audit par une tierce partie.[90]
- **Impliquez les cadres dirigeants et communiquez les résultats de l'évaluation.** Dans une démarche de transparence et de responsabilisation, tous les acteurs de l'entreprise doivent être informés des résultats.
- **Établissez un mécanisme permettant d'acquérir des données fragmentées sur le genre.** La rationalisation des données provenant de différentes sources en un seul et même endroit peut éviter la désinformation.

BONNES PRATIQUES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

En 2015, **Accenture Canada** s'est fixé l'objectif d'atteindre l'égalité des genres d'ici 2025, en évaluant sa capacité à y parvenir au travers de la collecte, de l'analyse et de la modélisation de données. Ce processus a aidé Accenture à se rendre compte que son unité de conseil était sur la bonne voie pour atteindre l'égalité des genres, mais que ses unités technologique et numérique étaient en difficulté à cause de l'état des STIM au Canada. L'entreprise a donc décidé de concentrer ses efforts sur les équipes qui étaient en difficulté pour appuyer la réalisation de son objectif organisationnel. Suite à cela, la mixité des candidatures spontanées s'est significativement améliorée.

Sumitomo Chemical a signé les Principes d'autonomisation des femmes (WEP), une initiative de partenariat d'ONU Femmes et du Pacte mondial des Nations Unies. L'entreprise a utilisé l'outil d'analyse des écarts de genre pour réaliser l'auto-évaluation de ses performances en matière d'égalité des genres. L'utilisation de cet outil pour son évaluation initiale a permis à Sumitomo Chemical de mobiliser différents services sur le sujet de l'égalité des genres et d'identifier les domaines d'intérêt ou les possibilités de progression, notamment en fixant des objectifs de représentation pour améliorer les données spécifiques identifiées dans l'évaluation et en instituant des initiatives liées au perfectionnement professionnel des femmes pour appuyer la réalisation de ces objectifs de représentation.

89 Pour plus de détails, consulter l'ACS+ du Gouvernement du Canada: Status of Women Canada, "GBA+ Research Guide," 2017.
90 Un audit de genre est un processus utilisé pour évaluer l'intégration de l'égalité des genres dans tous les aspects d'une organisation.

ÉVALUEZ L'ÉVALUATION INITIALE DE VOTRE ORGANISATION EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ ENTRE LES GENRES

- ✓ Votre organisation a-t-elle collecté des données de référence pour évaluer l'état de l'égalité des genres dans son milieu de travail?
- ✓ Quelles méthodes et quelles sources votre organisation utilise-t-elle pour collecter les données de référence permettant d'apprécier l'état de l'égalité des genres dans son milieu de travail?
- ✓ Votre organisation a-t-elle collecté des données désagrégées pour évaluer l'état de l'égalité des genres dans son milieu de travail?
- ✓ Votre organisation a-t-elle utilisé les contributions des employés pour améliorer votre compréhension de l'état de l'égalité des genres dans le milieu de travail (ex. : utilisation de sondages, groupes de discussion, entretiens en profondeur)?
- ✓ Votre organisation a-t-elle évalué la répartition des genres à tous les niveaux (ex. : conseil d'administration, cadres dirigeants, haute direction, cadres intermédiaires et main d'œuvre)?
- ✓ Votre organisation a-t-elle évalué la répartition des genres dans chaque unité organisationnelle (ex. : équipe, service, fonction)?
- ✓ Votre organisation a-t-elle évalué la répartition des genres selon le type de travailleurs (ex. : permanent, occasionnel, entrepreneur, travailleur de quarts, saisonnier, stagiaire, étudiant)?

RESSOURCES UTILES SUR L'ÉVALUATION INITIALE DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES GENRES

Titre	Source	Type	Domaine cible	Objectifs	Unité cible	Résumé
Modèle de maturité	Global Compact Network Canada (GCNC)	Outil	Gestion de l'égalité des genres	Évaluer où en est votre entreprise vis-à-vis des différents aspects du Plan d'action. Identifier les points qui nécessitent une amélioration ou un leadership.	RH, Diversité et Inclusion	Accéder ici
The Women's Empowerment Principles Gender Gap Analysis Tool	Pacte mondial des Nations Unies et ONU Femmes	Outil	Évaluation de l'égalité des genres	Identifier les forces et les faiblesses de votre performance en matière d'égalité entre les genres et découvrez où vous pouvez vous améliorer.	RH, Diversité et Inclusion	Voir page 180
The Gender Equality Mainstreaming Framework	Mennonite Economic Development Associates	Outil	Évaluation de l'égalité des genres	Utiliser l'auto-évaluation GEM pour mesurer votre performance en matière d'inclusion et d'égalité des genres.	RH, Diversité et Inclusion, Investisseurs	Voir page 180
The ILO Participatory Gender Audit	Centre international de formation de l'OIT (ITCILO)	Outil	Évaluation de l'égalité des genres	Se soumettre à un audit et obtenir un rapport présentant la capacité de votre entreprise à promouvoir l'égalité des genres et la diversité.	RH, Diversité et Inclusion	Voir page 181
Employee Consultation	Workplace Gender Equality Agency (Australie)	Sondage	Évaluation de l'égalité des genres	Réaliser une évaluation de l'égalité des genres fondée sur les contributions de vos employés.	RH, Diversité et Inclusion	Voir page 181
Diversity and Inclusion Survey: Building a More Inclusive Future	Culture Amp	Sondage	Évaluation de l'égalité des genres	Obtenir une meilleure idée de ce que ressentent les employés qui travaillent dans votre entreprise.	RH, Diversité et Inclusion	Voir page 181
The Gender Audit Handbook	Interaction	Sondage	Évaluation de l'égalité des genres	Réaliser un audit de genre systématique et participatif dans votre milieu de travail.	RH, Diversité et Inclusion	Voir page 181

2. ÉTABLISSEMENT D'OBJECTIFS

L'établissement d'objectifs accélère l'égalité des genres en milieu de travail. D'après le Forum économique mondial, les organisations de premier plan parviennent à réduire les inégalités entre les genres en définissant des objectifs quantifiés en matière de diversité et en se fixant des cibles spécifiques mesurables pour réaliser l'égalité entre les genres.[91]

Pour réussir à établir des objectifs correctement, il faut fixer des objectifs qualitatifs et quantitatifs. Les objectifs qualitatifs portent sur des éléments organisationnels tels que l'impact, la satisfaction et les comportements, sans qu'ils soient rattachés à des valeurs numériques. Les objectifs quantitatifs, en revanche, décrivent une valeur numérique et impliquent souvent des cibles et des quotas à atteindre.[92] Pour formuler ces types d'objectifs et assurer le suivi ultérieur des progrès accomplis, les entreprises doivent réaliser une évaluation initiale et collecter régulièrement des données qualitatives et quantitatives. Les entreprises qui se servent de données pour orienter la fixation de leurs objectifs sont plus à même de formuler des objectifs pertinents et réalistes en matière d'égalité des genres. Cela facilitera en outre la mobilisation des employés pour l'atteinte de ces objectifs et leur participation à d'autres initiatives sur l'intersectionnalité. Toutefois, l'établissement d'objectifs est une tactique encore trop peu utilisée, malgré l'engagement grandissant du secteur privé en faveur de l'avancement professionnel des femmes.[93] Le Conseil canado-américain pour l'avancement des femmes entrepreneures et chefs d'entreprises a constaté qu'à l'heure actuelle, seulement 16 % des entreprises communiquent leurs objectifs d'égalité des genres à l'interne et 13 % à l'externe.[94]

FACTEURS DE RÉUSSITE EN MATIÈRE D'ÉTABLISSEMENT D'OBJECTIFS

Fixation d'objectifs qualitatifs et quantitatifs ambitieux, mais précis, mesurables, atteignables, réalisables et temporellement définis (SMART) à l'échelle de l'entreprise, appuyés par des sous-objectifs définis à l'échelle de chaque secteur d'activité. L'établissement de sous-objectifs liés au genre à l'échelle du secteur d'activité augmente de manière significative la probabilité pour l'entreprise d'atteindre ses objectifs en matière d'égalité des genres.[95]

Les dirigeants doivent s'approprier les objectifs. D'après Deloitte, l'établissement d'objectifs ne fonctionne que lorsque les dirigeants sont prêts à en assumer les responsabilités et communiquent sur les conditions, les limites et les résultats attendus pour ces objectifs.[96]

Pour établir des objectifs de manière efficace, il convient d'intégrer des éléments de reconnaissance et de récompense.[97] En fonction de votre organisation, il peut s'agir de primes financières, d'une reconnaissance publique, etc.

Les objectifs doivent s'adapter au contexte de votre entreprise. L'analyse des données de référence permet de comprendre l'état de l'égalité des genres dans votre milieu de travail. Il convient également de déterminer quels aspects démographiques vous souhaitez refléter (ex. : la population nationale, la main-d'œuvre nationale, les clients).[98] Vous pouvez également vous inspirer des normes et des cadres internationaux pour relever la barre de vos objectifs. Une petite entreprise qui évolue dans un secteur à prédominance masculine devra probablement fixer des objectifs différents de ceux d'une multinationale dont les ressources sont plus importantes.

91 World Economic Forum, "Accelerating Gender Parity: A Toolkit," 2017.

92 Les *cibles* désignent des objectifs chiffrables qu'une organisation cherche à atteindre dans une période donnée (ex. : améliorer la mixité du conseil d'administration pour atteindre un ratio de 40-60 dans les trois prochaines années). Les *quotas* ont tendance à être plus strictement respectés et sont généralement fixés par les décideurs politiques pour remédier à des inégalités persistantes et garantir que les organisations respectent des normes prédéterminées (ex. : la législation québécoise exige que 50 % des sièges du conseil d'administration d'une société d'État soient occupés par des femmes). Rotman Institute for Gender and the Economy, "Research in Brief: The Debate about Quotas," 2016; Andrew MacDougall and Michele Qu, "Gender Diversity on Boards and in Senior Management," *Osler,* 2014.

93 Sandrine Devillard et al., "The Power of Parity: Advancing Women's Equality in Canada," *McKinsey Global Institute,* 2017; Andrew MacDougall et al., "Diversity Disclosure Practices 2018 – Women in Leadership Roles at TSX-listed Companies," *Osler, Hoskin & Harcourt LLP,* 2018.

94 Canada-United States Council for Advancement of Women Entrepreneurs & Business Leaders, "Advancing Women as Leaders in the Private Sector," 2018.

95 Australian Workplace Gender Equality Agency, "How to Set Gender Diversity Targets," 2013.

96 Juliet Bourke and Bernadette Dillon, "The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths," *Deloite Review,* 2018.

97 Juliet Bourke and Bernadette Dillon, "The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths," *Deloite Review,* 2018.

98 Sarah Hayley Armstrong, "How We Set Diversity Targets," *Medium,* 2018.

RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE D'ÉTABLISSEMENT D'OBJECTIFS

- **Inspirez-vous des cibles et des indicateurs de l'ODD 5 sur l'égalité des genres à destination des entreprises** pour fixer des objectifs et des cibles à l'échelle de votre entreprise et communiquez sur les progrès réalisés.
- **La direction doit veiller à ce que les objectifs se répercutent en cascade sur l'ensemble de l'entreprise.** Envisagez de communiquer les indicateurs pertinents à l'externe pour accroître la responsabilisation et apporter un plus grand soutien aux employés.
- **Impliquez les employés dans la création des objectifs d'égalité des genres** et associez-les aux valeurs fondamentales, à la mission et à la stratégie commerciale de l'entreprise. Une participation active permettra un meilleur engagement envers l'égalité des genres au sein de l'entreprise.
- **Fixez des sous-objectifs qui s'adaptent aux réalités de votre entreprise** (ex. : par niveau, unité, domaine). Ces sous-objectifs accélèreront la réalisation des objectifs généraux de l'organisation.
- **Utilisez les données collectées pour modéliser différents scénarios.** La modélisation peut aider à identifier les cibles réalisables et les variables qui doivent changer pour soutenir des objectifs plus grands.
- **Établissez des objectifs à long terme qui seront soutenus par des actions à court terme.** Suivez de près les progrès réalisés et prévoyez le temps nécessaire pour corriger la trajectoire si nécessaire.

BONNES PRATIQUES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

En 2019, **Baker McKenzie** a annoncé le déploiement, d'ici le 1er juillet 2025, de nouveaux objectifs mondiaux ambitieux sur la question du genre. Les objectifs « 40:40:20 » visent à avoir 40 % de femmes, 40 % d'hommes et 20 % de flexibilité (femmes, hommes ou personnes non binaires). L'objectif a d'abord été appliqué aux bassins de candidats pour le recrutement externe au niveau des partenaires ou des cadres supérieurs, pour ensuite être appliqué à l'ensemble des partenaires en capital ou hors capital, aux dirigeants d'entreprise et à la direction du comité d'entreprise. En outre, depuis 2020, les différents bureaux ont l'obligation d'avoir 25 % d'associés de genre féminin. Pour atteindre cet objectif, au moins une promotion ou embauche d'associé sur quatre doit concerner une femme. Une équipe de projet, dirigée par le directeur mondial de la diversité et de l'inclusion de Baker McKenzie, s'emploie à adapter son soutien à l'ensemble des 77 bureaux, à déployer une stratégie globale de communication interne, à améliorer la gestion des talents et la planification de la relève et à mettre en place des systèmes de responsabilisation.

L'engagement de **Sodexo** en faveur de la mixité hommes-femmes est rattaché à des objectifs ambitieux fondés sur des recherches et des données. Entre 2011 et 2016, l'entreprise a réalisé une étude détaillée à partir des données de plus de 50 000 gestionnaires de 70 entités différentes. Sodexo a constaté que, d'après certains indicateurs financiers et non financiers, les équipes managériales dont le taux de mixité est compris entre 40 et 60 % font mieux que les équipes qui n'ont pas d'équilibre entre les genres. Sur la base de cette étude, le PDG de Sodexo s'est engagé à atteindre un objectif de 40 % de femmes à la direction d'ici 2025. Par ailleurs, Sodexo s'est engagée à ce que tous les collaborateurs travaillent dans des équipes managériales mixtes d'ici 2025.

Le conseil d'administration de **TELUS** s'est fixé l'objectif d'atteindre une représentation minimum de 30 % des femmes à des postes d'administratrices indépendantes d'ici fin 2018. De plus, le conseil d'administration de TELUS a signé l'Accord Catalyst 2022, s'engageant à avoir au moins 30 % de représentation féminine au conseil d'administration d'ici 2022. À la fin de l'année 2019, 42 % de ses administrateurs indépendants étaient des femmes.

ÉVALUEZ L'ÉTABLISSEMENT D'OBJECTIFS DE VOTRE ENTREPRISE

- ✓ Vos objectifs d'égalité des genres sont-ils précis, mesurables, atteignables, réalisables et définis dans le temps (SMART)?
- ✓ Votre organisation s'est-elle fixé des objectifs d'égalité des genres fondés sur les données de référence concernant l'état de l'égalité des genres en milieu de travail?
- ✓ Votre organisation a-t-elle établi des sous-objectifs de représentation des genres pour tous les niveaux de l'entreprise (ex. : conseil d'administration, cadres dirigeants, haute direction, cadres intermédiaires et main d'œuvre)?
- ✓ Votre organisation a-t-elle établi des sous-objectifs de représentation des genres pour chaque unité (équipes, services, ou fonctions)?
- ✓ Votre organisation a-t-elle établi des sous-objectifs de représentation des genres pour chaque type de travailleur (ex. : permanent, occasionnel, entrepreneur, travailleur de quarts, saisonnier, stagiaire, étudiant)?
- ✓ Votre organisation a-t-elle établi des objectifs quantitatifs d'égalité des genres autres que la représentation (ex. : embauche, maintien en poste et promotion; écart salarial entre les genres; utilisation de conditions de travail souples; utilisation du congé parental; rapports sur la violence fondée sur le genre)?
- ✓ Votre organisation a-t-elle établi des objectifs qualitatifs pour soutenir les efforts en faveur de l'égalité des genres (ex. : impact des initiatives, engagement, culture inclusive, comportements vis-à-vis de l'égalité des genres)?
- ✓ Votre organisation a-t-elle communiqué ses objectifs en matière d'égalité de genres à l'interne et à l'externe?

RESSOURCES UTILES SUR L'ÉTABLISSEMENT D'OBJECTIFS

Titre	Source	Type	Domaine cible	Objectifs	Unité cible	Résumé
Gender Parity: Closing the Gap Between Commitment and Action	LinkedIn	Article	Fixation d'objectifs	Découvrir les paramètres de mesure qui peuvent aider à suivre l'évolution de l'engagement de votre entreprise à l'égard de l'égalité des genres et de l'avancement des femmes.	RH, Diversité et Inclusion, Cadres dirigeants	Voir page 182
How to Set Gender Diversity Targets	Workplace Gender Equality Agency (Australie)	Guide	Fixation d'objectifs	Fixer des objectifs réalistes en matière d'égalité des genres pour améliorer la mixité de votre main-d'œuvre.	RH, Diversité et Inclusion, Cadres dirigeants	Voir page 182
Target Setting Calculator	Workplace Gender Equality Agency (Australie)	Outil	Fixation d'objectifs	Tester plusieurs scénarios pour déterminer les objectifs les plus réalistes et atteignables pour votre entreprise en matière d'égalité des genres.	RH, Diversité et Inclusion, Cadres dirigeants	Voir page 183

3. MESURE ET ÉVALUATION

Des processus de mesure et d'évaluation doivent être mis en place pour déterminer l'efficacité des initiatives en matière d'égalité des genres, pour suivre les progrès réalisés par rapport aux objectifs à long terme et pour identifier les mesures correctives à apporter, le cas échéant. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) affirme que le suivi et l'évaluation des indicateurs et des résultats en matière d'égalité des genres sont l'une des meilleures façons d'obtenir des avantages pratiques pour les femmes et d'apporter des changements dans les relations entre les genres, en particulier lorsque ces mesures s'inscrivent dans un plan d'action plus général.[99]

L'utilisation d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs en matière d'égalité des genres pour mesurer et évaluer les changements peut contribuer à la planification stratégique de l'organisation, à la conception et à la mise en œuvre de programmes et de projets ainsi qu'à une meilleure affectation ou réaffectation des ressources.[100] Il convient de mesurer et d'évaluer les indicateurs relatifs au recrutement, au maintien en poste, à l'avancement, à la représentation et au salaire, sans oublier les éléments qualitatifs en lien avec la culture d'entreprise, les attitudes et comportements et l'engagement des employés, qui sont tout aussi importants.[101] Les données qualitatives peuvent fournir des informations précieuses sur la perception de votre culture d'entreprise et les expériences vécues par les employés sous-représentés.

FACTEURS DE RÉUSSITE EN MATIÈRE DE MESURE ET D'ÉVALUATION

Les dirigeants doivent s'approprier les processus de mesure et d'évaluation pour éviter que les objectifs communs ne deviennent la responsabilité de personne. L'ensemble des collaboratrices et collaborateurs doit travailler à la réalisation de l'égalité des genres, mais le soutien actif des cadres supérieurs et de la direction est essentiel.[102]

Les cibles, objectifs, actions et initiatives doivent être mesurés régulièrement. Mesurer et évaluer les résultats d'initiatives en matière d'égalité des genres permet aux entreprises de prendre la mesure de l'impact qu'elles ont sur le soutien des différents objectifs et sous-objectifs (cibles), ainsi que de suivre les progrès dans le temps.

Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs doivent être utilisés pour mesurer les performances d'une entreprise.[103] L'évaluation de ces indicateurs permet aux entreprises de déterminer si elles doivent continuer dans la voie qu'elles ont empruntée ou si elles doivent ajuster certaines actions ou cibles.

99 OECD, "Tool Kit on Gender Equality Results and Indicators," 2013.
100 UN Women, "Why Is Monitoring and Evaluation Important?" 2010; OECD, "Tool Kit on Gender Equality Results and Indicators," 2013.
101 Katie Abouzahr et al., "Measuring What Matters in Gender Diversity," *BCG*, 2018.
102 OECD, "Toolkit for Mainstreaming and Implementing Gender Equality," n.d.
103 D'après la banque asiatique de développement (BAD) et le Gouvernement australien, les indicateurs d'égalité des genres sont des mesures de performance qui exigent la collecte et l'analyse d'informations ventilées par genre sur les personnes qui participent aux activités de développement et qui en bénéficient. OECD, "Tool Kit on Gender Equality Results and Indicators," 2013.

RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE MESURE ET D'ÉVALUATION

- **Facilitez la compréhension des indicateurs et veillez à ce qu'ils contribuent à mesurer les évolutions au fil du temps.** Le lien entre les indicateurs et les différents objectifs et sous-objectifs (cibles) doit pouvoir être facilement identifié et fournir des informations sur l'efficacité des stratégies en matière d'égalité des genres.
- **Assurez-vous que l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs comprend bien l'importance de suivre les données ventilées selon le genre.** Les parties prenantes doivent être informées du fait que les données sont suivies régulièrement et de la façon dont ces informations peuvent être utilisées.
- **Intéressez-vous de manière égale aux indicateurs externes et internes.** Le fait de mesurer tous les indicateurs pertinents nécessaires à l'évaluation des progrès et de l'impact implique souvent de dépasser le champ des indicateurs utilisés à des fins externes, et d'inclure notamment des indicateurs internes.
- **Faites en sorte que les principaux paramètres de mesure et indicateurs en matière d'égalité des genres puissent être connus de tous** et fournissez des mises à jour régulières sur les progrès réalisés. Envisagez la création d'un tableau de bord pour consigner ces informations.
- **Rendez vos processus de mesure et d'évaluation participatifs** en sollicitant activement la contribution ou la rétroaction des collaborateurs. Veillez à ce que votre processus soit transparent, sécuritaire et anonyme. Suivez les niveaux d'engagement par le biais de votre processus de collecte de données pour vous améliorer au fil du temps.

BONNES PRATIQUES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Sodexo dispose d'un ensemble de politiques et de pratiques qui permettent de mesurer et d'évaluer un certain nombre d'indicateurs. Les résultats sont mesurés deux fois par an afin d'assurer le suivi des progrès en matière de représentation, notamment en ce qui concerne le genre et l'origine ethnique. Pour accélérer ces progrès, Sodexo a mis en œuvre une politique dans laquelle 10 % de la prime annuelle des cadres dirigeants est lié à l'atteinte de l'objectif de représentation ou à leur participation aux initiatives de diversité et d'inclusion (ex. : participer à un GRE, prendre part à des discussions de groupe sur l'égalité des genres). Dans le secteur principalement masculin de l'énergie et des ressources, les efforts de Sodexo ont permis d'augmenter la représentation des femmes, qui est passée de 33 % en 2015 à 38 % en 2018. Quant au secteur des soins de santé, qui est principalement dominé par les femmes, la représentation des hommes est passée de 35 % à 38 %.

Le tableau de bord « Diversité + Inclusion » **de BASF** comprend des critères de référence généraux sur les talents, ainsi que les résultats des décisions prises par les équipes au niveau des différentes unités qui influencent la diversité. Il présente également les avancées et les pertes en matière de diversité et la mobilité des talents. Ce tableau de bord aide les dirigeants à évaluer les résultats de leurs décisions d'embauche pour mieux comprendre l'impact qu'elles ont sur leurs groupes et leur lien avec les performances de l'entreprise.

ÉVALUEZ LA MESURE ET L'ÉVALUATION DE VOTRE ENTREPRISE

- ✓ Votre organisation a-t-elle évalué ses efforts en matière d'égalité des genres (ex. : stratégie, objectifs, politique, programmes, initiatives) afin d'en apprécier l'efficacité et l'impact?
- ✓ Votre organisation dispose-t-elle d'un processus clair et continu permettant de mesurer et d'évaluer la diversité de la main-d'œuvre (ex. : identité de genre, race/origine ethnique, handicap)?
- ✓ Votre organisation rend-elle ses processus de mesure et d'évaluation d'égalité des genres participatifs, le cas échéant (ex. : sondages d'employés, groupes de discussion, entretiens en profondeur)?
- ✓ Votre organisation a-t-elle établi des indicateurs clés de performance (KPI) fondés sur les objectifs de représentation (ex. : représentation hommes-femmes au niveau de la gestion, de la direction, de l'unité des opérations, de l'unité administrative et ratio des différents genres)?
- ✓ Votre organisation a-t-elle établi des indicateurs clés de performance (KPI) fondés sur des objectifs quantitatifs autres que la représentation (ex. : embauche, maintien en poste et promotion; écart salarial entre les genres; utilisation de conditions de travail souples; utilisation du congé parental; engagement dans l'emploi; incidents fondés sur le genre)?
- ✓ Votre organisation a-t-elle établi des indicateurs clés de performance (KPI) fondés sur des objectifs qualitatifs (ex. : impact des initiatives, participation, culture inclusive, attitude envers l'égalité des genres)?
- ✓ Votre organisation a-t-elle fait en sorte que les données importantes concernant l'égalité des genres (ex. : paramètres de mesure, indicateurs) puissent être accessibles par tous les employés?
- ✓ La direction de votre entreprise examine-t-elle et évalue-t-elle les données sur l'égalité des genres (ex. : objectifs, sous-objectifs, KPI)?
- ✓ Votre organisation a-t-elle obtenu une certification en matière d'égalité des genres (ex. : Certification Parité de La gouvernance au féminin, Certification EDGE, Sceau pour l'égalité des genres du PNUD)?

DU SOUTIEN POUR LE SECTEUR PRIVÉ

Les entreprises du secteur privé qui sont intéressées par l'obtention d'une certification en matière d'égalité des genres peuvent se tourner vers les organismes suivants :

- EDGE Certification / Certification EDGE
- UNDP Gender Equality Seal Programme / Sceau pour l'égalité des genres du PNUD
- Certification Parité de La gouvernance au féminin

Pour plus de détails sur ces certifications, veuillez cliquer à la page 186.

RESSOURCES UTILES SUR LA MESURE ET L'ÉVALUATION

Titre	Source	Type	Domaine cible	Objectifs	Unité cible	Résumé
Measuring What Matters in Gender Diversity	Boston Consulting Group	Article	Paramètres et indicateurs	Obtenir un aperçu quantitatif des progrès réalisés en matière de diversité des genres en mesurant les paramètres clés, notamment ceux concernant le recrutement, le maintien en poste, la promotion et la représentation.	RH, Diversité et Inclusion, Cadres dirigeants	Voir page 184
Workplace Gender Equality Indicators	Our Watch	Guide	Paramètres et indicateurs	Apprendre à collecter, examiner et interpréter les données sur l'égalité des genres.	RH, Diversité et Inclusion, Cadres dirigeants	Voir page 184
Vital Signs	Catalyst	Outil	Mesurer les progrès	Outil permettant d'aider les entreprises à comprendre et mesurer leur main-d'œuvre sous le prisme de la diversité et de l'inclusion.	RH, Diversité et Inclusion, Cadres dirigeants	Voir page 185
Meaningful Metrics for Diversity and Inclusion	Include Empower	Article	Mesurer les progrès	Suivre les étapes pour fixer, évaluer et analyser les progrès significatifs en matière de diversité et d'inclusion.	RH, Diversité et Inclusion, Cadres dirigeants	Voir page 185
Measuring Progress	Project Include	Article	Mesurer les progrès	Comprendre comment mesurer les progrès en matière de diversité et d'inclusion.	RH, Diversité et Inclusion, Cadres dirigeants	Voir page 185
8 Ways to Measure Diversity that Have Nothing to Do with Hiring	Fortune	Article	Mesurer les progrès	Mesurer l'égalité des genres et la diversité autrement que par les données d'embauche et de recrutement.	RH, Diversité et Inclusion, Cadres dirigeants	Voir page 186
Certifications en matière d'égalité entre les genres	Sources diverses	Certification	Certifications sur l'égalité des genres	Promouvoir les efforts en matière d'égalité des genres et d'inclusion et obtenir une certification : Certification EDGE ; Sceau pour l'égalité des genres du PNUD ; Certification Parité de La gouvernance au féminin	RH, Diversité et Inclusion, Cadres dirigeants	Voir page 186

4. PRÉSENTATION DE RAPPORTS

La présentation de rapports permet aux entreprises d'apprécier les progrès réalisés et de reconnaître les lacunes par rapport aux objectifs fixés.[104] La présentation de rapports à l'interne et à l'externe constitue un mécanisme de transparence et de responsabilisation qui permet de veiller à ce que les entreprises communiquent les réussites et les points à améliorer aux différentes parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

La restitution interne des progrès réalisés en matière d'égalité des genres présente de nombreux avantages, notamment :

- Obtenir une affectation des ressources plus avantageuse de la part de la haute direction ou du conseil d'administration, permettant de soutenir la poursuite de l'intégration de l'égalité des genres dans le modèle d'affaires.[105]
- Évaluer les efforts d'égalité des genres d'une façon moins formelle auprès d'un public interne afin de renforcer les capacités et le soutien de ces initiatives avant le partage public de ces informations.
- Utiliser les informations compilées dans le rapport interne de votre entreprise comme un outil commercial stratégique (ex. : en comparant vos données sur la diversité et l'inclusion avec celles de vos pairs, en suivant la manière dont les initiatives et les pratiques en matière d'égalité des genres ont contribué au rendement des affaires sur des périodes données et en identifiant les points à améliorer et à retenir pour la croissance future).[106]

De plus, la recherche démontre les nombreux avantages de la présentation de rapports externes :

- Les investisseurs milléniaux sont, pour 65 % d'entre eux, plus enclins à prendre en compte les facteurs environnementaux, les facteurs sociaux et les facteurs liés à la gouvernance (ESG), notamment les efforts en matière de diversité et d'inclusion, lorsqu'ils prennent des décisions d'investissement.[107]
- Lorsqu'ils ont connaissance des pratiques de diversité et d'inclusion de l'entreprise, les clients sont plus enclins à rester fidèles. 86 % des acheteurs ont déclaré accepter de payer plus cher un produit qui viendrait d'une entreprise qui applique l'égalité des genres.[108]
- Les investisseurs exigent de plus en plus d'informations sur l'égalité des genres de la part des entreprises afin d'orienter leurs décisions. C'est ce qui ressort du domaine en pleine expansion de l'investissement tenant compte de la dimension de genre, notamment des obligations liées au genre et des fonds négociés en bourse (FNB) centrés sur l'égalité des genres.[109] En outre, les entreprises qui restituent leurs résultats en matière d'égalité des genres et qui obtiennent un score supérieur à un certain seuil peuvent augmenter l'investissement des actionnaires et renforcer leur réputation lorsqu'elles figurent dans les indices d'égalité des genres ou de diversité et d'inclusion.[110]

104 GRI & UN Global Compact, "Integrating SDGs into Corporate Reporting: A Practical Guide," 2018.
105 GRI & UN Global Compact, "Integrating SDGs into Corporate Reporting: A Practical Guide," 2018.
106 Australian Workplace Gender Equality Agency, "Gender Strategy Toolkit," n.d.
107 Responsible Investment Association, "Millennials, Women, and the Future of Responsible Investing," 2016.
108 Gender Fair, "About," n.d.
109 Les obligations liées au genre visent à soutenir les entreprises ou les projets qui font progresser l'action en faveur de l'égalité entre les genres. Les FNB sont des titres négociables qui suivent un indice boursier sur l'égalité des genres, un panier d'obligations ou des actions d'entreprise axées sur l'égalité des genres.
110 DuPont, "DuPont Makes Bloomberg 2019 Gender-Equality Index," 2019.

FACTEURS DE RÉUSSITE EN MATIÈRE DE PRÉSENTATION DE RAPPORTS

Communiquer de manière proactive les données obtenues, les progrès réalisés et les enseignements tirés à l'interne et à l'externe. Ne pas attendre la survenue d'incidents ou de lois en la matière; commencer le processus en produisant et en transmettant de manière transparente des rapports internes, puis passer aux rapports externes.

S'assurer de la clarté et de la concision de vos rapports internes et externes. Se concentrer sur les informations importantes et avoir conscience des priorités pour éviter une surcharge d'informations. Avant de les communiquer à l'interne, consulter la section de ce Plan d'action portant sur la communication interne afin de compléter vos efforts relatifs à la présentation de rapports.

Être rigoureux lors de la restitution de données quantitatives et de paramètres de mesure. Pour l'établissement des rapports externes, utiliser les cadres et les repères établis, avec des paramètres, des formules et des explications clairs sur ces données, et présenter des données pouvant être comparées aux données de rapports précédents afin de faciliter l'identification de tendances de performance au fil du temps.[111]

Documenter les informations qualitatives et les initiatives pour la période considérée afin de donner un aperçu des actions, impacts et opportunités potentielles, plutôt que de continuer à se concentrer sur les réalisations passées.

BONNES PRATIQUES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

CAE mise sur la transparence et l'analyse comparative pour faire progresser l'égalité entre les genres. Par la divulgation volontaire d'informations et de progrès en matière d'égalité des genres, CAE a accédé à l'indice de l'égalité des genres 2019 Bloomberg 2019, ainsi qu'au niveau de certification bronze de la Certification Parité délivrée par l'organisme La gouvernance au féminin. L'entreprise a également communiqué de façon transparente aux acteurs externes et internes un ensemble d'objectifs à court terme visant à accroître la responsabilisation et à évaluer les progrès réalisés, notamment : en veillant à ce que les femmes représentent 30 % des membres du conseil d'administration d'ici 2022, en s'assurant que les femmes représentent 30 % des nouveaux employés à fort potentiel d'ici 2023 et en augmentant le nombre d'employées de 10 % d'ici 2023.

RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE PRÉSENTATION DE RAPPORTS

- **Concevez un plan pour traiter les données négatives ou insuffisantes.** La restitution est essentielle, même lorsque les données obtenues ne sont pas positives; les parties prenantes valorisent une transparence proactive.
- **Intégrez des explications** pour tout sujet lié à l'égalité des genres que les acteurs internes et externes souhaiteraient probablement connaître, mais qui ont été omises dans votre rapport.
- **Recherchez et comprenez les mécanismes existants en matière de rapports externes** et explorez la manière dont les données liées au genre pourraient être intégrées pour ajouter de la valeur pour les destinataires des rapports.
- **Distinguez les actions et paramètres généraux des actions et les paramètres régionaux ou locaux.** En effet, lorsque vous communiquez des chiffres en matière de représentation, les données régionales peuvent présenter plus de pertinence.
- **Utilisez des cadres externes d'assurance qualité** pour améliorer l'exactitude, la crédibilité et la qualité des rapports. Vous pouvez notamment vous appuyer sur la Global Reporting Initiative (GRI) et le Sustainability Accounting Standards Board (SASB).
- **Mobilisez-vous avec un large éventail de parties prenantes** tout au long du processus interne de présentation de rapports afin de tester la valeur des informations que vous comptez communiquer.
- **Soutenez les dirigeants dans les discussions et dans l'utilisation des outils qui permettent de faire régulièrement rapport** à leurs unités commerciales ou à leurs équipes.

111 GRI & UN Global Compact, "Integrating SDGs into Corporate Reporting: A Practical Guide," 2018.

ÉVALUEZ LA PRÉSENTATION DE RAPPORTS DE VOTRE ENTREPRISE

- ✓ Votre organisation rend-elle compte à l'externe de ses résultats et de ses efforts en matière d'égalité des genres (ex. : stratégie, objectifs, politique, programmes, initiatives)?
- ✓ Votre organisation rend-elle compte à l'interne de ses résultats et de ses efforts en matière d'égalité des genres (ex. : stratégie, objectifs, politique, programmes, initiatives)?
- ✓ Votre organisation rend-elle compte (à l'interne et/ou à l'externe) des données quantitatives de l'année actuelle et des années précédentes pour permettre une comparaison (ex. : paramètres de mesure liés à la représentation, au recrutement, au maintien en poste, au salaire)?
- ✓ Votre organisation rend-elle compte (à l'interne et/ou à l'externe) des données qualitatives de l'année actuelle et des années précédentes pour permettre une comparaison (ex. : paramètres de mesure liés à l'impact, à la culture d'entreprise, à l'inclusion, à l'engagement)?
- ✓ Votre organisation intègre-t-elle des données ventilées par genre pour les indicateurs clés de performance (KPI) dans votre rapport (à l'interne et/ou à l'externe)?
- ✓ Votre organisation intègre-t-elle des éléments circonstanciés pertinents (ex. : plans d'action pour remédier à la sous-performance, des explications sur les éléments qui n'ont pas été intégrés) pour défendre les données de votre rapport (à l'interne et/ou à l'externe)?
- ✓ Votre organisation utilise-t-elle des cadres préétablis pour ses rapports externes qui incluent des éléments d'égalité entre les genres (ex. : GRI, SASB)?

BONNES PRATIQUES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

TELUS dispose d'un solide processus de rapport externe qui inclut des informations sur l'égalité des genres dans son rapport sur la diversité et l'intégration et dans son rapport de durabilité, publiés annuellement. Le rapport de durabilité comprend des informations qualitatives très précises et des données quantitatives détaillées ayant un impact sur l'égalité des genres, guidées par les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI). Le rapport sur la diversité et l'intégration contient également des informations qualitatives très précises et des données quantitatives détaillées. Ces rapports publics sont facilement consultables par les parties prenantes et TELUS en fait la promotion au travers d'une campagne visant à augmenter la visibilité et la sensibilisation. La recherche proactive d'une rétroaction interne et externe sur ces rapports par le biais de présentations, de séances d'examen, de sondages et de rapports analytiques constitue également un élément essentiel du processus d'établissement de rapports.

Turner & Townsend s'est fixé l'objectif d'avoir 40 % de femmes pour 60 % d'hommes au sein de tous ses établissements d'ici 2025. Pour que l'entreprise respecte cet objectif au Canada, Turner & Townsend a mis en œuvre un système de rapport interne. Le service des ressources humaines rend compte des chiffres de représentation des genres lors des réunions mensuelles sur les opérations de l'entreprise. Ces chiffres sont ensuite étudiés lors de la réunion du conseil d'administration. Ce processus de rapport interne brosse le tableau de la représentation des genres à l'échelle mondiale, afin que l'équipe de direction canadienne puisse savoir où elle se situe sur ce sujet, ainsi qu'à l'échelle nationale et régionale. Ces chiffres sont également communiqués au Groupe-ressource d'employés (GRE) de Turner & Townsend sur l'égalité des genres, avant d'être transmis plus largement à l'ensemble de l'organisation.

En 2015, la **Vancouver Airport Authority (YVR)** s'est fixé l'objectif d'avoir 50 % de femmes dans les instances dirigeantes. Pour y parvenir, YVR a instauré un système de rapport interne qui dépasse les exigences de conformité qu'elle doit respecter en tant qu'employeur sous réglementation fédérale. Tous les six mois, YVR remet à son équipe de direction un tableau de bord de la diversité qui suit les progrès réalisés par chaque service. Les gestionnaires responsables de l'embauche remplissent un formulaire sur la diversité et l'inclusion à l'embauche, que le président et le PDG doivent ensuite approuver afin d'augmenter le degré de responsabilisation. En 2013, YVR a indiqué que 31 % des postes de direction étaient occupés par des femmes. Fin 2018, ce chiffre avait atteint 44 %. YVR prévoit d'atteindre les 50 % d'ici la fin 2022.

DU SOUTIEN POUR LE SECTEUR PRIVÉ

Plusieurs indices ont été créés en vue d'aider les entreprises à suivre leurs progrès et à faire des comparaisons. L'Indice d'égalité des genres Bloomberg, l'Indice diversité et inclusion Thomson Reuters et les indices d'Equileap sur l'égalité des genres sont de précieux outils qui permettent de mesurer et de faire rapport sur les indicateurs d'égalité des genres, tels que l'écart salarial, la représentation des genres, les avantages sociaux des employés et les politiques de diversité et d'inclusion. Pour en savoir plus sur ces indices, cliquez à la page 191.

RESSOURCES UTILES SUR LA PRÉSENTATION DE RAPPORTS

Titre	Source	Type	Domaine cible	Objectifs	Unité cible	Résumé
Business Reporting on the SDGs – An Analysis of the Goals and Targets	Pacte Mondial de l'ONU, Global Reporting Initiative	Rapport	Stratégie de rapport	Améliorer votre manière de rendre compte des informations quantitatives et qualitatives et des résultats sur les ODD.	RH, Diversité et Inclusion, Rapports d'entreprise	Voir page 189
Integrating the SDGs into Corporate Reporting: A Practical Guide	Pacte Mondial de l'ONU, Global Reporting Initiative	Rapport	Stratégie de rapport	Découvrir comment intégrer les ODD dans votre cadre pour les rapports d'entreprise.	RH, Diversité et Inclusion, Rapports d'entreprise	Voir page 189
In Focus: Addressing Investor Needs in Business Reporting on the SDGs	Pacte Mondial de l'ONU, Global Reporting Initiative	Rapport	Stratégie de rapport	Découvrir les paramètres clés des rapports d'entreprise sur les ODD que les investisseurs sont le plus susceptibles de trouver utiles.	Rapports d'entreprise	Voir page 190
Women's Empowerment Principles: Reporting on Progress	Pacte Mondial de l'ONU, ONU Femmes	Rapport	Mise en œuvre de la présentation de rapports	Améliorer vos rapports et votre performance sur les Principes d'autonomisation des femmes.	RH, Diversité et Inclusion, Rapports d'entreprise	Voir page 190
Embedding Gender in Sustainability Reporting : A Practitioner Guide	Société financière internationale, Global Reporting Initiative	Guide	Mise en œuvre de la présentation de rapports	Utiliser les meilleures pratiques en matière de rapports sur la durabilité et développer de nouvelles opportunités pour les femmes en comprenant à quoi ressemble l'égalité des genres dans votre entreprise.	Rapports d'entreprise, RH, Diversité et Inclusion	Voir page 190
Global Reporting Standards	Global Reporting Initiative	Guide	Normes de présentation de rapports	Utiliser les normes GRI pour faire rapport sur les normes et objectifs liés à l'égalité des genres (GRI 401, GRI 404, GRI 405) dans votre rapport sur la durabilité.	Rapports d'entreprise	Voir page 190
SASB Standards	Sustainability Accounting Standards Board	Norme	Normes de présentation de rapports	S'assurer de rapporter les bonnes informations en matière de durabilité. Le capital humain et le capital social sont les dimensions clés liées à l'égalité des genres.	Rapports d'entreprise	Voir page 191
Indices d'égalité entre les genres	Sources diverses	Indices	Indices d'égalité entre les genres	Présenter des rapports sur les efforts en matière d'égalité des genres et de diversité et d'inclusion et faire partie des indices suivants : Bloomberg Gender-Equality Index; Thomson Reuters Diversity and Inclusion Index; Equileap Gender Equality Indices.	RH, Diversité et Inclusion, Rapports d'entreprise	Voir page 191

LA VOIE À SUIVRE POUR LE CANADA

08

La collaboration avec le secteur privé a été l'un des éléments fondamentaux du projet « Leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres ». Les informations tirées de cette coopération, conjuguées à nos recherches primaires et secondaires, ont permis au GCNC d'émettre un ensemble de recommandations à l'intention du Gouvernement du Canada pour soutenir la progression de l'égalité des genres dans le secteur privé :

- **Continuer à soutenir le leadership des entreprises.** Nos entreprises participantes ont manifesté leur intérêt de continuer d'échanger avec les autres organisations qui œuvrent en faveur de l'égalité des genres en milieu de travail, prenant toute la mesure de l'importance d'une collaboration et d'une coopération suivies, ainsi que la valeur des échanges sur les pratiques exemplaires et les enseignements tirés.
- **Créer des ressources pour appuyer la capacité des entreprises à faire de l'égalité des genres une cause légitime dans le contexte de leur milieu de travail.** L'analyse de rentabilisation fondée sur des impératifs financiers est importante. Toutefois, comme les femmes représentent 50 % de la population, les arguments moraux devraient l'être tout autant.
- **Intégrer de façon proactive les représentants du secteur privé dans les discussions portant sur la législation et la réglementation** pour contribuer à instaurer des processus qui permettent aux entreprises de comprendre les évolutions et de se préparer à la mise en œuvre d'un règlement ou d'une loi adopté(e) à cet égard.
- **Encourager la transparence à l'interne et le partage d'informations au sein des entreprises** dans un premier temps, afin d'assurer la transition du secteur privé vers une divulgation complète de ses données en matière d'égalité des genres.
- **Soutenir la création de projets portant sur l'établissement de petits groupes de réflexion permettant aux entreprises de communiquer et d'échanger sur les informations quantitatives et qualitatives en matière d'égalité des genres,** en bénéficiant des conseils du gouvernement, des universités, des associations spécialisées ou organismes experts, dans un environnement de confiance qui favorise une plus grande transparence.
- **Encourager une divulgation totale et ouverte en reconnaissant l'audace des entreprises du secteur privé qui communiquent leurs données de manière volontaire et publique.** Cela peut créer une émulation collective, notamment lorsqu'on sait que les parties prenantes répondent favorablement à la transparence lorsque celle-ci n'est pas forcée et lorsque les informations communiquées s'accompagnent d'un plan d'action.
- **Encourager la réalisation d'une analyse des différences salariales entre les genres et fournir des conseils à cet égard** aux entreprises du secteur privé qui ne sont pas soumises aux lois d'équité salariale. Les inciter à communiquer leurs résultats à l'externe pour motiver les autres entreprises à suivre leur exemple.
- **Accroître les pratiques soutenues par le gouvernement pour éradiquer les préjugés dans les processus de recrutement, de maintien en poste et de promotion** du secteur privé. Cela peut notamment passer par l'interdiction de poser des questions sur l'historique salarial d'un candidat à un poste ou à une promotion afin d'éviter de perpétuer les écarts salariaux injustes.
- **Renforcer l'alignement des pratiques et des actions dans le secteur privé.** Une certification normalisée peut être un bon moyen de garantir cet alignement et d'accélérer les progrès.
- **Soutenir davantage la mise en œuvre de conditions de travail souples** par le biais de la recherche, de l'éducation et du partage de témoignages positifs. Par exemple, en fournissant des orientations sur la manière de réaliser des évaluations de rendement fondées sur les résultats, le gouvernement peut aider les entreprises à éliminer les obstacles internes qui bloquent l'utilisation et l'offre de ces possibilités de travail flexible.
- **Créer un cadre intersectionnel à l'instar de l'ACS+ spécialement destiné au secteur privé** afin d'appuyer les efforts visant à intégrer l'intersectionnalité dans les politiques, programmes et initiatives de l'entreprise.
- **S'inspirer de ce qui est fait ailleurs pour améliorer la représentation des genres au sein du matériel publicitaire et promotionnel.** Les entreprises doivent être encouragées à faire montre de leadership en s'attaquant et en luttant contre les stéréotypes de genre qui perpétuent les inégalités sociétales.
- **Diffuser et développer des ressources en santé, sécurité et bien-être qui tiennent compte des sexospécificités et de l'intersectionnalité** à l'intention du secteur privé afin de conscientiser ses acteurs sur le lien qu'il existe entre le genre et la santé et sécurité physiques ou psychologiques, la violence et le harcèlement, la santé mentale, ainsi que sur le confort et le bien-être au travail, que ce soit au bureau, sur site ou hors site ou à distance.
- **Promouvoir et diffuser de façon proactive des ressources créées pour des actions mandatées ou recommandées par le gouvernement.** Le secteur privé peut avoir du mal à identifier l'existence de ressources émanant du gouvernement, à savoir où les trouver et à comprendre comment les utiliser.

CONCLUSION

09

L'une des forces du secteur privé canadien est sa stabilité. Les entreprises canadiennes sont donc naturellement moins enclines à prendre des risques, préférant attendre d'en savoir plus sur les avantages d'une politique ou d'un programme avant de l'approuver ou de l'adopter. Comme l'a démontré le projet « Leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres », la preuve des avantages associés à la progression de l'égalité des genres en milieu de travail réside dans le fait que l'égalité des genres constitue un impératif de la réussite à long terme du secteur privé et, plus généralement, de la force du développement économique canadien.

L'AVANTAGES COMMERCIAUX DE L'ÉGALITÉ DES GENRES

En effet, cela entraîne pour les organisations : de meilleurs résultats financiers, une capacité opérationnelle plus productive, une capacité accrue d'attirer des talents et de les maintenir en poste, une main-d'œuvre plus adaptable, une plus grande capacité d'innovation, ainsi qu'une meilleure réputation. Cela renforce également les perspectives économiques du Canada, améliore la qualité de vie de tout le monde, garantit la protection des droits de la personne et permet d'améliorer la santé physique et mentale, la sécurité et l'autonomisation des employées et employés.

APPLICABLES À TOUTES LES ORGANISATIONS DU SECTEUR PRIVÉ

Le Plan d'action pour le leadership du secteur privé canadien en matière d'égalité entre les genres a été rédigé pour aider les entreprises canadiennes et toutes les personnes au Canada qui cherchent à faire progresser l'égalité entre les genres en milieu de travail. La recherche, les recommandations fondées sur des données probantes, ainsi que les pratiques exemplaires contenues dans ce Plan d'action ont vocation à s'appliquer à un grand nombre d'organisations du secteur privé, quels que soient leur taille, leur secteur d'activité, leur effectif ou leur durée de vie.

BRISER LES BARRIERS ET ACCÉLÉRER L'ÉGALITÉ ENTRE LES GENRES

Bien que les entreprises n'empruntent pas toutes le même chemin, et que certaines parties du Plan d'action peuvent être plus ou moins pertinentes selon le cas, l'objectif final est le même pour tous : réaliser l'égalité entre les genres. En œuvrant de façon proactive à l'amélioration des trois pierres angulaires de l'égalité des genres — à savoir le leadership, l'inclusion et la transparence et responsabilisation — au travers d'actions spécifiques adaptées à leur contexte, les entreprises peuvent jouer un rôle essentiel dans l'élimination des obstacles et l'accélération des progrès en matière d'égalité des genres.

UNE OPPORTUNITÉ POUR LE LEADERSHIP

Le secteur privé canadien doit se saisir de cette opportunité pour mettre en valeur un véritable leadership mondial dans sa quête de l'égalité des genres. La question ne réside pas dans le bien-fondé de cette cause, mais dans la capacité de votre entreprise à pouvoir la soutenir de manière concrète et à devenir un chef de file dans la poursuite de l'égalité des genres.

ANNEXE

10

A. RESSOURCES EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

LE PLAN D'ACTION DU CHEF DE LA DIRECTION : BÂTIR ET DIRIGER DES ORGANISATIONS RESPECTANT LA PARITÉ (ALLIANCE CANADIENNE POUR LA MIXITÉ ET LA BONNE GOUVERNANCE)[1]

Ce plan d'action offre un point de départ pour les chefs de direction, après avoir pris conscience de l'importance de la mixité, pour construire une vision en structurant et en mobilisant les instances de direction et en mettant l'accent sur les initiatives en matière de mixité. Ce plan d'action peut aider les chefs de direction à définir leurs priorités grâce aux étapes suivantes :

1. **Élaborez votre vision :** commencez par un travail d'introspection sur les raisons qui vous poussent à penser que l'équilibre des genres est important, puis consultez vos pairs et des spécialistes pour identifier les symptômes et les causes des inégalités hommes-femmes dans votre entreprise. Verbalisez ensuite votre engagement, en faisant attention au choix des mots, à la cohérence et à la fréquence.
2. **Faites-en une mission essentielle :** intégrez la diversité de genre dans votre stratégie et vos valeurs d'entreprise en élaborant une stratégie sur la mixité. Veillez à ce que celle-ci soit solidement reliée à la stratégie commerciale de l'entreprise en **établissant** des objectifs et en mesurant les progrès de façon régulière, ainsi qu'en vous responsabilisant et en responsabilisant les autres.
3. **Ciblez les pratiques à fort impact :** concentrez-vous sur les activités qui génèrent le meilleur retour sur investissement afin d'éviter les initiatives creuses qui n'offrent aucun résultat positif. Cela peut notamment passer par le mentorat des femmes pour traiter les questions relatives à l'écart salarial fondé sur le genre, par des modèles de travail flexible inclusifs et par des interventions aux points d'inflexion dans la carrière d'une femme. Par ailleurs, évitez les séances de formation ponctuelles, la création de réseaux d'entreprise uniquement réservés aux femmes et le recrutement de modèles extérieurs à des postes de haute responsabilité.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

SIX SIGNATURE TRAITS OF INCLUSIVE LEADERSHIP – THRIVING IN A DIVERSE NEW WORLD / LES SIX PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU LEADERSHIP INCLUSIF (DELOITTE)[2]

Ce rapport présente les six principales caractéristiques d'un leadership inclusif pour préparer les dirigeants au contexte actuel de l'entreprise, défini par une diversité de marchés, de clients, d'idées et de talents :

1. **L'engagement :** rester fidèle à son engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion, car ces objectifs sont en adéquation avec les valeurs personnelles des dirigeants et que ces derniers croient en l'analyse de rentabilisation.
2. **Le courage :** faire entendre sa voix et remettre en cause le statu quo.
3. **La connaissance des préjugés** : avoir conscience de ses propres préjugés tout étant attentif/ve aux angles morts dans l'entreprise, notamment à la pensée de groupe, aux biais de confirmation et aux stéréotypes implicites.
4. **La curiosité :** ne pas être dans le jugement et s'ouvrir à d'autres points de vue, malgré le risque d'ambiguïté et d'incertitude que cela peut présenter.
5. **L'intelligence culturelle :** faire preuve d'assurance et d'efficacité dans les interactions multiculturelles en ayant conscience des stéréotypes culturels, tout en conservant l'intention et la précision du message et des propos délivrés.
6. **La collaboration :** créer un environnement de travail sans préjugés où tout le monde se sent valorisé, autonomisé et à l'aise de collaborer et de partager ses idées.

Par ailleurs, ce rapport présente le leadership inclusif à l'échelle de l'organisation. Les entreprises peuvent développer des capacités de leadership et créer une culture inclusive sur leur lieu de travail en s'intéressant aux points suivants :

1. **Alignement stratégique :** faire du leadership inclusif un pilier central de la stratégie de l'entreprise en matière de diversité et d'inclusion.
2. **Recrutement :** mettre l'accent sur les capacités du leadership inclusif dans les offres d'emploi et les questions d'entrevue.
3. **Gestion des capacités et des compétences :** intégrer les capacités du leadership inclusif au sein du modèle de compétence de leadership de l'entreprise.
4. **Gestion de la performance :** utiliser des indicateurs clés de performance (KPI) pour mesurer les comportements inclusifs et les résultats en matière d'inclusion.
5. **Récompenses et reconnaissance :** récompenser et mettre en avant les dirigeants qui affichent un comportement exemplaire en matière d'inclusion.
6. **Développement du leadership :** évaluer les capacités de leadership inclusif de la haute direction pour identifier d'éventuelles lacunes, puis créer un plan d'attaque pour combler ces lacunes.
7. **Intégration systémique :** intégrer le leadership inclusif dans la stratégie de développement des dirigeants actuels et futurs.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

1 Canadian Gender and Good Governance Alliance, "CEO Blueprint," 2018.
2 Juliet Bourke and Bernadette Dillon, "The Six Signature Traits of inclusive Leadership," *Deloitte,* 2016.

THE DIVERSITY AND INCLUSION REVOLUTION: EIGHT POWERFUL TRUTHS / LA RÉVOLUTION DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION : HUIT VÉRITÉS (DELOITTE)[3]

Cet article a été rédigé dans le but d'aider les dirigeants d'entreprise à réduire l'écart entre ce à quoi ils aspirent et ce qui est réalisable pour la création d'une culture de travail diversifiée et inclusive.

Deloitte présente les huit vérités qui peuvent aider les dirigeants à créer un milieu de travail inclusif :

1. **La diversité de la pensée est la nouvelle limite :** tirer parti de la diversité cognitive. Cela fait référence aux différentes manières de résoudre les problèmes pour améliorer la créativité, l'innovation et la mise en œuvre des décisions.
2. **La diversité sans l'inclusion ne suffit pas :** mettre en valeur l'inclusion dans le milieu de travail en ayant un comportement juste et respectueux envers les membres du personnel et en veillant à ce qu'ils se sentent valorisés et aient un sentiment d'appartenance.
3. **Les dirigeants inclusifs ont un poids important** : stimuler la performance d'équipe, améliorer la qualité de la prise de décision et améliorer la collaboration entre les équipes grâce à un leadership valorisant et inclusif.
4. **Ne pas oublier les cadres intermédiaires** : encourager la haute direction pour qu'elle fasse participer et influence les cadres intermédiaires en leur faisant sentir qu'ils sont soutenus et valorisés dans l'organisation.
5. **Recâbler le système pour recâbler les comportements :** utiliser les données sur la diversité et l'inclusion pour identifier les points qui posent problème dans le cycle des talents, mettre en place des encouragements pour les comportements positifs et évaluer l'efficacité des changements apportés.
6. **Des objectifs concrets rendent les ambitions réelles :** renforcer la communication et la responsabilisation des dirigeants et poser des actes de reconnaissance ou de récompense plus généraux afin de transformer les objectifs en actions.
7. **Associer l'intérieur avec l'extérieur :** placer la diversité de la clientèle parmi les priorités pour veiller à ce que l'entreprise reconnaisse et encourage la diversité parmi ses clients.
8. **Opérer une véritable réinitialisation culturelle :** s'éloigner des approches fondées sur la « conformité » et sur les « programmes » pour adopter une approche « dirigée par un leader » et « intégrée », qui a pour avantage d'être plus globale, qui s'attaque aux barrières culturelles systémiques et qui tire parti de la diversité.

Pour parvenir à ces huit vérités, Deloitte recommande aux dirigeants de réaliser les actions suivantes :

1. Reconnaître qu'une réinitialisation culturelle est nécessaire pour progresser
2. Créer un objectif commun en intégrant la diversité de la pensée et l'inclusion dans sa vision
3. Développer des capacités de leadership inclusives
4. Faire participer les cadres intermédiaires
5. Encourager le changement de comportement en revoyant les processus et les pratiques
6. Renforcer le sentiment de responsabilité, la reconnaissance et les récompenses
7. Prêter attention aux employés et clients issus de la diversité

Pour en savoir plus, cliquez ici.

GETTING REAL ABOUT INCLUSIVE LEADERSHIP – WHY CHANGE STARTS WITH YOU / METTRE EN PLACE UN LEADERSHIP INCLUSIF (CATALYST)[4]

Ce rapport présente un modèle de leadership inclusif. Catalyst souligne l'importance d'une culture d'équipe inclusive et met en évidence le rôle des gestionnaires pour faciliter et encourager la mise en place d'un milieu de travail collaboratif au travers de pratiques et de comportements inclusifs de la part du leadership.

Voici les principales conclusions du rapport de Catalyst :

- **Les six principaux comportements d'un leadership inclusif :** responsabilité, appropriation, position d'allié, curiosité, humilité et courage
- **Les cinq points phares de l'inclusion :** le sentiment de valorisation, de confiance, d'authenticité, de sûreté psychologique (latitude) et de sécurité psychologique (prise de risque).
- **Les expériences positives de l'inclusion profitent à la fois aux employeurs et aux employés :** présentent des avantages pour la résolution de problèmes, l'engagement au travail, l'intention de rester dans l'entreprise et la capacité d'innovation des employés.
- **Reconnaître que la médiocrité ne suffit pas pour entraîner des effets concrets :** les dirigeants doivent prendre des actions proactives et y mettre de l'intention.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

ÊTES-VOUS UN LEADER INCLUSIF? (CATALYST)[5]

Ce questionnaire permet aux dirigeants de mieux comprendre leurs progrès et leurs résultats en matière de leadership inclusif. Après avoir répondu à ce questionnaire, les dirigeants peuvent s'appuyer sur ces résultats pour savoir où ils se situent en matière de leadership inclusif et appliquer les changements nécessaires, le cas échéant. D'après Catalyst, un leadership inclusif est un leadership qui soutient ses équipes et fait en sorte que ses employés se sentent intégrés et valorisés pour leurs points de vue et leurs compétences. Cela permet par la

3 Juliet Bourke and Bernadette Dillon, "The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths," *Deloitte Review*, 2018.
4 Dnika J. Travis et al., "Getting Real About Inclusive Leadership: Why Change Starts With You," *Catalyst*, 2019.
5 Catalyst, "Quiz: Are You an Inclusive Leader?" *Catalyst Research*, 2015.

suite de développer un meilleur engagement des équipes et de stimuler les performances globales de l'entreprise.

Les quatre comportements d'un leadership inclusif :

1. **Responsabilisation :** vous permettez aux membres de votre équipe d'avancer et d'atteindre l'excellence en les encourageant à résoudre des problèmes, à soumettre de nouvelles idées et à développer de nouvelles compétences.
2. **Courage :** vous mettez vos intérêts personnels de côté pour faire ce qui est important; vous agissez sur la base de convictions et de principes, même si cela implique une prise de risques.
3. **Imputabilité :** vous démontrez de la confiance envers les membres de votre équipe en les rendant responsables de certains aspects de leur rendement dont ils ont le contrôle.
4. **Modestie :** vous admettez vos erreurs; vous acceptez et apprenez des critiques et des différents points de vue exprimés; vous recherchez la contribution des autres pour dépasser vos propres limites.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

HOW CEOS CAN PUT GENDER BALANCE ON THE AGENDA AT THEIR COMPANIES / COMMENT LES PDG PEUVENT METTRE LA PARITÉ AU CŒUR DES PRIORITÉS DE LEUR ENTREPRISE (HARVARD BUSINESS REVIEW)[6]

Le sujet de la mixité suscite souvent des réactions émotionnelles chez les hommes et chez les femmes. C'est pourquoi il est nécessaire d'avoir des dirigeants qui sachent s'adresser aux deux genres. Cet article de la *Harvard Business Review* présente le fond, la forme et le cadre de la conduite du changement :

LE FOND

- **Ayez une vue d'ensemble :** les PDG doivent comprendre pourquoi la mixité est une opportunité compétitive pour leur entreprise qui ne se limite pas à de belles paroles.
- **Connaissez les chiffres :** vérifiez que votre équipe sait **où se situent** les problèmes de votre entreprise avant d'essayer de les résoudre.
- **Apprenez à faire la distinction entre les différences réelles et les stéréotypes :** cela suppose une sensibilisation aux questions du genre et des approches inclusives qui intègrent les hommes et les femmes sans les séparer.

LA FORME

- **Donnez le ton :** mesurez et comparez le succès de votre équipe de direction **à équilibrer ses** fonctions dans le cadre des **réunions** de routine de votre personnel.
- **Soyez inclusif/ve :** montrez l'exemple en adoptant un langage épicène, sans tomber exagérément dans le politiquement correct.

LE CADRE

- **Rendez-le stratégique :** soulignez le lien stratégique avec vos futurs objectifs commerciaux, de manière régulière et récurrente.
- **Rendez-le personnel :** reconnaissez que tous les membres de votre équipe ont une vie personnelle et une vie professionnelle.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

A CEO'S GUIDE TO GENDER EQUALITY / GUIDE DU PDG SUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES GENRES (MCKINSEY & COMPANY)[7]

1. **Engagez-vous.**
2. **Élargissez votre champ d'action :** l'objectif de ces interventions doit être d'aider les femmes à devenir de meilleures dirigeantes et de mettre en place les conditions qui y concourent. Les aspects essentiels sont le parrainage (pas seulement le mentorat) des femmes, la neutralisation des effets des congés de maternité sur le perfectionnement professionnel et les augmentations de salaire, et de faire évoluer les critères utilisés par les entreprises pour les promotions afin d'inclure une diversité de styles de leadership.
3. **Organisez des discussions stimulantes :** les cinq questions suivantes peuvent vous aider à lancer ces discussions :
   - Où sont les femmes dans notre bassin de talents?
   - Quelles sont les compétences que nous aidons les femmes à acquérir?
   - A-t-on des parrains ou des modèles?
   - Sommes-nous en train d'éradiquer les préjugés inconscients?
   - Dans quelle mesure nos politiques aident-elles?
4. **Attardez-vous sur les détails :** prenez des initiatives en matière d'égalité des genres. Identifiez les processus qui n'ont pas été examinés pendant des années et déterminez s'il y a lieu d'en changer. Un problème peut être réglé par le simple fait de permettre aux employés de prendre un congé parental, de garder leur téléphone et leur ordinateur portable, de rester en contact ou encore par la création de possibilités de retour au travail plus souples.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

6 Avivah Wittenberg-Cox, "How CEOs Can Put Gender Balance on the Agenda at Their Companies," *Harvard Business Review*, 2016.
7 McKinsey & Company, "A CEO's Guide to Gender Equality," 2015.

BUILDING INCLUSION: AN EVIDENCE-BASED MODEL OF INCLUSIVE LEADERSHIP / DÉVELOPPER L'INCLUSION : UN MODÈLE DE LEADERSHIP INCLUSIF FONDÉ SUR DES DONNÉES PROBANTES (DIVERSITY COUNCIL AUSTRALIA)[8]

Le modèle de leadership inclusif du *Diversity Council Austalia* suggère qu'il existe cinq capacités nécessaires à tout leader inclusif efficace. Le leadership inclusif fait référence à des capacités touchant l'état d'esprit, les connaissances, les compétences et les comportements que les dirigeants doivent avoir pour permettre aux entreprises d'être inclusives.

1. **Développer un état d'esprit conscient de l'identité :** réfléchissez à votre propre identité et pensez aux avantages et aux inconvénients qu'elle pourrait induire.
2. **Développer un état d'esprit propice à la communication :** réfléchissez à votre capacité à communiquer efficacement lorsque vous êtes exposé(e) à différentes identités et pratiques sociales et professionnelles, etc.
3. **Développer un état d'esprit d'ouverture et de curiosité :** veillez à ce que des activités professionnelles, des moments de réunion et des activités sociales liées au travail soient organisés à travers toute l'organisation, pour favoriser au maximum la participation des membres du personnel, etc.
4. **Développer un état d'esprit flexible et agile :** déterminez si votre entreprise a intégré des modalités de travail flexibles (ex. : si le travail flexible fait partie des pratiques commerciales courantes), etc.
5. **Développer un état d'esprit axé sur la croissance** : essayez de comprendre dans quelle mesure les membres des équipes issus de milieux/expériences/niveaux de poste/secteurs d'activité/rôles différents peuvent contribuer à la prise de décision, etc.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

DEVELOPING A WORKPLACE GENDER EQUALITY POLICY / DÉVELOPPER UNE POLITIQUE EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ DES GENRES SUR LE LIEU DE TRAVAIL (WORKPLACE GENDER EQUALITY AGENCY)[9]

L'*Australian Workplace Gender Equality Agency* a créé un guide sommaire visant à aider les différents types de sociétés dans le monde à élaborer une politique en faveur de l'égalité entre les genres. Ce guide explique en quoi consiste une politique d'égalité des genres et la raison pour laquelle tous les milieux de travail devraient en posséder une. Il énonce également les caractéristiques essentielles d'une telle politique et présente divers cadres et méthodes de mesure pour les objectifs.

Ce document suggère d'axer la politique d'égalité des genres sur les points suivants :

- **Le recrutement :** la formulation des descriptions de poste, la recherche de candidats, l'affichage des postes vacants, le protocole relatif aux agences de recrutement, la composition de l'équipe/du comité de recrutement, la formation préalable, l'établissement de la liste de présélection, les processus d'entrevue et de sélection, etc.
- **Le maintien en poste :** la rémunération, les avantages et la rémunération globale, la formation et le perfectionnement professionnel, la santé et la sécurité, les processus de soutien aux employés, etc.
- **Les processus de gestion de la performance :** la définition des rôles, des responsabilités et des objectifs, y compris des indicateurs clés de performance, des rencontres de rétroaction régulières et enregistrées, des évaluations de performance à 360° et des plans de développement personnel incluant formation et perfectionnement, etc.
- **La promotion :** les exigences liées à la promotion, l'identification des talents ou des travailleurs à fort potentiel, la gestion des demandes internes et le soutien fourni au moment de la transition, etc.
- **L'identification des talents et l'identification des travailleurs à fort potentiel :** la manière d'aborder les talents et les employés à fort potentiel à l'interne, la façon dont le bassin de talents est organisé et géré et la manière dont ces personnes sont impliquées dans les promotions, etc.
- **La planification de la relève :** les rôles clés, les stratégies de conservation de compétences, le calendrier de relève, le délai de transfert, la période de passation de poste et la gestion des plans de secours ou des risques.
- **La formation et le perfectionnement :** l'identification et la documentation des besoins spécifiques en formation, l'analyse des lacunes en matière de compétences, la documentation des ressources financières disponibles et utilisées pour la formation et le perfectionnement des employés, la recherche et l'approbation de programmes de formation spécifiques, l'identification et la documentation des améliorations professionnelles obtenues grâce aux activités de formation.
- **Les démissions :** les raisons de la démission d'un membre du personnel.
- **La rémunération :** la déclaration d'engagement en faveur de l'équité salariale.
- **L'activité générale :** une culture organisationnelle qui valorise la diversité et adhère au principe d'égalité entre les genres, une déclaration claire sur les responsabilités en matière d'égalité des genres et un processus permettant de corriger les inégalités.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

8 Jane O'Leary, Graeme Russell, and Jo Tilly, "Building Inclusion: An Evidence-Based Model of Inclusive Leadership," *Diversity Council Australia*, 2015.
9 Australian Workplace Gender Equality Agency, "Developing a Workplace Gender Equality Policy," 2014.

MANAGER GUIDE TO GENDER DIVERSITY: PLAN AND IMPLEMENT SUCCESSFUL GENDER DIVERSITY PROJECTS / GUIDE DU GESTIONNAIRE SUR LA DIVERSITÉ DE GENRE (GERMAN COOPERATION)[10]

Ce guide fournit un aperçu de la manière dont les entreprises peuvent mieux exploiter le bassin de talents féminins. Il vise à inspirer les hauts dirigeants d'entreprise pour l'intégration ou le développement de la diversité des genres au sein de leurs entreprises. Ce guide se compose de quatre chapitres :

1. **Diversité des genres : concepts et raison d'être** sert à créer une conception commune de la gestion de la diversité des genres et de sa logique commerciale.
2. **Gestion de la diversité de genre : processus et actions** fournit un aperçu et des exemples concrets d'activités organisées par les entreprises pour créer un environnement de travail inclusif pour tous les genres. Cela peut notamment passer par la suppression des critères qui pénalisent les employés pour des absences liées à des obligations familiales; l'implication des gestionnaires en exigeant leur approbation d'un plan d'action sur la diversité de genre; la révision du processus de recrutement par l'intégration du principe des « quatre yeux » (deux décisionnaires) et en formant ces décisionnaires; la garantie d'un moyen de transport sécuritaire pour les navetteurs grâce à des bus d'entreprises, au covoiturage ou au remboursement des frais de taxi pour les trajets effectués à des heures tardives.
3. **Projets sur la diversité des genres : analyse, conception de projet et mise en œuvre** explique étape par étape comment présenter la gestion de la diversité des genres dans une entreprise. Ce chapitre fournit également des indications sur la manière d'analyser le statu quo de la diversité des genres et la manière de concevoir un projet de diversité des genres adapté aux besoins de l'entreprise. Entre autres, il suggère d'analyser les paramètres utilisés pour mesurer la mixité, les pratiques existantes en matière de mixité et les réalisations en matière de mixité.
4. **La diversité de genre en pratique : les cas de réussite** illustre, à l'aide d'exemples de pratiques exemplaires, ce à quoi ressemble la gestion de la diversité de genre dans la réalité.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

10 German Cooperation, "Manager Guide to Gender Diversity," 2016.

B. RESSOURCES EN MATIÈRE D'INCLUSION

1. RESSOURCES SUR LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

DES APPARENCES AUX RÉSULTATS : BÂTIR DES ORGANISATIONS INCLUSIVES (DELOITTE)[11]

L'objectif de ce document est d'essayer de comprendre comment passer des apparences aux résultats, en étudiant les pratiques exemplaires d'un ensemble d'entreprises canadiennes pour comprendre comment être plus inclusif. Deloitte a identifié cinq mesures concrètes visant à créer une émulation autour de l'inclusion parmi les entreprises canadiennes et au Canada plus généralement. Ces mesures comprennent les actions suivantes :

1. **Fixer des attentes précises quant aux comportements d'un leadership inclusif :** s'assurer que tous les leaders prennent leurs responsabilités face à leurs comportements et leurs actions, donnent le ton de l'inclusion et adoptent un comportement inclusif sur leur lieu de travail comme à l'extérieur.
2. **Se protéger contre les réactions négatives à la diversité :** face aux éventuelles résistances, accepter les conflits constructifs et faire en sorte d'augmenter le nombre de personnes issues de la diversité en veillant à ce que les décisions d'embauche et de promotion soient prises par un groupe reflétant la diversité.
3. **Donner à la « génération de l'inclusion » les moyens de préparer l'avenir du milieu de travail :** permettre aux milléniaux et à la génération Z d'avoir leur mot à dire sur la manière dont ils envisagent la flexibilité sur leur lieu de travail et mobiliser tous les employés pour repenser la diversité et l'inclusion dans l'entreprise.
4. **Ne pas laisser aux générations futures le fardeau de régler les problèmes d'inclusion :** faire le point sur les processus et systèmes actuels qui, involontairement, perpétuent les préjugés en milieu de travail. Par exemple, Deloitte a remplacé les évaluations de rendement annuelles par la gestion réinventée du rendement (GRR). La GRR permet aux employés d'avoir des discussions portant sur le développement toutes les deux semaines ou tous les mois avec leur chef d'équipe, leur coach ou leur parrain, et permet également à tout le monde de fournir et de demander de la rétroaction comme le veut la culture de Deloitte axée sur les forces.
5. **Incarner l'inclusion au bureau et à l'extérieur :** encourager les leaders inclusifs à être plus actifs publiquement, en établissant des partenariats avec des organismes qui soutiennent la création de communautés diversifiées et inclusives.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

DIVERSITY AND INCLUSION COUNCILS – TOOLKIT FOR DIVERSITY AND INCLUSION PRACTITIONERS / LES CONSEILS POUR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION (CANADIAN CENTRE FOR DIVERSITY AND INCLUSION)[12]

Cette trousse fournit un aperçu de la manière dont un conseil pour la diversité et l'inclusion peut être correctement structuré et mis en place au sein d'une entreprise. Les conseils pour l'inclusion et la diversité aident à développer et valider une stratégie en matière de diversité afin d'encourager l'adoption de pratiques exemplaires, d'objectifs et de sous-objectifs. Ce document décrit les différents types de conseils internes et externes, tels que les conseils exécutifs pour la diversité, les conseils formés à l'échelle de l'une des unités ou de l'un des services de l'entreprise et les conseils pour la diversité des fournisseurs, etc.

Le centre canadien pour la diversité et l'inclusion fournit également une liste de vérification pour la mise en place d'un conseil pour la diversité et l'inclusion, qui comprend plusieurs éléments : engagement du leadership, objectifs de diversité et d'inclusion, procédures et critères pour la création d'un conseil, mesures incitatives, publicité du conseil, etc.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

6 STEPS FOR BUILDING AN INCLUSIVE WORKPLACE / 6 ÉTAPES POUR UN MILIEU DE TRAVAIL INCLUSIF (SOCIETY FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT)[13]

Ce document s'adresse aux professionnels des ressources humaines et examine la manière dont la diversité et l'inclusion exigent une culture d'entreprise où tout le monde se sent valorisé et écouté. La SHRM a identifié six stratégies pratiques pour la création d'une culture inclusive :

11 Deloitte, "Outcomes Over Optics: Building Inclusive Organizations," 2017.
12 Canadian Centre for Diversity and Inclusion, "Diversity and Inclusion Councils," 2017.
13 Kathy Gurchiek, "6 Steps for Building an Inclusive Workplace," *Society for Human Resource Management*, 2018.

1. **Formez vos leaders :** responsabilisez-les (ex. : rétroaction de vos propres gestionnaires, évaluations de rendement).
2. **Constituez un conseil pour l'inclusion : établissez minutieusement** un conseil diversifié et engagé, composé d'un groupe dédié de huit à douze leaders influents situés à un ou deux échelons en dessous du PDG.
3. **Célébrez les différences entre les employés :** invitez les membres du personnel à partager leurs expériences et leurs traditions sur le lieu de travail (ex. : endroits éloignés, horaires différents).
4. **Écoutez les employés :** réalisez une évaluation détaillée des caractéristiques démographiques et des processus humains de votre entreprise afin d'élaborer des stratégies spécifiques en faveur de l'inclusion.
5. **Organisez des réunions plus efficaces :** diffusez les supports en avance, utilisez davantage de moyens de participation virtuelle, adaptez les horaires des réunions, ayez conscience de la façon dont vous vous exprimez, etc.
6. **Communiquez les objectifs et mesurez les progrès :** analysez votre culture d'entreprise, réalisez un audit complet de vos processus humains, identifiez les éventuelles lacunes et divergences mesurables relativement à l'inclusion, intégrez de la rigueur et des données dans les stratégies d'inclusion et élaborez un plaidoyer commercial clair en faveur de l'inclusion dans le milieu de travail.

Cette ressource contient également une liste de vérification en matière d'inclusion, à destination du personnel des ressources humaines :

- Former les gestionnaires et les responsabiliser pour qu'ils aient conscience que l'inclusivité est une compétence essentielle.
- Constituer un conseil pour l'inclusion.
- Identifier les besoins des groupes sous-représentés et leur fournir le soutien et les ressources nécessaires.
- Faire une analyse comparative des aspects clés d'une culture organisationnelle.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

GETTING TO EQUAL 2020: THE HIDDEN VALUE OF CULTURE MAKERS / VERS LA PARITÉ 2020 : LA VALEUR CACHÉE DES ARTISANS DE CULTURE (ACCENTURE)[14]

Dans ce rapport, Accenture décrit l'importance de comprendre comment les employés perçoivent le niveau d'inclusion au sein de leur organisation. Ce rapport indique qu'il y a un écart significatif entre ce que pensent les leaders de la culture d'entreprise et ce que les employés rapportent. Accenture suggère que les dirigeants peuvent devenir des « artisans de culture » en développant une culture plus inclusive, en reconnaissant l'importance de la culture et en identifiant les changements, ainsi qu'en récompensant leurs employés qui œuvrent en faveur d'une culture plus inclusive dans leur milieu de travail. Ce rapport contient également un certain nombre d'études de cas qui montrent des exemples positifs de la manière dont les « artisans de culture » élèvent l'égalité des genres au même niveau d'importance que la croissance financière, les talents et la productivité.

Accenture identifie 40 facteurs pouvant avoir une influence sur les progrès relatifs à la culture d'entreprise. Ces facteurs s'articulent autour de trois piliers :

- **Un leadership audacieux :** la création d'une culture d'égalité doit faire partie des priorités de l'entreprise, ce qui implique de donner la priorité à la culture, d'établir une feuille de route et de responsabiliser les instances dirigeantes. Parmi les facteurs de ce pilier, on retrouve le fait que :
  - La diversité de genre est une priorité pour les gestionnaires.
  - Les objectifs ou cibles en matière de diversité sont communiqués à l'externe.
  - L'entreprise est transparente sur ses objectifs et ses ambitions concernant les écarts de rémunération entre les genres.
- **Un plan d'action global :** des politiques et des pratiques qui soutiennent tous les employés par des méthodes qui doivent être variées, permanentes et sensibles à toutes les fréquences. Parmi les facteurs de ce pilier, on retrouve le fait que :
  - Certains progrès sont réalisés en attirant, en maintenant en poste et en faisant évoluer les femmes.
  - L'entreprise dispose d'un réseau de femmes ouvert aux hommes.
  - Les hommes sont encouragés à prendre un congé parental.
- **Un environnement stimulant :** favorise la confiance, le respect, la créativité, la flexibilité et la liberté. Les leaders peuvent encourager la collaboration en nouant des liens avec d'autres artisans de culture et en co-créant des solutions. Parmi les facteurs de ce pilier, on retrouve le fait que :
  - Il n'a jamais été demandé aux employés de modifier leur apparence pour se conformer à la culture d'entreprise.
  - Les employés peuvent travailler depuis chez eux le jour où ils ont une obligation personnelle.
  - Les employés n'ont pas peur de signaler les problèmes de discrimination fondée sur le genre ou de harcèlement sexuel.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

WOMEN AND THE FUTURE OF WORK / LES FEMMES ET LA RÉVOLUTION DES MODES DE TRAVAIL (CATALYST)[15]

Les recherches menées par Catalyst montrent que les dirigeants qui essaient de mettre en œuvre une vision plus intégrée en matière de diversité, d'équité et d'inclusion sont en mesure d'établir les bases d'une main-d'œuvre plus innovante et plus collaborative. Pour créer un « lieu de travail plus humain », les dirigeants doivent :

14 Ellyn Shook and Julie Sweet, "Getting to Equal 2020: The Hidden Value of Culture Makers," *Accenture*, 2020.
15 Lauren Pasquarella Daley, "Women and the Future of Work," *Catalyst*, 2019.

- Développer, reconnaître, suivre et récompenser les compétences liées à un travail d'équipe inclusif, telles que l'écoute, la curiosité, l'humilité, la créativité et le courage.
- Mettre à jour les attentes et la formation du leadership pour que les dirigeants puissent, au départ, afficher ce type de comportement.
- Mettre les équipes face à leurs responsabilités de collaboration et d'innovation au niveau des différents services, cultures, technologies et régions.
- Créer un milieu de travail ouvert, où les employés n'ont pas peur de s'exprimer en toute franchise; cela pouvant aboutir sur une culture moins tolérante vis-à-vis des inégalités fondées sur le genre et le harcèlement sexuel.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

HOW MANAGERS CAN MAKE CASUAL NETWORKING EVENTS MORE INCLUSIVE / COMMENT LES GESTIONNAIRES PEUVENT ORGANISER DES ÉVÈNEMENTS DE RÉSEAUTAGE PLUS INCLUSIFS (HARVARD BUSINESS REVIEW)[16]

Cet article offre des recommandations pour pallier le manque d'inclusion des évènements de réseautage occasionnels sur le lieu de travail ou en dehors des heures de travail. L'organisation d'évènements inclusifs qui accueillent des employés de tous horizons peut opérer un changement à long terme en faveur de la diversité et de l'inclusion.

1. **Intéressez-vous de plus près aux préférences de vos employés**, en particulier ceux qui viennent de milieux sous-représentés. Afin de veiller à ce que toutes les femmes se sentent intégrées, les gestionnaires doivent d'abord comprendre ce qui les exclut, ainsi que ce qui les freine à assister aux évènements de réseautage (ex. : type de nourriture, de boissons et d'activités). Il est par ailleurs important de poser ces questions de manière privée pour éviter que la personne concernée se sente pointée du doigt, soit par le biais de réunions individuelles soit **à l'aide de sondages anonymes.**
2. **Engagez un comité de planification diversifié**. Les évènements formels d'une entreprise doivent être organisés par un comité de planification diversifié qui sait comment s'adapter aux besoins de groupes divers.
3. **Planifiez un plus grand nombre d'évènements qui ne tournent pas autour de l'alcool.** Les évènements de réseautage impliquent souvent la présence de boissons alcoolisées, ce qui a pour effet d'exclure les personnes qui n'en consomment pas.
4. **Organisez plus d'évènements en journée.** Des évènements pendant la journée ou pendant le dîner pourraient permettre à plus d'employés de participer.
5. **Mettez de l'intention lorsque vous mettez en place des évènements en dehors des heures de travail.** Mobilisez activement les employés de tous horizons en organisant des évènements qui favorisent les interactions entre les personnes sans générer d'anxiété sociale, et qui tiennent compte des diverses personnalités, langues, cultures, origines ethniques et capacités physiques.
6. **Mettez de l'intention dans la mise en relation.** Les gestionnaires doivent se servir de leur influence pour créer des liens entre les personnes qui peuvent avoir un impact positif sur les employés.
7. **Vérifiez la fréquence des évènements et la fréquence de participation.** Cherchez à savoir à quelle fréquence se réunit l'équipe (qu'il s'agisse de réunions informelles ou formelles) et quelles sont les caractéristiques démographiques des participants pour chaque évènement. Ces renseignements peuvent aider à orienter les actions.
8. **Cherchez toujours les zones d'ombre et sollicitez une rétroaction après l'évènement.** Demandez à obtenir une rétroaction sur les points pouvant être améliorés. Par ailleurs, faites preuve d'ouverture et de tolérance lorsque vous recevez de la rétroaction, car cela peut participer à instaurer un climat de confiance et **à promouvoir** un environnement inclusif.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

LES ACTIONS QUE LES HOMMES PEUVENT POSER (CATALYST)[17]

Catalyst a établi la liste des actions que les hommes peuvent poser pour renforcer les capacités en tant qu'agents du changement et modèles influents pour leurs pairs masculins. Ces comportements peuvent être essentiels pour parvenir à créer un milieu de travail inclusif :

1. **Affichez ouvertement** aux autres hommes votre engagement envers la création d'un milieu de travail non sexiste.
2. **Parlez aux** autres hommes du coût de l'inégalité entre les genres (autant pour les hommes que pour les femmes) au sein du milieu de travail.
3. **Utilisez les avantages en matière d'équilibre entre le travail et la vie personnelle**, si vous en disposez, et faites-le sans éprouver de gêne**.**
4. **Communiquez votre soutien à vos** collègues masculins qui ont recours aux mesures de flexibilité liées à l'équilibre travail-vie personnelle.
5. **Soyez responsable** de votre propre formation et ne comptez pas sur vos collègues féminines.
6. **Agissez à titre de mentor ou de parrain** auprès d'une femme leader « en devenir » et encouragez vos collègues à faire de même.
7. **Exprimez-vous** lorsque des hypothèses fondées sur le genre sont formulées au sujet de vos collègues.
8. **Soyez attentif** aux situations où les hommes et les femmes sont jugés selon des normes différentes.
9. **Partagez vos histoires** relatives à la défense de l'inclusion avec les autres hommes (autant les bonnes que les mauvaises histoires).

16 Ruchika Tulshyan, "How Managers Can Make Casual Networking Events More Inclusive," *Harvard Business Review*, 2018.
17 Catalyst, "Actions Men Can Take to Create an Inclusive Workplace," 2019.

10. **Impliquez-vous** dans les groupes-ressources d'employés (GRE) axés sur l'égalité des genres de votre organisation.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

LE CONCEPT DE L'HOMME ORDINAIRE : UNE NOUVELLE PERSPECTIVE SUR LE PROGRÈS POUR L'ÉGALITÉ DES GENRES (DELOITTE)[18]

Cette étude de recherche se place du point de vue de l'homme pour faire progresser l'égalité des genres dans les instances dirigeantes. Cette étude offre un aperçu des différentes expériences que les hommes (et tous les genres) vivent dans la culture d'entreprise actuelle. Les résultats inspirent trois appels à l'action visant à amener les dirigeants d'entreprise à appliquer des changements qui contribueront à l'avancement de l'égalité hommes-femmes, en faisant participer activement les hommes.

1. **Reconnaissez que les attentes en matière de réussite engendrent des inégalités hommes-femmes** et ont pour effet d'exclure un genre ou d'autres groupes des postes de direction. Il convient notamment de porter une réflexion sur les attentes définies dans les évaluations de rendement ainsi que les attentes plus subtiles qui ressortent de ce qui est valorisé dans les interactions et comportements quotidiens.
   La culture d'entreprise d'aujourd'hui demande d'être « toujours prêt et toujours disponible ». Cela représente un obstacle de taille pour l'égalité homme-femme. En effet, les hommes peuvent plus facilement adhérer à ce type d'attente et sacrifier leurs engagements extérieurs au travail. Par conséquent, les personnes qui deviennent cadres dirigeants sont le plus souvent des hommes, puisque les femmes se retrouvent à assumer une plus grande part des responsabilités extérieures au travail, et sont ainsi désavantagées.
2. **Méditez sur vos propres comportements et sur votre façon de fixer les attentes** en matière de réussite dans vos agissements quotidiens. Voici quelques questions pouvant vous aider dans cette réflexion :

   - En tant que dirigeant, comment incarnez-vous les comportements que vous souhaitez voir chez les autres?
   - Comment montrez-vous aux gens que leur groupe de pairs les soutient et adhère à leurs actions, particulièrement dans les interactions interpersonnelles quotidiennes?
   - Comment tenez-vous compte des intérêts, des besoins et des souhaits de chaque personne au-delà de leur développement professionnel?
   - Comment aidez-vous les gens à accepter leurs propres imperfections dans le cadre de leur développement professionnel et personnel?
3. **Faites le nécessaire pour éliminer les obstacles** au changement de manière à créer un milieu de travail assurant une plus grande égalité homme-femme. Ce rapport présente cinq mesures pour les dirigeants et cinq mesures pour les organisations. Voici quelques exemples :

   - Pour les dirigeants d'entreprise : commencez toutes les réunions par une anecdote personnelle pertinente, faites un suivi auprès des gens qui semblent en avoir le moins besoin, prenez des vacances et des congés parentaux.
   - Pour les organisations : concevoir des programmes de développement qui s'articulent autour d'objectifs de vie (pas seulement des aspirations professionnelles) et définir les comportements de réussite attendus sous l'angle de la diversité.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

LA TROUSSE À OUTILS « BARBERSHOP » (HEFORSHE)[19]

La trousse à outils « Barbershop » a été créée par HeForShe dans le but de mobiliser les hommes en faveur de l'égalité des genres en milieu de travail. Cette trousse fournit des informations utiles pour tout « Animateur », à savoir un ambassadeur masculin pour le programme de HeForShe, dans le but d'engager le dialogue sur l'égalité des genres parmi les employés masculins. Les recommandations ci-dessous peuvent s'appliquer à n'importe quel rôle d'ambassadeur de l'égalité des genres.

Les animateurs (ou ambassadeurs de l'égalité des genres) doivent :

- **Créer un espace où règnent la sécurité et la confiance** pour pouvoir discuter de sujets délicats et exprimer des opinions personnelles.
- **Fixer des règles** avec les participants pour garantir des discussions respectueuses.
- **Promouvoir la réflexion, l'apprentissage participatif et présenter la neutralité de l'information.**
- Avoir **conscience des mots** qu'ils utilisent et de leur **comportement**.
- Encourager les participants à **faire preuve d'honnêteté et d'ouverture**.
- **Repérer les futurs leaders** et ambassadeurs.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

IS ORGANIZATIONAL CULTURE HOLDING WOMEN BACK IN THE WORKPLACE? / LA CULTURE D'ENTREPRISE LIMITE-T-ELLE LE POTENTIEL DES FEMMES SUR LEUR LIEU DE TRAVAIL? (FORBES)[20]

Cet article s'intéresse à la manière dont, dans certains cas, les programmes et les quotas de diversité et d'inclusion ne parviennent pas à enclencher un changement organisationnel

18 Eric Arthrell, Carolyn Lawrence, Jodi Baker Calamai, and Alex Morris, "The Design of Everyday Men: A New Lens for Gender Equality Progress," *Deloitte*, 2019.
19 HeForShe, "The Barbershop Toolbox," 2017.
20 Joy Burnford, "Is Organizational Culture Holding Women Back in the Workplace?" *Forbes*, 2019.

parce que la culture d'entreprise n'a pas changé. Pour qu'un tel changement puisse avoir lieu, cet article recommande de se poser les questions suivantes :

- Les leaders sont-ils tous des partisans convaincus de l'équilibre entre les genres dans les affaires?
- Quelles sont les croyances sous-jacentes liées au genre dans votre entreprise?
- Encouragez-vous les gens à parler de la question du genre au travail?
- Comment définissez-vous et récompensez-vous un bon leadership?
- Renforcez-vous l'idée selon laquelle seules les femmes ont besoin d'être « réparées »?

Pour en savoir plus, cliquez ici.

FIVE WAYS TO ENHANCE BOARD OVERSIGHT OF CULTURE / CINQ MANIÈRES D'AMÉLIORER LA CULTURE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ERNST AND YOUNG GLOBAL LIMITED)[21]

Ce document a été élaboré à l'intention des membres du conseil d'administration après que l'on a réalisé que la culture était une priorité croissante dans la salle du conseil. Le conseil d'administration veille à ce que la direction respecte l'adéquation de la culture d'entreprise avec la stratégie commerciale de l'entreprise, et présente cinq façons d'aider ces conseils à être maîtres de leur culture au sein de leurs organisations :

1. **Superviser la manière dont la culture est définie et alignée à la stratégie :** intégrer les caractéristiques culturelles nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques généraux de l'entreprise.
2. **Créer des responsabilités vis-à-vis de la manière dont la culture est véhiculée et vécue (à l'interne et aux acteurs externes clés) :** les entreprises doivent identifier de manière précise les bons comportements à observer, gérer le rendement en fonction de ces comportements et renforcer le conseil d'administration et l'équipe de direction grâce à des structures d'incitation.
3. **Surveiller de quelle manière les paramètres liés à la culture et aux talents sont mesurés pour prendre le pouls de l'évolution de la culture :** utiliser les analyses de tendances culturelles, en faisant la comparaison avec d'autres entités ou normes afin de mesurer le rendement et les responsabilités, l'inclusion et le bien-être, etc.
4. **Surveiller les changements culturels intentionnels pour rester en phase avec les changements de stratégie :** comprendre le réseau social de l'entreprise, identifier les « figures influentes » de l'entreprise et utiliser des approches descendantes (ex. : systèmes de performance et de récompense) et ascendantes (ex. : décisions et changements comportementaux au sein des équipes locales qui créent de nouvelles normes).
5. **Remettre en question la culture du conseil d'administration :** le conseil d'administration donne le ton en matière de culture organisationnelle, pas seulement parce qu'elle fixe les priorités ou supervise la culture de l'entreprise, mais également dans la composition, la dynamique et la culture du conseil d'administration lui-même.

Cet article propose également des questions sur lesquelles le conseil d'administration peut s'appuyer, parmi lesquelles :

- Le conseil d'administration donne-t-il le bon ton sur le haut de l'échelle et prête-t-il suffisamment d'attention à la culture d'entreprise en tant qu'élément clé des objectifs et de la stratégie de l'entreprise?
- Le conseil d'administration incarne-t-il et reflète-t-il lui-même les valeurs de l'entreprise?
- Dans quelle mesure le conseil d'administration a-t-il abordé de manière exhaustive et précise l'importance de la culture et a-t-il aidé à définir la culture souhaitée?

Pour en savoir plus, cliquez ici.

21 Stephen Klemash and Joe Dettmann, "Five Ways to Enhance Board Oversight of Culture," *EY*, 2019.

2. RESSOURCES EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET DE SENSIBILISATION

GENDER EQUALITY CAPACITY ASSESSMENT TOOL / OUTIL D'ÉVALUATION DES CAPACITÉS EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ ENTRE LES GENRES (UN WOMEN)[22]

Cet outil d'évaluation d'ONU Femmes permet aux entreprises d'évaluer la compréhension, les connaissances et les compétences des employés à l'égard de l'égalité des genres, de l'autonomisation des femmes et de l'architecture des genres au niveau de l'organisation. Cet outil contient un questionnaire général et adaptable, qui porte sur le parcours de formation des répondants, leurs expériences antérieures en matière de formation sur l'égalité des genres, leurs connaissances sur ce sujet et celui de l'autonomisation des femmes, ainsi que leurs styles et leurs besoins en matière de formation. Bien que cet outil ait été conçu pour les agences onusiennes, il n'en reste pas moins une ressource précieuse pour le secteur privé, qui peut l'utiliser pour évaluer les connaissances générales de l'entreprise en matière d'égalité des genres.

Lignes directrices pour la mise en œuvre de l'outil d'évaluation des capacités en matière d'égalité des genres :

1. **Veillez à ce que tout le monde ait connaissance de cette évaluation :** présentez les objectifs, la méthodologie et l'objectif de cette évaluation.
2. **Veillez à ce que cette évaluation soit identifiée à l'organisation :** intégrez l'évaluation dans la politique de l'organisation.
3. **Adaptez et préparez le questionnaire :** adaptez le questionnaire en fonction des besoins de votre organisation.
4. **Envoyez le questionnaire au personnel :** envoyez le questionnaire en instaurant des délais de réponse.
5. **Assurez un suivi :** envoyez des rappels et surveillez les taux de réponse.
6. **Consolidez les résultats :** enregistrez les résultats dans une base de données.
7. **Analysez les résultats :** complétez les données obtenues avec des données démographiques de base.
8. **Préparez le rapport :** élaborez un rapport succinct et clair présentant les voies à suivre et les actions à mener dans le cadre d'une stratégie de développement des capacités et de formation.
9. **Diffusez le rapport :** communiquez les résultats d'évaluation à tous les répondants.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

UN WOMEN TRAINING CENTRE / CENTRE DE FORMATION D'ONU FEMMES (UN WOMEN)[23]

ONU Femmes propose des cours de formation, des ressources de formation en matière d'égalité des genres et de l'aide à la création de cours et de programmes de formation.

- Assistance technique : développement de contenus, conception, mise en place et évaluation pour développer des cours de formation en matière d'égalité des genres et d'autonomisation des femmes
- Normes de qualité en matière de formation sur l'égalité des genres
- Panel de facilitatrices et facilitateurs et d'expertes et experts en formation, ainsi qu'une base de données des divers organismes de formation
- Possibilités de formation en présentiel ou sur mesure (sur demande)
- Évaluation des besoins en apprentissage et en formation
- Campus d'e-apprentissage : plateforme en ligne innovante et de portée mondiale pour la formation sur l'égalité des genres. Elle est utilisable par quiconque souhaite utiliser des outils de formation ou d'apprentissage pour faire progresser l'égalité des genres, l'autonomisation des femmes et les droits des femmes.

Quelques exemples de cours gratuits en ligne :

- Je connais le genre 4 : autonomisation économique des femmes
- Je connais le genre 5 : leadership et prise de décision des femmes
- Je connais le genre 6 : la violence à l'encontre des femmes et des filles
- Je connais le genre 7 : l'égalité des genres dans le monde du travail

Pour en savoir plus, cliquez ici.

CATALYSTX ONLINE COURSES / COURS EN LIGNE (CATALYST)[24]

Catalyst offre une formation en ligne sur sa plateforme d'apprentissage EdX à but non lucratif. Les cours de formation professionnelle de Catalyst peuvent être suivis de manière gratuite ou payante (avec un Certificat Vérifié à la clé). Cette offre inclut actuellement les cours suivants :

- Préjugés inconscients : de la prise de conscience à l'action
- Savoir communiquer pour combler les écarts
- Formation pour un leadership inclusif : devenez un bon leader
- Formation pour un leadership inclusif : au-delà de l'équilibre travail-vie personnelle
- Formation pour un leadership inclusif : une communication efficace

22 UN Women, "Gender Equality Capacity Assessment Tool," n.d.
23 UN Women, "UN Women Training Centre," n.d.
24 Catalyst, "CatalystX Online Courses," n.d.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

SÉRIE « UN NOUVEAU SCÉNARIO » DE CATALYST (CATALYST)[25]

Cette ressource contient plusieurs infographies qui permettent de savoir quels mots et formulations utiliser selon la situation. Les mots sont le reflet de la culture du milieu de travail et peuvent renforcer les stéréotypes sexistes négatifs. Cessez d'utiliser ces mots courants qui nuisent à l'avancement des femmes. Concentrez-vous plutôt sur le rendement et les résultats.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

GENDER INCLUSION & DIVERSITY TOOLKIT – WIM / TROUSSE D'OUTILS POUR L'INCLUSION ET LA DIVERSITÉ DE GENRE (CANADIAN MANUFACTURERS & EXPORTERS)[26]

Cette trousse d'outils a été créée spécialement pour les fabricants au Canada et offre un ensemble d'outils pratiques pour renforcer la sensibilisation et l'engagement à l'égard de l'inclusion et de la diversité des genres.

Elle contient les sept outils suivants :

1. **Outil n° 1 : lancer le débat sur l'inclusion et la diversité des genres :** cet outil permet aux leaders de savoir comment aborder les discussions en matière de diversité et d'inclusion avec leurs équipes. Il comprend une présentation guidée par des notes de conférencier et diverses activités pour des séances en petits groupes.
2. **Outil n° 2 : feuille de route pour l'inclusion et la diversité :** cet outil se compose de quatre feuilles de route à destination des employés, des équipes de ressources humaines, des chefs d'équipe ou des équipes de direction. Ces feuilles de route offrent des trajectoires d'apprentissage visuelles en matière d'inclusion et de diversité pour pouvoir définir les étapes à suivre pour atteindre les objectifs.
3. **Outil n° 3 : auto-évaluation du respect en milieu de travail :** cet outil est un cours d'accréditation proposé par Respect Group. Il apprend à faire preuve de respect dans le milieu de travail, à connaître les mesures que chaque personne peut prendre pour créer un milieu de travail plus inclusif et enseigne la manière de réagir face à des comportements inappropriés en milieu de travail.
4. **Outil n° 4 : Plan d'inclusion en 10 étapes :** cet outil propose 10 étapes à suivre par les employés pour mieux comprendre les actions nécessaires pour créer un milieu de travail inclusif et encourager les autres à faire de même.
5. **Outil n° 5 : Guide du leader pour les hommes :** ce guide montre comment les champions masculins peuvent orienter les comportements inclusifs, encourager les autres à faire de même et soutenir les employées au travers du parrainage, entre autres.
6. **Outil n° 6 : Guide de gestion des talents :** Ce guide présente un ensemble de processus et de pratiques pouvant être mis en œuvre par les entreprises afin d'intégrer une vision plus inclusive dans leur gestion des talents. Il fournit des orientations aux dirigeants et aux équipes de ressources humaines pour les aider à attirer et maintenir en poste des talents féminins dans leur entreprise.
7. **Outil n° 7 : Plan de mise en œuvre d'une trousse d'outils pour l'inclusion et la diversité de genre :** ce plan explique comment mettre en œuvre les 6 outils précédents au sein de votre entreprise, notamment les objectifs propres à chaque outil, le public cible pour différentes communications et des modèles de courriels.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

EQUALITY MEANS BUSINESS: TRAINERS' MANUAL FOR GENDER EQUALITY IN THE PRIVATE SECTOR / L'ÉGALITÉ DANS LES AFFAIRES : MANUEL DES FORMATEURS SUR L'ÉGALITÉ DES GENRES DANS LE SECTEUR PRIVÉ (UN WOMEN GEORGIA)[27]

Ce manuel de formation vise à aider les entreprises à savoir comment diriger une formation sur le thème de l'égalité des genres et de la durabilité des entreprises en conformité avec les principes d'autonomisation des femmes d'ONU Femmes et du Pacte mondial de l'ONU.

Cette formation comprend les six modules suivants :

- **Module 1 :** introduction à la durabilité des entreprises, à l'égalité des genres et aux principes d'autonomisation des femmes
- **Module 2 :** égalité des chances, inclusion et non-discrimination (Principe 2)
- **Module 3 :** santé, sécurité et absence de violence (Principe 3)
- **Module 4 :** égalité des genres et éducation (Principe 4)
- **Module 5 :** pratiques pour l'engagement communautaire, la chaîne d'approvisionnement et le marketing (Principes 5 et 6)
- **Module 6 :** engagement des dirigeants et transparence dans les rapports (Principes 1 et 7)

Pour en savoir plus, cliquez ici.

GENDER AWARENESS RAISING / SENSIBILISATION À LA QUESTION DU GENRE (EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY)[28]

La sensibilisation aux questions de genre vise à accroître la sensibilité, la compréhension et les connaissances générales à l'égard des

25 Catalyst, "Flip the Script," 2017.
26 Canadian Manufacturers & Exporters, "Gender Inclusion & Diversity Toolkit – WIM," 2019.
27 UN Women Georgia, "Equality Means Business: Trainers' Manual for Gender Equality in the Private Sector," 2016.
28 European Institute for Gender Equality, "Gender Awareness Training," 2019.

inégalités entre les genres. La sensibilisation facilite l'échange des idées, améliore la compréhension mutuelle et développe les compétences et aptitudes nécessaires pour parvenir à un changement sociétal. Ce processus va de pair avec une formation sur l'égalité de genres afin que soient transmises toutes les informations et les connaissances nécessaires pour passer à l'action.

Pour qu'une action de sensibilisation soit efficace, il faut tenir compte des aspects suivants :

- **Groupe cible :** tenez compte des caractéristiques sociodémographiques, du niveau de formation, du secteur d'activité, etc.
- **Contenu du message :** concevez le message et le contenu des activités en tenant compte des réalités propres à votre entreprise et de ses objectifs en matière d'égalité des genres.
- **Mesures de sensibilisation :** choisissez des activités en fonction du contexte et des objectifs de la stratégie de l'entreprise en matière d'égalité des genres. Le fait d'associer plusieurs des éléments ci-après peut renforcer votre message :
    - Initiatives de communication pour diffuser le message à grande échelle
    - Évènements publics pour s'adresser à un groupe cible particulier
    - Médias et réseaux sociaux pour favoriser les interactions
    - Expositions et affichage statiques sur des sujets importants
    - Supports écrits (ex. : brochures, dépliants, affiches, ressources audiovisuelles)
- **Langage inclusif :** les mots ont un poids important sur la perception et l'interprétation des rôles des femmes et des hommes dans la société. L'utilisation d'un langage inclusif peut aider à estomper les idées sexistes, les préjugés, les attitudes et les comportements en :
    - Évitant les termes et noms qui excluent parce qu'ils semblent ne se référer qu'aux hommes (ex. : « l'Homme » pour désigner l'ensemble des êtres humains, « businessman », etc.)
    - Évitant les pronoms genrés faisant référence à des personnes pouvant être soit des femmes, soit des hommes (l'utilisation de « il/elle », « lui/elle », ou « ils/elles »)
    - Évitant les stéréotypes, les adjectifs genrés, les termes et expressions condescendants et sexistes (ex. : dire d'une femme qu'elle fait son « petit chef ») ainsi que les références à l'état matrimonial ou au titre de civilité.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

GENDER EQUALITY TRAINING: GENDER MAINSTREAMING TOOLKIT / FORMATION SUR L'ÉGALITÉ DES GENRES : TROUSSE SUR L'INTÉGRATION D'UNE PERSPECTIVE DE GENRE (EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY)[29]

Cette trousse d'outils met à la disposition des participants les connaissances, compétences et valeurs qui leur permettent de contribuer à la bonne mise en œuvre des stratégies d'égalité des genres. Selon cette ressource, la formation à l'égalité des genres fait partie intégrante de la formation aux compétences en matière d'égalité entre les genres qui comprend des évènements et des cours de formation en présentiel, des programmes d'intégration du personnel, des modules en ligne, des supports et ressources d'orientation, ainsi que des réseaux de partage des connaissances.

Cette ressource contient un guide étape par étape pour la conception de programmes de formation efficaces en matière d'égalité des genres :

Phase de planification : préparer le terrain pour une initiative de développement des compétences en matière d'égalité des genres (comprenant une formation sur l'égalité des genres) :

1. **Évaluer les besoins** en formation sur l'égalité des genres au sein de l'organisation.
2. **Inscrire** la formation sur l'égalité des genres dans une stratégie plus globale en matière d'égalité des genres.
3. Veiller à ce que **suffisamment de ressources** aient été allouées à la mise en œuvre de la formation, et prévoir une stratégie de suivi.
4. Rédiger un **cahier des charges** pour le développement d'une formation efficace en matière d'égalité des genres.
5. **Sélectionner un formateur** disposant des compétences, aptitudes et connaissances pertinentes par rapport aux besoins de l'organisation.

Phase de mise en œuvre : mettre en place une activité de développement des compétences en matière d'égalité des genres adaptée aux besoins et aux rôles de l'organisation :

6. Participer à **l'évaluation des besoins d'apprentissage concernant les questions de genre** en tenant compte des expériences passées des participants et de leur domaine de travail actuel, de leurs connaissances des questions et concepts liés au genre, de leurs attentes et de leur motivation concernant la formation, etc.
7. **Participer activement à la conception** de la formation sur l'égalité des genres en gardant à l'esprit le mandat de l'organisation. Ce guide présente tous les éléments essentiels à intégrer.
8. **Encourager les personnes** de tous les niveaux à participer à la formation.
9. Planifier et mettre en œuvre un **cadre de surveillance** (données quantitatives et qualitatives).

29 European Institute for Gender Equality, "Institutional Transformation: Gender Mainstreaming Toolkit," 2016.

Phase d'évaluation et de suivi : garantir des résultats à long terme :

10. Établir un **cadre d'évaluation** permettant de mesurer les résultats de la formation.
11. **Évaluer les impacts à long terme** de la formation à l'échelle de l'individu et de l'organisation.
12. Donner aux participants l'espace et le soutien nécessaires pour mettre en œuvre les nouvelles connaissances dans leur travail.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

MARC LEADERS PROGRAM: ENGAGING MEN AS CHAMPIONS / PROGRAMME « MARC » POUR LES DIRIGEANTS : MOBILISER LES HOMMES À TITRE DE CHAMPIONS (CATALYST)[30]

MARC Leaders est un programme immersif axé sur la participation des hommes en tant qu'agents du changement pour orienter les efforts en faveur d'une plus grande diversité en milieu de travail.

Les ateliers MARC Leaders permettent aux dirigeants masculins émergents et seniors de développer des stratégies essentielles en matière de leadership inclusif; d'aiguiser leur conscience des inégalités, des préjugés inconscients et des privilèges; et de perfectionner leurs compétences pour avoir un impact durable.

Le dialogue d'entreprise des leaders MARC est un programme exclusif destiné aux dirigeants et cadres supérieurs visant à sensibiliser et à susciter l'intérêt suffisant pour soutenir et promouvoir l'équité en milieu de travail. Le dialogue d'entreprise des leaders MARC présente des concepts essentiels à une collaboration durable entre les dirigeants hommes et femmes qui défendent l'inclusion.

Les **équipes MARC** proposent une stratégie d'apprentissage en groupe pour une création collective de milieux de travail inclusifs.

Pour en savoir plus sur ces programmes, cliquez ici.

MEN AS ALLIES: ENGAGING MEN TO ADVANCE WOMEN IN THE WORKPLACE / LES HOMMES EN TANT QU'ALLIÉS : MOBILISER LES HOMMES EN FAVEUR DE L'AVANCEMENT DES FEMMES EN MILIEU DE TRAVAIL (CENTER FOR WOMEN AND BUSINESS AT BENTLEY UNIVERSITY)[31]

Ce rapport donne un aperçu des hommes comme « alliés » de l'avancement des femmes en milieu de travail. Il a été élaboré à partir d'une analyse de la littérature existante, une synthèse des recherches actuelles et une analyse de la couverture médiatique, et vise à fournir un tableau concis et accessible du rôle d'allié et de la manière dont les hommes peuvent contribuer à faire avancer la cause de l'égalité des genres.

Pour favoriser la prise de conscience masculine des préjugés sexistes :

- **Faites-en un sujet personnel et professionnel :** marquez les esprits des hommes en favorisant le partage d'expérience.
- **Définissez l'intérêt personnel :** trouvez la pertinence des initiatives de formation par rapport à leur emploi.
- **Reconnaissez les obstacles :** abordez les facteurs décourageants tels que l'apathie, la peur, le manque de temps, etc.

Pour offrir une formation de qualité :

- **Garantissez un sentiment d'inclusion :** pour qu'elle soit efficace, une formation d'alliés masculins doit veiller à ce que les hommes se sentent intégrés dans les discussions. S'ils se sentent faire partie d'une main-d'œuvre diversifiée, ils participeront davantage.
- **Identifiez les privilèges masculins :** aidez les hommes à mieux comprendre les aspects potentiellement restrictifs des normes masculines.
- **Appelez-en au franc-jeu** : le renforcement du sens de franc-jeu chez les hommes et leur participation à la création de solutions peuvent être des stratégies efficaces.
- **Partagez vos histoires personnelles :** les anecdotes personnelles peuvent accroître le sentiment d'empathie et la prise de conscience chez un collègue masculin qui a du mal à comprendre les obstacles sur lesquels butent les femmes et les minorités au travail.
- **Utilisez le levier psychologique :** si un homme a l'impression que tous ses autres collègues soutiennent les femmes, il sera plus enclin à en faire autant. Les gestionnaires influents peuvent jouer un rôle essentiel à cet égard.
- **Faites le plaidoyer commercial** : comme le confirment de nombreuses ressources, les arguments les plus convaincants pour que les hommes agissent en faveur de la diversité restent les arguments commerciaux.

Pour apprendre, pas à pas, comment lancer une initiative d'alliés masculins, cliquez ici.

30 Catalyst, "MARC Leaders Program: Engaging Men as Champions," 2019.
31 Center for Women and Business at Bentley University, "Men as Allies: Engaging Men to Advance Women in the Workplace," 2017.

3. RESSOURCES SUR L'INTERSECTIONNALITÉ

ACS+ (ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES SEXES) (STATUS OF WOMEN CANADA)[32]

L'ajout du mot « plus » signifie que l'analyse ne se limite pas au seul sexe (différences sur le plan biologique) ou au seul genre (construction sociale du genre). ACS+ considère aussi les autres facteurs comme la race, l'origine ethnique, la religion, l'âge ou le fait de vivre avec un handicap de nature physique ou intellectuelle. Cette liste de facteurs n'est pas exhaustive et ne représente que ceux qui figurent dans la Charte canadienne des droits et libertés. Les étapes de l'analyse intersectionnelle sont les suivantes :

1. **Identifier le problème principal**
2. **Remettre en question les idées préconçues**
3. **Réunir les faits –** recherchez et consultez
   Si les informations que vous cherchez à obtenir ne sont pas disponibles, n'abandonnez pas votre analyse. Identifiez les lacunes dans les données et intégrez la collecte de données aux objectifs et aux mesures d'évaluation de votre initiative.
4. **Développer des options et formuler des recommandations**
   À partir des données que vous avez recueillies, indiquez de quelle manière les options que vous proposez répondent aux problèmes spécifiques que vous avez identifiés. Présentez vos conclusions de l'ACS+ aux décisionnaires.
5. **Surveiller et évaluer**
   Soulignez les lacunes en matière de données et trouvez une solution pour les résultats imprévus portant sur les groupes diversifiés. Intégrez ces solutions au renouvellement des stratégies ou aux réponses de la direction.
6. **Documenter**
   Comme l'ACS+ est un processus qui se fonde sur des données probantes, il est indispensable de documenter vos recherches et vos conclusions, y compris toutes les consultations (formelles et informelles). Établissez une liste de toutes les personnes et de tous les organismes consultés, y compris des notes rédigées dans le cadre de ces consultations.
7. **Communiquer**
   Identifiez vos publics cibles et adaptez votre message en conséquence. N'oubliez pas de communiquer ou d'échanger sur les résultats de l'ACS+ au sein de votre entreprise. Cela témoignera de votre diligence raisonnable et favorisera ainsi l'adhésion des parties prenantes et l'identification des domaines qu'il conviendra de traiter.

Pour en savoir plus sur l'ACS+, cliquez ici, visionnez le guide vidéo ici ou suivez un cours d'introduction gratuit ici.

APPROCHE INTERSECTIONNELLE DE LA DISCRIMINATION : POUR TRAITER LES PLAINTES RELATIVES AUX DROITS DE LA PERSONNE FONDÉES SUR DES MOTIFS MULTIPLES (ONTARIO HUMAN RIGHTS COMMISSION)[33]

Cette ressource contient un cadre canadien pour une approche intersectionnelle contextualisée de l'analyse des discriminations dans les plaintes fondées sur des motifs multiples. La Commission ontarienne des droits de la personne offre une description de l'approche intersectionnelle, ainsi que d'autres façons d'aborder les motifs multiples, comme pour les affaires relevant des droits de la personne et de la charte canadienne des droits et libertés. Cet outil présente aussi la manière dont la Commission commence à intégrer l'intersectionnalité dans ses procédures, ses cours et ses tribunaux. Il y est notamment question de la valeur que représente une « analyse intersectionnelle », celle-ci pouvant être utilisée pour examiner le contexte social des individus dans certaines affaires.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

ORGANISMES DES DROITS DE LA PERSONNE PROVINCIAUX ET TERRITORIAUX (CANADIAN HUMAN RIGHTS COMMISSION)[34]

Cette ressource fournit une liste exhaustive des organismes des droits de la personne provinciaux et territoriaux (y compris les commissions et les tribunaux) au Canada.

Pour consulter cette liste, cliquez ici.

A GUIDE FOR BUSINESS: HOW TO DEVELOP A HUMAN RIGHTS POLICY / GUIDE POUR LES ENTREPRISES : COMMENT ÉLABORER UNE POLITIQUE SUR LES DROITS DE LA PERSONNE (UN GLOBAL COMPACT)[35]

Ce guide fournit un aperçu détaillé sur la manière d'élaborer une politique sur les droits de la personne. Ce type de politique permet d'aider les entreprises à affirmer leur engagement envers le respect des normes internationalement reconnues en matière de droits de la personne. Toutes les entreprises ont le devoir de respecter les droits de la personne. Cela signifie qu'elles doivent éviter d'enfreindre les droits d'autrui et doivent affronter les conséquences lorsque cela se produit. Ainsi, l'élaboration d'une politique en matière des droits de la personne montre que l'entreprise comprend son devoir et qu'elle

32 Status of Women Canada, "Gender-Based Analysis Plus," 2017.
33 Ontario Human Rights Commission, "An Intersectional Approach to Discrimination: Addressing Multiple Grounds in Human Rights Claims," 2001.
34 Canadian Human Rights Commission, "Provincial & Territorial Human Rights Agencies," n.d.
35 UN Global Compact, "A Guide for Business: How to Develop a Human Rights Policy," 2015.

possède une base pour l'exécuter dans toutes les fonctions de l'entreprise.

Toutes les politiques doivent contenir, au minimum, un engagement formel de respecter l'ensemble des normes internationalement reconnues en matière de droits de la personne (ex. : la Déclaration internationale des droits de l'homme et la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail); des dispositions sur les attentes du personnel de l'entreprise, des associés de l'entreprise et de tous les autres acteurs importants; ainsi que des informations sur la manière dont l'entreprise entend mettre en œuvre son engagement.

Voici les étapes fournies dans ce guide pour élaborer une politique sur les droits de la personne :

- Attribuer aux instances dirigeantes la responsabilité de conduire le processus;
- Impliquer le personnel de plusieurs fonctions (ressources humaines, service juridique, achats, sécurité, etc.) dans le processus afin de renforcer la compréhension, le savoir-faire et un sentiment d'objectif commun;
- Identifier et s'appuyer sur l'expertise interne et/ou externe en matière de droits de la personne;
- Cartographier les politiques d'entreprise existantes afin d'identifier les aspects qui sont déjà couverts et ceux qui doivent être traités en matière de droits de la personne;
- Effectuer une cartographie de base des principaux impacts potentiels de l'entreprise sur les droits de la personne;
- Consulter les acteurs internes et externes afin d'identifier leurs attentes et d'y répondre;
- Communiquer la politique à l'interne et à l'externe;
- Refléter la politique sur les droits de la personne dans les politiques et procédures opérationnelles.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

MESURES D'ADAPTATION DANS LE MILIEU DE TRAVAIL (CANADIAN HUMAN RIGHTS COMMISSION)[36]

Cette ressource, mise au point par la Commission canadienne des droits de la personne, contient un modèle sur les mesures d'adaptation dans le milieu de travail afin d'aider les employeurs qui cherchent à élaborer ce type de politique dans leur entreprise.

Ce modèle se compose des sections suivantes :

- **Énoncé de politique** : engagement de l'entreprise envers l'inclusion intersectionnelle, le respect, la dignité et l'égalité des chances
- **Application** : qui sont les personnes auxquelles la politique s'applique et quels sont les aspects d'emploi concernés
- **Définitions :** terminologie utilisée (ex. : adaptation, contrainte excessive)
- **Responsabilités et attentes :** les responsabilités de l'entreprise, des superviseurs et des employés ou candidats (ex. : l'obligation d'adaptation de l'entreprise prend fin lorsqu'elle équivaut à une contrainte excessive pour l'employeur; les superviseurs doivent traiter les demandes de mesures d'adaptation rapidement, avec tact et de manière confidentielle et les membres du personnel doivent aider les décideurs dans la recherche des solutions possibles)
- **Processus de traitement des demandes d'adaptation** : un processus étape par étape destiné aux employés ou aux candidats à l'emploi qui sollicitent des mesures d'adaptation et un processus destiné aux superviseurs qui doivent respecter l'obligation d'adaptation
- **Recours** : ce que peuvent faire les employés ou candidats à l'emploi s'ils ne sont pas satisfaits des mesures d'adaptation offertes
- **Confidentialité et protection des renseignements personnels :** engagement de confidentialité concernant les demandes d'adaptation.
- **Revue** : attribution de l'obligation/ responsabilité de passer en revue les procédures d'adaptation chaque année
- **Demandes de renseignements** : coordonnées de la personne à contacter pour toute demande de renseignements

Pour en savoir plus, cliquez ici.

INTERSECTIONALITY AND THE IMPLICATIONS FOR WORKPLACE GENDER EQUITY / INTERSECTIONNALITÉ ET IMPLICATIONS POUR L'ÉQUITÉ DES GENRES EN MILIEU DE TRAVAIL (THE ROTMAN INSTITUTE FOR GENDER AND THE ECONOMY)[37]

Rotman Institute for Gender and the Economy a publié une note de recherche qui décrit la notion d'intersectionnalité, et la raison pour laquelle il est important d'appréhender les politiques d'entreprise sous un prisme intersectionnel.

Cette note de recherche contient une section relative aux méthodes visant à réduire ou éliminer les inégalités intersectionnelles en milieu de travail. Elle suggère notamment de :

- **Utiliser des mots clairs et précis :** veillez à ce que le langage utilisé dans votre entreprise tienne compte de toutes les identités intersectionnelles, en particulier au moment de l'embauche ou du recrutement de personnes extérieures.
- **Préférer le parrainage au mentorat :** les parrains blancs masculins devraient envisager de parrainer des femmes et des personnes issues de minorités visibles.
- **Obtenir l'adhésion de la direction** : faites participer les gestionnaires pour résoudre les problèmes de sous-représentation et établissez des contacts plus rapprochés entre les gestionnaires et les femmes et membres du personnel issus de minorités visibles.

36 Canadian Human Rights Commission, "Developing a Workplace Accommodation Policy," n.d.
37 The Rotman Institute for Gender and the Economy, "Intersectionality and the Implications for Workplace Gender Equity," 2019.

- **Suivre les données concernant les caractéristiques démographiques des employés :** suivez les données sur la diversité et modifiez les pratiques afin d'atténuer les comportements discriminatoires.
- **Ne pas se limiter aux réseaux habituels pour le recrutement et l'embauche :** publiez vos offres d'emploi là où les groupes sous-représentés sont susceptibles de les voir.

Pour lire la note de recherche, cliquez ici.

INTERSECTIONALITY TOOLKIT / TROUSSE SUR L'INTERSECTIONNALITÉ (INTERNATIONAL LGBTQ YOUTH & STUDENT ORGANIZATION)[38]

Cette trousse d'outils a été conçue pour permettre aux organisations et aux défenseurs d'avoir accès à un plus grand nombre d'informations sur l'intersectionnalité, ainsi que pour découvrir les pratiques qui favorisent l'intégration. Cette trousse a été créée après que *LGBTQ Youth & Student Organization* a organisé une série de tables rondes et de conférences au cours desquelles elle a pu constater que l'intersectionnalité n'était pas une simple mode et qu'elle devait être intégrée à titre permanent au sein des organisations.

Pour adopter une approche intersectionnelle, cette trousse d'outils recommande les actions pratiques suivantes :

- **Mener des actions de sensibilisation et des consultations** avec les personnes, les groupes clés et les organisations qui soutiennent la cause de l'intersectionnalité.
- **Passer en revue les politiques internes** en examinant leur caractère inclusif.
- **Encourager et soutenir une représentation diversifiée** aux postes de direction.
- **Chercher à savoir quelles sont les personnes qui sont écoutées et valorisées dans l'entreprise,** et celles qui, au contraire, ne le sont pas.
- **Faire un point sur les évènements internes** pour vérifier qu'ils sont ouverts à tout le monde.
- **Travailler avec les organisations de défense des droits de la personne.**
- **Former un conseil consultatif** pour superviser les problèmes d'identité et d'inclusion
- **Assurer l'égalité d'accès aux activités de formation sur l'intersectionnalité** par tous les niveaux de la main-d'œuvre.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

WOMEN OF COLOUR IN THE WORKPLACE TOOLKIT / TROUSSE SUR LES FEMMES DE COULEUR EN MILIEU DE TRAVAIL (EUROPEAN NETWORK AGAINST RACISM)[39]

Cette trousse d'outils s'intéresse aux obstacles rencontrés par les femmes de couleur dans l'emploi, ainsi qu'aux solutions favorisant une approche intersectionnelle de la gestion de la diversité. Elle a été élaborée sur la base des conclusions d'un séminaire coorganisé par *Equal@work* et le réseau européen contre le racisme afin de remettre en question les pratiques majoritaires en matière de gestion de la diversité et de ne plus concevoir le genre comme une catégorie distincte.

Cette trousse d'outils présente les principes ci-dessous, qui sont inhérents à toute approche intersectionnelle en matière de gestion de la diversité :

- **La diversité n'est pas unidimensionnelle :** détachez-vous des catégories rigides (genre, origine ethnique, sexe).
- **Une approche intersectionnelle s'attaque aux structures, pas à l'identité :** demandez-vous « Quelles sont les freins pour les minorités dans cette entreprise? » et non « Comment puis-je employer plus de minorités? »
- **Mettre en avant l'expérience des groupes marginalisés :** les employeurs doivent accorder de l'importance à l'expérience des groupes marginalisés et valoriser leurs compétences et leurs contributions individuelles.
- **Une approche intersectionnelle s'intéresse aux résultats et pas aux opportunités** : cherchez à éliminer les obstacles et à corriger les désavantages pour certains groupes ou individus.
- **Mesurer l'intersectionnalité :** la collecte de données et l'auto-évaluation sont nécessaires pour suivre les progrès.

Cette trousse recommande également de suivre les étapes ci-après, afin de mieux comprendre les questions liées à l'intersectionnalité, de transformer l'entreprise et d'autonomiser les femmes de couleur :

1. Organisez des consultations avec les groupes concernés
2. Réalisez un audit d'intersectionnalité
3. Menez une réflexion sur les structures internes
4. Élaborez une stratégie intersectionnelle de la diversité
5. Prenez des mesures pour éradiquer les inégalités et disparités structurelles
6. Transformez la culture du milieu de travail
7. Réévaluez les politiques de diversité sous le prisme de l'intersectionnalité
8. Mettez des ressources à la disposition de ceux qui luttent contre l'oppression au travail
9. Aidez les employés à accéder à des programmes d'autonomisation
10. Encouragez et soutenez les réseaux et les groupes d'affinité

Pour en savoir plus, cliquez ici.

38 International LGBTQ Youth & Student Organization, "Intersectionality Toolkit," 2014.
39 European Network Against Racism, "Women of Colour in the Workplace Toolkit," 2018.

THE INTERCULTURAL DEVELOPMENT INVENTORY / L'INVENTAIRE DU DÉVELOPPEMENT INTERCULTUREL (INTERCULTURAL DEVELOPMENT INVENTORY)[40]

L'inventaire du développement interculturel (IDI) est une évaluation que les entreprises peuvent utiliser pour mesurer leur compétence interculturelle au sein de leurs milieux de travail. La compétence interculturelle fait référence à la capacité de changer de perspective culturelle et d'adapter son comportement de manière appropriée pour participer à des interactions intéressantes et interculturelles. Une fois l'évaluation réalisée, l'IDI génère un profil de la compétence interculturelle de l'entreprise. En outre, l'IDI met au point un Plan de développement interculturel pour aider l'entreprise à passer d'une perspective monoculturelle, avec les phases de déni et de polarisation que cela suppose, à une perspective interculturelle, qui implique des phases d'acceptation et d'adaptation. Parmi les entreprises qui ont recours à l'IDI, on retrouve Microsoft, Target, le Gouvernement fédéral du Canada, ainsi que la société Boeing.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

SOUTIEN AUX EMPLOYÉS TRANSGENRES : GUIDE À L'INTENTION DES EMPLOYÉS ET DES GESTIONNAIRES (PUBLIC SERVICES AND PROCUREMENT CANADA)[41]

Cette ressource offre des orientations aux employés et aux gestionnaires sur la manière de mettre en place les conditions d'un environnement de travail sécuritaire, respectueux et inclusif pour les personnes transgenres et les personnes au genre variant. Ces lignes directrices décrivent les rôles et responsabilités pour tous ceux qui participent au processus de transition, notamment les administrateurs généraux, les gestionnaires, les employés, les syndicats et les Ressources humaines.

Ces lignes directrices énumèrent les différentes questions à considérer au cours du processus, notamment celles concernant la confidentialité, les codes relatifs à la tenue vestimentaire, les affectations et tâches, la communication avec la direction et les collègues, ainsi que l'assistance médicale. Cette ressource contient notamment : une liste détaillée des termes et définitions utilisés, un modèle de transition de genre à destination des employés, ainsi qu'un exemple de lettre d'un gestionnaire à ses employés et la législation fédérale relative aux questions transgenres.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

40 Intercultural Development Inventory, "The Intercultural Development Inventory," 2019.
41 Public Services and Procurement Canada, "Support for Trans Employees: A Guide for Employees and Managers," 2019.

4. RESSOURCES UTILES SUR LA COMMUNICATION INTERNE

GENDER EQUALITY STRATEGY GUIDE: EMBED AND COMMUNICATE THE STRATEGY / GUIDE STRATÉGIQUE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES GENRES : CRISTALLISER ET COMMUNIQUER SA STRATÉGIE) (WORKPLACE GENDER EQUALITY AGENCY (AUSTRALIA))[42]

Ce guide offre aux entreprises des orientations et des recommandations pour communiquer leur stratégie d'égalité des genres aux différentes parties prenantes. Il recommande d'intégrer certaines considérations dans le plan de communication de la stratégie, qui portent notamment sur les aspects suivants :

- **Les médias sociaux :** types de canaux, choix du public
- **Les réseaux :** déterminer si des réseaux internes devraient être contactés
- **Le langage :** type de langage utilisé pour communiquer le message le mieux possible
- **Le contenu :** déterminer s'il est pertinent ou non de mettre l'accent sur un évènement, une étape importante ou un objectif stratégique en particulier
- **Une communication approfondie :** stratégie pour gérer une participation accrue des parties prenantes.
- **Les mesures incitatives :** types de récompense ou de rémunération et programmes de reconnaissance, ou autres avantages proposés.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

GENDER MAINSTREAMING TOOLKIT – INSTITUTIONAL TRANSFORMATION / TROUSSE POUR L'INTÉGRATION D'UNE PERSPECTIVE DE GENRE (EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY)[43]

Cette trousse d'outils contient un guide en 13 étapes pour la transformation institutionnelle en matière de genre, que l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes définit comme un changement profond des valeurs et croyances fondamentales au sein d'une institution qui, par conséquent, s'étend également à l'environnement extérieur.

La septième étape de cette trousse porte sur la communication. Ce guide attire l'attention sur le fait que la communication interne et la communication externe sont toutes deux essentielles pour intégrer l'égalité des genres dans la culture d'une entreprise, pour établir une réputation d'entreprise basée sur l'égalité et pour créer des responsabilités à l'échelle de l'entreprise.

Voici certains des **principaux aspects de la communication interne** :

- **La transparence** des motifs, des buts et des activités organisées;
- **Un concept défini** de l'égalité des genres et une stratégie rigoureuse;
- S'appuyer sur les canaux de communication habituels, mais **inscrire également l'égalité des genres comme un point régulier de l'ordre du jour des réunions d'équipe et employer de nouvelles méthodes pour attirer davantage l'attention sur ce sujet.**

Voici certains des **principaux aspects de la communication externe** :

- **Examiner et adapter les activités de relations publiques** pour veiller à ce qu'elles contiennent un langage et des supports visuels qui tiennent compte du genre.
- **Former le personnel** responsable des relations publiques, du marketing, de la publicité et des communications sur toutes les questions de diversité et d'inclusion.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

COMMUNICATIONS AND MARKETING GUIDE / GUIDE MARKETING ET COMMUNICATION (DIVERSITY BEST PRACTICES)[44]

Ce guide explique pourquoi la communication fait partie intégrante de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la supervision des programmes en matière de diversité et d'inclusion. Pour éviter les carences en communication, ce guide formule des recommandations sur la manière de créer un plan de communication efficace.

Un plan de communication efficace doit tenir compte des éléments suivants :

- La définition des besoins/des opportunités : que cherche à faire le plan de communication?
- Les types de public visés : qui va lire ou voir ce message?
- Les objectifs : il est recommandé de définir entre trois et cinq objectifs.
- **La manière dont le plan sera mis en œuvre :** définissez les moyens de communication, les porte-parole et un calendrier.
- **Les défis :** imaginez et concevez des solutions potentielles.
- **Le budget :** anticipez et calculez les coûts le plus précisément possible.
- **La mesure et l'évaluation :** objectifs quantitatifs et étude d'impact.

Les plans de communication doivent être conçus et exécutés avec **la coopération de plusieurs service**s ou personnes. Ce guide recommande de mobiliser les fonctions suivantes :

42 Workplace Gender Equality Agency (Australia), "Gender Equality Strategy Guide: Embed and Communicate the Strategy,"2019.
43 European Institute for Gender Equality, "Institutional Transformation: Gender Mainstreaming Toolkit," 2016.
44 Nereida Perez, "Diversity Primer, Chapter 12: Communications and Marketing," *Diversity Best Practices*, 2009.

- **Communication interne :** élabore, conçoit et rédige les supports internes.
- **Communication externe :** crée et édite les communiqués de presse et gère les demandes des médias.
- **Marketing/Produits de consommation :** aide à développer des idées d'articles, des partenariats de collaboration et des conseils sur les pratiques exemplaires en matière de publicité.
- **Juridique :** examine les documents écrits sur des sujets complexes afin d'éviter les risques et les controverses.
- **Ressources humaines :** fournit une rétroaction sur les supports créés afin de s'assurer qu'ils sont en conformité avec les politiques RH.
- **Leaders des Groupes-ressources d'employés (GRE) :** apportent leur contribution pour la rédaction des articles, fournissent des pistes de réflexion et jouent un rôle d'experts lorsqu'ils représentent l'entreprise à l'interne et à l'externe.

Ce guide contient également une liste de divers supports de communication efficaces, dont :

- La publicité (interne et externe)
- Le rapport annuel
- Le manuel de GRE
- Le site Web (avec une base de données des ressources sur la diversité)

Pour consulter le guide complet, cliquez ici.

GENDER-INCLUSIVE LANGUAGE GUIDELINES – PROMOTING GENDER EQUALITY THROUGH THE USE OF LANGUAGE / LIGNES DIRECTRICES SUR L'ÉCRITURE INCLUSIVE (UN WOMEN)[45]

Cette ressource fournit des orientations sur la manière dont doit être utilisé le langage inclusif dans les communications. ONU Femmes présente trois stratégies principales qui peuvent être adoptées afin d'encourager l'égalité entre les genres par le biais de la langue :

1. **Utiliser des formulations neutres** (ex. : la population, les femmes et les hommes, nous)
2. **Utiliser des mots inclusifs** (ex. : utiliser des pronoms épicènes comme « quiconque », « vous », « on », etc.)
3. **Nommer les deux genres** (ex. : « les Canadiennes et les Canadiens » au lieu de « les Canadiens »)

Pour en savoir plus, cliquez ici.

COMMUNICATING YOUR GENDER PAY GAP / COMMUNIQUER SUR VOTRE ÉCART SALARIAL FONDÉ SUR LE GENRE (AON)[46]

Ce rapport vise à aider les entreprises à communiquer de manière efficace et à parler de leurs écarts salariaux en présentant un plan d'action et un réel engagement à agir. Ce document énumère les « pièges » à éviter et propose des moyens efficaces pour communiquer sur l'écart salarial entre les genres.

Choses à éviter :

- **Quantité ne rime pas avec qualité :** un contenu trop important peut être le signe d'une réflexion insuffisante.
- **Ne pas perdre de vue l'objectif :** transmettez un message à votre public, ne vous contentez pas de partager une simple constatation.
- **Aider les auteurs à réussir :** l'équipe responsable de la communication doit posséder les connaissances suffisantes sur le sujet.
- **Éviter un plan d'action trop sélectif :** inspirez-vous des autres, mais évitez les doubles emplois.

Choses à faire :

- **Prendre son temps** : prendre le temps nécessaire pour élaborer un plan pertinent et adapté.
- **Penser à son public :** tenir compte des besoins des publics interne et externe.
- **Être pragmatique :** la définition et la mise en œuvre d'un plan d'action sont une priorité.
- **Être réaliste et transparent(e) :** la crédibilité des actions et des engagements est primordiale.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

45 UN Women, "Gender-Inclusive Language Guidelines," n.d.
46 Aon Hewitt, "Communicate Your Gender Pay Gap," 2017.

5. RESSOURCES SUR L'ÉLIMINATION DES ÉCARTS SALARIAUX ENTRE LES GENRES

AN OVERVIEW OF PAY EQUITY IN VARIOUS CANADIAN JURISDICTIONS / UN APERÇU DE LA SITUATION EN MATIÈRE D'ÉQUITÉ SALARIALE DANS DIVERSES JURIDICTIONS CANADIENNES (ONTARIO PAY EQUITY OFFICE)[47]

Le gouvernement canadien et les gouvernements provinciaux ont édicté diverses formes de législation et de mécanismes législatifs pour lutter contre la discrimination salariale entre les genres.

Toutefois, l'équité salariale est rendue obligatoire par des lois visant le secteur public uniquement dans les provinces suivantes :

- Manitoba
- Nouvelle-Écosse
- Nouveau-Brunswick
- Île-du-Prince-Édouard

Et pour le secteur public et certains secteurs privés, uniquement dans les provinces suivantes :

- Québec
- Ontario

Pour en savoir plus sur les textes législatifs relatifs à l'équité salariale, cliquez ici.

GUIDE D'INFORMATION SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE (GOVERNMENT OF CANADA)[48]

Le gouvernement fédéral canadien a fourni des ressources visant à aider les employeurs sous réglementation fédérale à respecter les exigences législatives actuelles en matière d'équité salariale qui figurent à l'article 11 de la Loi canadienne sur les droits de la personne, dans l'Ordonnance de 1986 sur la parité salariale (Lignes directrices) et dans les articles 182 et 249 du Code canadien du travail, Partie III. Les employeurs et les employés du secteur privé qui cherchent à faire progresser l'équité salariale ou à réduire les écarts salariaux sur le lieu de travail peuvent consulter ces ressources.

Ce guide fournit des informations sur les étapes à suivre pour réaliser l'équité salariale et décrit notamment les quatre facteurs utilisés pour établir l'équivalence des fonctions (qualifications, efforts, responsabilités et conditions de travail). Il explique également la notion de « tableau des effectifs » (*establishment*), fixe un barème pour déterminer la prédominance d'un genre et décrit les facteurs pouvant être considérés comme « raisonnables » pour justifier une rémunération différente pour un travail équivalent.

Pour les entreprises non syndiquées, ce guide recommande un plan en 4 étapes pour mettre en œuvre l'équité salariale.

ÉTAPE 1 : LANCEMENT DU PROJET

- Consultation pour établir des règles de base
- Création d'un comité d'évaluation des emplois ou recours aux services d'un consultant externe
- Bonne communication avec les employés sur les objectifs du programme et la situation de leur emploi tout au long de ce projet

ÉTAPE 2 : ANALYSE DES EMPLOIS, DOCUMENTATION ET ÉVALUATION

- Dresser le tableau des effectifs (employés versus entrepreneurs)
- Analyser les effectifs (identifier les groupes professionnels et la prédominance d'un genre)
- Choisir une méthode d'évaluation des emplois basée sur les facteurs suivants : qualifications, efforts, responsabilités et conditions de travail
- Documenter et analyser les emplois (collecte d'information qualitative et quantitative sur ces emplois)
- Évaluer les emplois, et non les personnes qui les occupent
- Déterminer s'il existe des écarts salariaux (comparaison directe ou indirecte)
- Établir le taux salarial
- Tracer et comparer les courbes salariales
- Établir si une partie de l'écart salarial est attribuable à une discrimination systémique fondée sur le genre
- Revoir les pratiques d'administration salariale (ex. : le temps qu'il faut pour atteindre le taux salarial lorsque l'évaluation de rendement est satisfaisante, les divers critères d'évaluation de rendement pour différents groupes professionnels, l'existence de niveaux d'entrée différents ou de salaires différents entre les hommes et les femmes et l'existence de structures salariales différentes pour des emplois de valeur équivalente).

ÉTAPE 3 : MISE EN ŒUVRE

- Calculer le montant total nécessaire pour éliminer les écarts (le cas échéant)
- Établir un échéancier et une stratégie de mise en œuvre de l'équité salariale

ÉTAPE 4 : MAINTIEN ET EXAMEN

- Planifier des examens périodiques pour déceler tout nouvel écart fondé sur le genre

Pour consulter le guide complet, cliquez ici.

47 Ontario Pay Equity Commission, "An Overview of Pay Equity in Various Canadian Jurisdictions," 2018.
48 Government of Canada, "Pay Equity Information Guide," 2019.

PAY EQUITY ACT: BACKGROUNDER / DOCUMENT D'INFORMATION SUR LA LOI D'ÉQUITÉ SALARIALE (EMPLOYMENT AND SOCIAL DEVELOPMENT CANADA)[49]

Ce document d'information fournit un aperçu des exigences en matière d'équité salariale conformément à la *Loi sur l'équité salariale (2018)* et à ses règlements. La nouvelle loi s'applique au secteur public fédéral, aux organismes de la Couronne et aux employeurs du secteur privé sous réglementation fédérale comptant dix employés ou plus. Les recommandations générales concernant la mise en œuvre de l'équité salariale peuvent également servir, plus largement, à toute organisation cherchant à évaluer ses politiques et pratiques de rémunération.

La responsabilité de la mise en œuvre de la nouvelle Loi sur l'équité salariale a été attribuée à la Commission canadienne des droits de la personne. La Commission a créé la Division de l'équité salariale, qui est dirigée par une nouvelle commissaire. Cette division est en train de développer des ressources pédagogiques et logicielles modernes qui seront disponibles d'ici la fin de l'année 2020. Cette information remplacera le document d'information pour les employeurs soumis à la nouvelle loi. Pour en savoir plus, cliquez ici.

Étapes de l'élaboration d'un plan d'équité salariale :

- Identifier les catégories d'emplois et en déterminer la prédominance masculine ou féminine
- Une catégorie est considérée à prédominance féminine ou masculine lorsqu'au moins 60 % des postes de cette catégorie sont occupés par l'un ou l'autre genre, ou que cette catégorie a été historiquement occupée ou est couramment associée aux femmes ou aux hommes.
- Évaluer la valeur du travail
- La méthode d'évaluation doit tenir compte des qualifications, des efforts et des responsabilités que suppose l'emploi en question, ainsi que des conditions dans lesquelles le travail est effectué.
- Calculer la rémunération

Calculer le taux horaire, y compris toute forme de rémunération payable pour le travail en question (ex. : salaire, commission, indemnité de congé annuel, indemnité de départ, primes, avantages sociaux et cotisations au régime de pensions)

- Comparer la rémunération
- Utiliser la méthode de la moyenne égale (comparer la moyenne de la rémunération associée aux catégories d'emploi à prédominance masculine ou féminine de valeur égale) ou la méthode de la droite égale (créer des droites de régression qui illustrent la relation entre la valeur du travail et la rémunération horaire pour les catégories d'emploi à prédominance masculine ou féminine).
- **Augmenter la rémunération en fonction des résultats**

La rémunération devient payable en totalité à partir de la publication du plan d'équité salariale.

Pour en savoir plus, contactez Emploi et Développement Canada ici.

49 Employment and Social Development Canada, "Pay Equity Act: Backgrounder," 2019.

RESSOURCES DE LA COMMISSION DE L'ÉQUITÉ SALARIALE DE L'ONTARIO

GUIDE POUR INTERPRÉTER LA LOI SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE DE L'ONTARIO[50]

Ce guide résume les exigences minimales de la *Loi sur l'équité salariale*, L.R.O.1990, chap. P.7 (telle que modifiée), selon l'interprétation du Bureau de l'équité salariale et reflète les décisions du tribunal et des cours dans divers articles de la Loi.

Les principes directeurs de l'interprétation de la Loi sur l'équité salariale :

- L'équité salariale constitue à la fois un droit fondamental de la personne et une norme réglementaire du travail
- En Ontario, l'équité salariale découle d'un processus d'autogestion
- L'objet de l'équité salariale est l'absence de sexisme
- L'équité salariale permet une souplesse considérable sur certaines dispositions
- Équité salariale et négociation collective : les employeurs et les syndicats mènent continuellement des négociations salariales qui peuvent avoir ou non des conséquences en matière d'équité salariale.

Ce guide présente également :

- Un sommaire des exigences
- Les délais de conformité
- Les définitions de certains termes
- Les exigences relatives à l'atteinte de l'équité salariale
- La mise en œuvre, l'exécution de la Loi, les processus de plainte et la surveillance de la conformité

Pour consulter le guide complet, cliquez ici.

MINI-TROUSSE DE L'ÉQUITÉ SALARIALE[51]

Cette trousse énonce les étapes de base menant à l'atteinte de l'équité salariale en application de la Loi pour les employeurs du secteur privé. Elle s'applique surtout aux employeurs établis après le 1er janvier 1988 ou qui existaient avant cette date, mais qui avaient moins de 100 employés. Les employeurs qui avaient 100 employés ou plus le 31 décembre 1987 doivent suivre les étapes énoncées à la partie II de la Loi. Il est recommandé aux employeurs de consulter le *Guide pour interpréter la loi sur l'équité salariale de l'Ontario* pour connaître les exigences de la loi et pour déterminer si la partie II vous est applicable.

Cette trousse fournit un ensemble de feuilles de travail et de modèles pour permettre aux entreprises de réaliser les diverses étapes visant à se conformer aux exigences de la Loi. Cette trousse explique comment collecter objectivement des informations sur les emplois, notamment au travers d'entrevues avec les employés, de questionnaires remplis par les employés, de descriptions de poste, de vérifications sur place, ou d'une combinaison de ces différentes stratégies. Cette trousse fournit également des exemples sur la manière d'évaluer les emplois en tenant compte des critères d'habileté, d'effort, de responsabilité et de conditions de travail en suivant un processus non sexiste, ainsi que sur la manière de comparer les emplois en utilisant les deux méthodes prescrites et sur la manière de rajuster les salaires, le cas échéant.

Pour consulter cette trousse, cliquez ici.

OUTIL ET CALCULATRICE DE L'ANALYSE DE RÉGRESSION[52]

Cette ressource fournit les outils et les calculatrices nécessaires pour appliquer la méthode de la valeur proportionnelle au moyen d'une analyse de régression. L'outil et les calculatrices pour réaliser l'analyse de régression sont accessibles ici.

EXEMPLE D'UN PLAN D'ÉQUITÉ SALARIALE[53]

Pour accéder à des modèles de plans d'équité salariale selon les méthodes de comparaison d'un emploi à l'autre et de la valeur proportionnelle, veuillez cliquer ici.

FORMATION EN LIGNE : L'ÉQUITÉ SALARIALE POUR PETITES ENTREPRISES[54]

Ces quinze modules de formation aident l'utilisateur à parcourir chaque aspect du processus visant à réaliser l'équité salariale et contiennent des explications détaillées sur les termes techniques utilisés pour parler d'équité salariale, ainsi que sur la manière dont les différentes étapes sont appliquées. Ces modules renvoient à d'autres ressources utiles. Cliquez ici pour accéder à la formation.

OUTIL INTERACTIF DE LA COMPARAISON DES EMPLOIS[55]

Cet outil permet aux employeurs de petites entreprises d'adapter les informations propres à leur milieu de travail lorsqu'ils doivent appliquer les méthodes de comparaison d'un emploi à l'autre et de la valeur proportionnelle afin de déterminer les rajustements de salaire nécessaires. Cliquez ici pour y accéder.

50 Ontario Pay Equity Commission, "A Guide to Interpreting Ontario's Pay Equity Act," 2015.
51 Ontario Pay Equity Commission, "Step by Step to Pay Equity Mini-Kit," 2013.
52 Ontario Pay Equity Commission, "Proportional Value: Regression Analysis," n.d.
53 Ontario Pay Equity Commission, "Pay Equity Plan Samples," n.d.
54 Ontario Pay Equity Commission, "E-Learning Modules: Pay Equity for Small Businesses," n.d.
55 Ontario Pay Equity Commission, "Interactive Job Comparison Tool for Small Businesses," n.d.

RESSOURCES DE LA WORKPLACE GENDER EQUALITY AGENCY (WGEA) EN AUSTRALIE

GUIDE TO GENDER PAY EQUITY / GUIDE POUR L'ÉQUITÉ SALARIALE ENTRE LES GENRES[56]

Ce document fournit des orientations sous forme d'étapes afin de mieux comprendre les écarts salariaux entre les genres, identifier les différences salariales fondées sur le genre dans votre entreprise et établir des objectifs, des stratégies et des mesures visant à améliorer l'équité salariale entre les genres. Ce guide précise que les entreprises suivront ces étapes différemment selon les réalités de leur contexte respectif en matière d'équité salariale. Il insiste sur le fait que les stratégies d'équité salariale doivent être élaborées dans le cadre d'une stratégie plus globale en matière d'égalité des genres.

Les étapes contenues dans ce guide portent sur :

1. **La prise de conscience et la connaissance du sujet :** acquérir les connaissances de base sur les principales questions liées à l'équité salariale.
2. **L'analyse de rentabilisation :** comprendre en quoi l'équité salariale est importante pour l'entreprise.
3. **L'engagement de la direction :** obtenir l'adhésion des membres de la direction pour les encourager à évaluer et à s'attaquer aux questions d'équité salariale.
4. **L'analyse des données :** identifier les différences salariales entre les genres et en rechercher les causes.
5. **La stratégie et l'action :** définir un ensemble d'objectifs et de plans d'action.
6. **L'examen et les corrections** : contrôler et apporter les changements nécessaires pour assurer le respect de l'équité salariale.

Les étapes de ce guide constituent les mesures à prendre pour réaliser l'égalité des genres dans l'entreprise. L'écart de rémunération étant l'un des principaux facteurs d'inégalité entre les genres, on comprend donc la nécessité de suivre ces étapes (ou des étapes similaires). Les entreprises doivent être conscientes qu'une action globale pour lutter contre les inégalités de genre ne suffira peut-être pas à réduire l'écart de rémunération entre les genres; ce problème doit être traité par des actions spécifiques.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

DESIGNING AN EQUITABLE REMUNERATION POLICY / CONCEVOIR UNE RÉMUNÉRATION ÉQUITABLE[57]

Ce document d'information met l'accent sur l'importance de disposer d'une politique de rémunération qui intègre la notion d'équité salariale entre les genres, car celle-ci permet notamment :

- d'offrir une rémunération concurrentielle sur le marché, afin d'attirer, de motiver et de maintenir en poste les employés hautement qualifiés;
- de favoriser une culture où les récompenses pécuniaires sont directement liées aux contributions et aux performances des employés;
- de veiller à ce que toutes les décisions en matière de récompense soient dénuées de préjugés et favorisent la diversité;
- d'améliorer le rendement organisationnel;
- d'obtenir des résultats qui reflètent des décisions commercialement responsables en matière de rémunération.

Ce document d'information explique ce qui caractérise une politique équitable en matière de rémunération, formule des recommandations en ce qui concerne l'engagement de la direction, les responsabilités de l'entreprise pour la bonne mise en œuvre de la politique et la transparence des données et de la collecte et analyse des données.

Pour en savoir plus sur les éléments à intégrer dans votre politique de rémunération, cliquez ici.

GENDER PAY GAP CALCULATOR GUIDE – TECHNICAL GUIDE TO USING THE WGEA GENDER PAY GAP CALCULATOR / GUIDE DE CALCUL DE L'ÉCART SALARIAL ENTRE LES GENRES[58]

La calculatrice de l'écart salarial entre les genres a été conçue dans le but d'aider les entreprises à analyser les salaires. Ce guide explique comment utiliser la calculatrice de l'écart salarial entre les genres de la *Workplace Gender Equality Agency* (WGEA).

Ce guide explique comment :

- Obtenir et formater les données afin de les utiliser dans la calculatrice de l'analyse des salaires (ex. : travailler en collaboration avec les services des finances, de la paie ou autres pour obtenir des données sur la rémunération et les employés)
- Calculer les écarts de salaire entre les genres et obtenir des renseignements importants (ex. : proportion hommes-femmes, analyse des salaires, analyse des écarts, composition de la rémunération entre rémunération fixe et variable)
- Générer des informations supplémentaires pour analyser vos données

Il existe également un module d'e-apprentissage portant sur l'utilisation de la calculatrice. Pour en savoir plus, cliquez ici.

56 Workplace Gender Equality Agency, "Guide to Gender Pay Equity," n.d.
57 Workplace Gender Equality Agency, "Designing an Equitable Remuneration Policy," 2017.
58 Workplace Gender Equality Agency, "Analysing Your Pay Data," 2016.

PAY EQUITY FOR SMALL BUSINESS: THREE-STEP GUIDE TO FAIRER PAY IN YOUR ORGANIZATION / L'ÉQUITÉ SALARIALE POUR LES PETITES ENTREPRISES : GUIDE EN TROIS ÉTAPES POUR UNE RÉMUNÉRATION PLUS ÉQUITABLE AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE[59]

La *Workplace Gender Equality Agency*, en collaboration avec Economic *Security4Women*, a créé un guide en trois étapes pour aider les petites entreprises à lutter contre les disparités salariales. Les petites entreprises sont confrontées à des problèmes particuliers lorsqu'il s'agit de gérer et d'améliorer l'égalité hommes-femmes dans leur milieu de travail. Parmi ces problèmes, on retrouve souvent : un impact plus important sur les coûts des congés parentaux, des enjeux liés à la mise en œuvre des conditions de travail souples, un soutien limité ou inexistant de la part des Ressources humaines (lorsque cette fonction existe) ainsi que des systèmes et processus de collecte de données inadaptés. Malgré ces difficultés, l'équité salariale, et l'égalité des genres de manière plus générale peuvent présenter de nombreux avantages pour les petites entreprises.

Les trois étapes de ce guide sont les suivantes :

1. **Comprendre le sujet**
- Comprendre les enjeux clés
- Cerner la raison pour laquelle l'équité salariale est importante pour votre entreprise
- S'engager à traiter les questions d'équité salariale

2. **Examiner les données**
- Collecter les données pertinentes en matière de rémunération
- Analyser les données de rémunération concernant les femmes et les hommes

3. **Passer à l'action**
- Identifier les éventuels écarts de salaire entre les genres et en rechercher les causes
- Définir un ensemble d'objectifs et de plans d'action
- Surveiller et examiner continuellement les évolutions en matière d'équité salariale

Pour en savoir plus, cliquez ici.

59 Workplace Gender Equality Agency, "Pay Equity for Small Businesses," N.d.

6. RESSOURCES UTILES SUR LE RECRUTEMENT, LE MAINTIEN EN POSTE ET LA PROMOTION

GUIDE DES PRATIQUES EXEMPLAIRES DE RECRUTEMENT, D'EMBAUCHE ET DE MAINTIEN EN POSTE VISANT À FAVORISER L'ÉQUITÉ, LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION (CANADA RESEARCH CHAIRS)[60]

Ce guide contient une liste détaillée de recommandations s'agissant des points à améliorer en matière de recrutement et de maintien en poste, ainsi que les différentes phases rattachées à ces processus. Bien que cette ressource vise les établissements universitaires et de recherche, la plupart des conseils qu'elle contient peuvent être transposés à toute organisation qui travaillerait à rendre ses processus de recrutement et de promotion plus équitables.

1. **Besoins et planification organisationnels :** évaluer le rendement de la haute direction d'après la façon dont elle met en application dans son travail les principes et pratiques en matière de diversité et d'inclusion, examiner les politiques, les pratiques et les procédures en vigueur du point de vue de l'équité, de la diversité et de l'inclusion, etc.
2. **Annonces de postes à pourvoir :** veiller à ce qu'une experte ou un expert en matière de diversité et d'inclusion examine et approuve l'annonce avant sa publication, publier uniquement les qualifications et les compétences nécessaires pour le poste, etc.
3. **Recherche de candidats :** accepter un curriculum vitae complet, en veillant à ce que les interruptions de carrière en raison d'un congé parental, d'un congé de soins aux membres de la famille, d'un congé d'invalidité ou d'un congé pour responsabilités communautaires ne nuisent pas à l'évaluation de la productivité du candidat, rendre obligatoire la réalisation d'activités de sensibilisation proactives et ciblées pour attirer les personnes des groupes sous-représentés, etc.
4. **Comité d'embauche :** s'assurer de la composition diversifiée du comité d'embauche et s'assurer que cette diversité soit prise en compte dans tous les aspects des tâches du comité, offrir une formation obligatoire à tous les membres du comité, etc.
5. **Entrevue :** classer les critères de sélection par ordre d'importance avant d'évaluer les demandes, afin de garantir un processus de sélection impartial, cohérent et transparent, et s'assurer que tous les candidats sont soumis au même processus d'évaluation, etc.
6. **Décision d'embauche :** présenter un rapport écrit à la haute direction portant sur le processus de sélection et la justification pour laquelle une personne d'un groupe désigné n'a pas été retenue, éviter d'utiliser la capacité d'intégration d'un candidat comme moyen de le discriminer ou de laisser libre cours à ses préjugés personnels, etc.
7. **Maintien en poste et promotion :** recueillir les données de déclaration volontaire à tous les niveaux de l'entreprise et suivre de près et analyser ces données afin de déterminer tout obstacle systémique potentiel à l'avancement, mener une analyse du contexte de la culture organisationnelle ainsi que de la qualité des efforts déployés en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, etc.

Pour en savoir plus sur ces recommandations, cliquez ici.

LE GUIDE SUR LA DIVERSITÉ SELON LE GENRE AU TRAVAIL (ATLANTIC MINISTERS RESPONSIBLE FOR THE STATUS OF WOMEN)[61]

Cette ressource constitue un cadre pour cibler une stratégie sur la diversité selon le genre au travail et prendre les mesures qui s'imposent à cet égard. Ce guide s'adresse aux employeurs, aux gestionnaires et au personnel des ressources humaines, mais il constitue également un outil d'information pour tous les employés.

Voici les étapes retenues pour créer et conserver une main-d'œuvre mixte :

1. Documenter les politiques et les engagements existants de la direction
2. Procéder à une analyse organisationnelle des rôles de direction
3. Procéder à une analyse comparative des données d'emploi selon le genre
4. Procéder à une analyse des salaires
5. Faire l'inventaire des politiques et des pratiques en matière d'emploi
6. Analyser le matériel promotionnel
7. Rédiger un rapport sommaire
8. Élaborer un plan d'action pour la diversité selon le genre
9. Mettre en œuvre et communiquer le plan d'action
10. Assurer le suivi, l'évaluation et l'ajustement du plan d'action

Ce guide inclut également un examen des systèmes de ressources humaines au moyen de listes de contrôle qui aident à déterminer si les politiques et les pratiques de l'organisation ont pour effet d'exclure ou de limiter la présence des femmes ou des hommes dans le cadre de ces systèmes. Cet examen porte notamment sur :

- Le recrutement, l'embauche et la sélection;
- La formation et le perfectionnement;
- Les promotions; et
- Le maintien en poste et le congédiement.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

60 Canada Research Chairs, "Equity, Diversity and Inclusion: A Best Practices Guide for Recruitment, Hiring and Retention," 2018.
61 Atlantic Ministers Responsible for the Status of Women, "Guide to Gender Diversity in Employment," n.d.

PARADIGM FOR PARITY TOOLKIT: A CALL TO ACTION FOR GENDER EQUALITY / TROUSSE DE PARADIGM FOR PARITY (PARADIGM FOR PARITY)[62]

Cette ressource présente différentes actions visant à améliorer la mixité du recrutement dans une entreprise. La déclaration d'intention *Paradigm for Parity* reflète l'engagement des dirigeants d'entreprise, des membres des conseils d'administration et des universitaires à s'attaquer aux disparités hommes-femmes au sein des instances dirigeantes.

1. Comprendre la situation de départ
   a. Aperçu actuel de l'ancienneté
   b. Brève comparaison historique
   c. Analyse du temps passé dans chaque rôle
   d. Embauche (sur les trois années précédentes)
   e. Promotion (sur les trois années précédentes)
   f. Sondage sur l'engagement des employés
   g. Entrevues après le départ

2. Mieux s'entourer
   a. Instaurer le « CV anonyme »
   b. Créer des descriptions de poste non sexistes
   c. Constituer des jurys de sélection diversifiés
   d. Avoir recours à une embauche par bassin de talents
   e. Créer un mécanisme de recherche de candidats permettant de faire revenir les talents féminins de tous horizons
   f. Exiger des listes d'embauche diversifiées
   g. Créer un bureau de recrutement pour la diversité

3. Diriger avec un esprit de diversité
   a. Combiner la formation sur les préjugés inconscients et le manuel du gestionnaire.
   b. Définir des objectifs clairs et responsabilisants en matière de diversité pour les gestionnaires
   c. Instaurer des processus de promotion sur la base d'une liste de candidats en prenant pleinement en considération les candidats issus de la diversité.
   d. Appliquer la tactique « + 1 ». Cette tactique consiste à ce que tous les membres de la haute direction ajoutent un candidat issu de la diversité à leurs équipes ou comités de direction.
   e. Créer des avantages pour réduire les obstacles liés à l'organisation du temps : les femmes de tous les horizons doivent généralement gérer plus d'obligations (enfants, parents vieillissants, etc.)
   f. Adopter la règle des 70 % : s'assurer qu'aucun groupe majoritaire (en termes de genre, d'origine ethnique, etc.) ne représente plus de 70 % des participants

Pour en savoir plus, cliquez ici.

WORKPLACE DIVERSITY THROUGH RECRUITMENT: A STEP-BY-STEP GUIDE / RECRUTER DANS LA DIVERSITÉ (IDEAL)[63]

Cette ressource est un guide sur la manière d'accroître efficacement, équitablement et objectivement la diversité par les pratiques de recrutement des entreprises.

Ce guide offre les six conseils suivants :

Conseil n° 1 : Rédigez votre annonce de poste plus scrupuleusement afin d'attirer des candidats plus diversifiés

Conseil n° 2 : Offrez des politiques d'entreprise plus susceptibles de plaire à des candidats issus de la diversité

Conseil n° 3 : Ayez recours à des évaluations de personnalité pour recruter plus de candidats diversifiés

Conseil n° 4 : Utilisez les méthodes de recherche de candidats qui contiennent des bassins de candidats plus diversifiés

Conseil n° 5 : Intégrez de manière stratégique plus de diversité au sein des bassins de candidats

Conseil n° 6 : Exploitez des méthodes innovantes telles que l'évaluation des candidatures par l'IA, les CV anonymes et les entrevues à l'aveugle

Pour en savoir plus, cliquez ici.

WINNING THE FIGHT FOR FEMALE TALENT – HOW TO GAIN DIVERSITY EDGE THROUGH INCLUSIVE RECRUITMENT / ATTIRER ET RETENIR LES TALENTS AU FÉMININ : ASSURER LA DIVERSITÉ GRÂCE À UN RECRUTEMENT INCLUSIF (PWC)[64]

Cette étude analyse les pratiques de recrutement inclusives grâce à plus de 300 répondants dans 18 pays différents et au sein de différents secteurs. Pricewaterhouse Coopers (PwC) a eu recours aux services d'Opinium Research pour réaliser une étude internationale approfondie auprès des cadres responsables de la diversité au sein de leur organisation.

Les cinq principales pratiques identifiées par les répondants comme ayant le plus fort impact dans leurs efforts de recrutement sont :

1. L'établissement d'objectifs de recrutement en matière de diversité des genres
2. L'offre d'une formation sur la diversité/les préjugés inconscients pour les personnes responsables des entrevues
3. L'établissement de politiques en matière d'égalité
4. La volonté de tendre vers une marque employeur inclusive
5. L'obligation de présenter des listes de candidats diversifiées pour les postes vacants

62 Paradigm for Parity, "The Toolkit," 2017.
63 Ideal, "Workplace Diversity Through Recruitment: A Step-By-Step Guide," n.d.
64 PwC, "Winning the Fight for Female Talent – How to Gain Diversity Edge Through Inclusive Recruitment," 2017.

Les trois principales pratiques de recrutement retenues comme favorisant la diversité dans ce processus étaient :

1. Garantir la diversité du comité du jury de sélection ou des personnes responsables des entrevues tout au long du processus d'entrevue
2. Former les professionnels du recrutement pour leur donner les moyens de garantir plus de diversité dans les efforts de recrutement
3. Examiner les descriptions de poste pour s'assurer qu'elles sont rédigées dans un langage inclusif

En outre, l'étude a relevé les trois caractéristiques les plus attractives d'un employeur pour les femmes d'un point de vue général :

1. Possibilités d'évolution professionnelle
2. Salaires compétitifs et autres avantages pécuniaires
3. Conditions de travail souples et culture favorisant un bon équilibre travail-vie personnelle

Pour en savoir plus, cliquez ici.

TEXTIO HIRE APP / APPLICATION D'EMBAUCHE DE TEXTIO (TEXTIO)[65]

Cette application a été reconnue comme étant un outil efficace pour analyser les mots utilisés dans les descriptions de poste et attirer un bassin de talents plus diversifié.

Cette application se base sur des résultats d'embauche réels provenant de millions d'annonces et de courriers de recrutement pour proposer d'autres formulations pour vos annonces. Johnson & Johnson fait partie des utilisateurs de Textio. Grâce à cette application, l'entreprise a pu constater une augmentation de 9 % du nombre de candidates, ce qui correspond à environ 90 000 femmes supplémentaires chaque année.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

7 WAYS YOU MIGHT BE OVERLOOKING TALENT – HOW UNCONSCIOUS BIAS CAN PLAY OUT IN THE WORKPLACE / 7 MANIÈRES DONT VOUS IGNOREZ PEUT-ÊTRE LES TALENTS (CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP)[66]

Cette ressource énumère les préjugés inconscients qui ont des répercussions négatives sur les possibilités d'avancement professionnel et présente des exemples d'actions spécifiques pour lutter contre ceux-ci. Les femmes se retrouvant souvent confrontées à des obstacles plus importants en matière d'avancement professionnel, à cause des préjugés et des stéréotypes, il peut être utile de connaître ces préjugés pour les combattre.

1. **Sympathie :** selon chaque dimension de la diversité (race, genre, origine ethnique, etc.), la sympathie de quelqu'un peut être perçue de manière différente.
2. **Ressemblance :** accorde involontairement plus de valeur aux employés qui lui ressemblent.
3. **Attirance :** les préférences personnelles peuvent entraver l'analyse objective d'une employée ou d'un employé.
4. **Première impression :** les gestionnaires tirent des conclusions sur le fait qu'un type d'employé est naturellement bon ou mauvais au travail.
5. **Stéréotypes :** les gens peuvent attribuer des traits caractéristiques à un groupe entier et agir en fonction de ces idées.
6. **Exigences différenciées** : les dirigeants peuvent ne pas se rendre compte qu'ils appliquent des normes **plus strictes à un profil par rapport à un autre se trouvant dans une situation comparable.**
7. **Confirmation :** une fois qu'un jugement ou une recommandation d'action a été formulé(e), les gens ont souvent tendance à en chercher ou à en apporter la justification.

Exemples de stratégies pour lutter contre les préjugés inconscients au travail :

- Étudier rétrospectivement les conversations qui ont eu lieu avec les talents et évaluer la mesure dans laquelle des préjugés inconscients sont susceptibles d'avoir eu un impact.
- Évaluer les anciens processus de sélection pour déterminer si les candidats que vous aviez envisagés n'étaient que des hommes (voire des hommes blancs), et en étudier la raison.
- Instaurer une pratique permettant de savoir si le processus de sélection ne tient pas compte du talent.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

BIAS IN PERFORMANCE MANAGEMENT REVIEW PROCESS: CREATING AN INCLUSIVE TALENT PIPELINE BY UNDERSTANDING OUR FILTERS / PRÉJUGÉS DANS LE PROCESSUS D'ÉVALUATION DU RENDEMENT (COOK ROSS)[67]

Cette ressource décrit les quatre domaines de biais dans la gestion du rendement : le biais d'évaluation, le biais d'auto-évaluation, le biais structurel et le biais de calibrage. Elle inclut également plusieurs exemples sur la manière d'atténuer chaque type de biais.

Biais d'évaluation : différence entre les évaluations de rendement présentielles entre hommes uniquement et celles entre hommes et femmes.

Exemples pour atténuer le biais d'évaluation :

- Donner toute son importance à l'évaluation de rendement : éviter d'être dans la précipitation ou d'être soumis à des distractions
- Utiliser un outil d'évaluation de la gestion du rendement pour guider le processus.

Biais d'auto-évaluation : représentation erronée de l'auto-évaluation de rendement

65 Textio, "Augmented Writing," n.d.
66 Center for Creative Leadership, "7 Ways You Might Be Overlooking Talent," 2019.
67 Leslie Traub, "Bias in Performance Management Review Process," *Cook Ross*, 2013.

d'une personne présentant un décalage entre ses accomplissements et l'image qu'elle a d'elle-même.

Exemples pour atténuer le biais d'auto-évaluation :

- Les évaluateurs doivent être conscients des éventuelles différences liées à la culture ou au genre dans l'auto-évaluation de la personne en question.
- Réduire le biais d'auto-évaluation dans les évaluations de rendement en faisant preuve d'objectivité.

Biais structurel : présent dans la structure organisationnelle et renforcé par celle-ci.

Exemples pour atténuer le biais structurel :

- Disposer de zones d'évaluation et de processus de pondération clairs et transparents.
- Révéler les biais structurels avant les évaluations de rendement et les corriger en permanence.

Biais de calibrage : biais provenant de la notation relative des évaluations de rendement.

Exemples pour atténuer le biais de calibrage :

- Disposer d'un processus bien défini pour identifier et discuter des biais tout au long du processus de calibrage permettra une comparaison plus objective entre les personnes.
- Introduire des stratégies de gestion des biais avant de réaliser des évaluations de rendement permet de normaliser la prise de conscience de ces biais et peut aider à l'établissement de discussions objectives au cours de la réunion de mise au point.

Pour en savoir plus sur les différents biais et la manière de les atténuer, cliquez ici.

MANUEL DE L'ADMINISTRATEUR (CANADIAN GENDER & GOOD GOVERNANCE ALLIANCE)[68]

Ce manuel est un guide portant sur la mixité dans les conseils d'administration. Il présente des informations sur les obstacles courants, une analyse de rentabilité de la mixité dans les conseils d'administration ainsi que des outils pratiques pour la prise de mesures.

Cette ressource contient les recommandations pratiques suivantes :

1. **Processus d'évaluation officiel des conseils d'administration :** ce processus aide les conseils à déterminer leurs forces et les possibilités d'amélioration, et met en lumière les besoins actuels et futurs du conseil.
2. **Limites liées aux mandats et à l'âge :** sans postes vacants, il est difficile d'augmenter le nombre de femmes dans les conseils. L'établissement d'une approche formelle concernant le renouvellement du conseil permettra d'aider à trouver le juste équilibre entre l'intégration de nouvelles compétences et de nouveaux points de vue et le maintien en poste d'administrateurs qui apportent encore une contribution importante au conseil.
3. **Matrice de compétences des conseils d'administration :** le fait de concevoir la matrice de compétences du conseil d'administration en intégrant des compétences qui sont réellement nécessaires à l'efficacité des administrateurs pourrait élargir le bassin de candidates. Actuellement, on pense que les paramètres se limitent aux paramètres classiques du curriculum vitae qui ne reflètent pas l'efficacité des conseils.
4. **Politique sur la diversité des genres :** d'après la CGGA, l'adoption d'une politique sur la diversité des genres améliore la représentation des femmes dans les conseils, et ce, quelle que soit la taille de l'entreprise.
5. **Recrutement des membres du conseil :** pour éviter un recrutement biaisé, il peut être pertinent d'élargir les recherches afin de repérer les meilleures candidates. La portée de la recherche peut être étendue en utilisant des listes de candidats prêtes à siéger, en réseautant avec des pairs et conseillers du secteur, en faisant appel à une société de recherche et en tenant à jour une liste continue de candidats.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

LA DIVERSITÉ DES SEXES AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION AU CANADA (CATALYST)[69]

Ce rapport a été créé pour aider les entreprises canadiennes à progresser dans la réalisation de la diversité des sexes au sein des conseils d'administration en définissant des objectifs. Il contient également une analyse des avantages que présente la diversité des sexes pour les conseils d'administration, s'intéresse aux déclarations des mécanismes de renouvellement des conseils et décrit les meilleures pratiques des entreprises de premier plan.

Recommandations pour accélérer les progrès en vue de favoriser une représentation plus importante des femmes au sein des conseils d'administration :

1. **Fixez-vous les objectifs spécifiques ci-après,** et réalisez-les dans un délai de trois à cinq ans :
   a. 30 % d'administratrices, si vous avez au moins une femme actuellement au conseil d'administration.
   b. Une administratrice, si vous n'avez actuellement aucune femme au sein du conseil.

2. **Utilisez au moins un mécanisme pour faciliter le renouvellement du conseil** (ex. : mandat, limite d'âge)
3. **Instaurez une politique écrite** qui décrit de quelle manière l'entreprise envisage d'augmenter la représentation des femmes dans son conseil d'administration.

68 Canadian Gender & Good Governance Alliance, "Board Directors' Playbook," 2018.
69 Catalyst, "Gender Diversity on Boards in Canada," 2016.

4. **Examinez les politiques de recrutement du conseil :**
   c. Exigez que les listes de candidates et candidats potentiel(le)s au conseil d'administration soient composées d'au moins 50 % de femmes ayant les compétences et le profil recherchés, et veillez à ce que les candidates représentent la diversité.
   d. Exigez que les femmes, y compris les femmes issues de communautés diversifiées, représentent au moins 50 % du bassin de candidats interviewés pour chaque poste vacant.
   e. Mettez en œuvre des évaluations sur l'efficacité du conseil, notamment une analyse des lacunes, à l'aide de matrices de compétences.
   f. Tirer parti de vastes réseaux : pas seulement ceux auxquels vous êtes habitué(e)

5. **Promouvoir les femmes cadres supérieures** dans les conseils d'administration en :
   g. réévaluant et en supprimant des restrictions concernant les activités externes du conseil;
   h. mettant en œuvre des programmes qui permettent de trouver le bon profil pour chaque poste vacant.

6. **Favoriser l'égalité des genres à tous les niveaux** de l'entreprise en :
   i. examinant, de manière continue, tous les systèmes de ressources humaines pour vérifier l'absence de biais;
   j. investissant dans une formation sur le leadership inclusif;
   k. contrôlant et en suivant les taux de promotion, avec pour objectif d'atteindre des taux proportionnels à chaque niveau;
   l. évaluant et en s'attaquant à la question de l'équité salariale par :
      i. la réalisation d'études périodiques sur l'équité salariale;
      ii. la mise en œuvre de politiques « non négociables » et par le paiement du travail, pas du potentiel;
      iii. l'adoption de politiques sur la transparence des salaires.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

7. RESSOURCES UTILES SUR LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

MENTORING & SPONSORING STARTER KIT – WOMEN NEED A NETWORK OF CHAMPIONS / TROUSSE DE DÉMARRAGE POUR LE MENTORAT ET LE PARRAINAGE (CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP)[70]

Ce guide présente les principales responsabilités des mentors, contient des exercices de remue-méninges pour les mentors et les mentoré(e)s portant sur leurs besoins, et recommande plusieurs actions pour fixer les attentes qui contribueront à de bonnes relations de mentorat. Ce guide peut être utilisé aussi bien par les mentors que les mentoré(e)s.

Fixer les attentes :

1. **S'entendre sur l'objet de la relation de mentorat.** Sur quoi travaille actuellement la mentorée ou le mentoré? Quels sont les objectifs, les défis, les aspirations et les intérêts? Le mentor a-t-il des connaissances, une expérience, des possibilités ou des contacts utiles dans le cadre de ces objectifs?
2. **Confirmer les attentes. À quelle fréquence et où vous** rencontrez-vous? De quel type d'aide s'agit-il? Pendant combien de temps?
3. **Identifier les problèmes potentiels et la manière d'y répondre.** Avez-vous peur de ne pas disposer d'assez de temps? Que va faire la mentorée ou le mentoré dans le cas où le mentor ne lui apporte pas le soutien nécessaire? Et s'il s'avère que la relation mentor-mentoré(e) n'est pas la plus adaptée?

Pour en savoir plus, cliquez ici.

HOW TO MENTOR OR SPONSOR WOMEN WITHOUT SENDING THE WRONG MESSAGE / COMMENT MENTORER OU PARRAINER DES FEMMES SANS ENVOYER UN MESSAGE CONTRADICTOIRE (HR DIVE)[71]

Cet article contient des recommandations pour les programmes de mentorat et de parrainage afin de s'assurer qu'ils ne véhiculent pas un message erroné au sein de l'organisation.

1. **Adoptez une structure formelle.**
2. **Obtenez le soutien et l'engagement de la direction générale et des cadres supérieurs** pour qu'ils deviennent des parrains ou des mentors et fournissent les ressources nécessaires dans le cadre de ces programmes.
3. **Créez des programmes aussi bien pour les femmes que pour les hommes.** Les programmes de mentorat et de parrainage qui s'adressent uniquement aux femmes laissent penser que les femmes ne peuvent pas **réussir sans une formation ou une aide supplémentaire.**
4. **Assurer autant de diversité que possible au sein de ces relations.** On a tendance à vouloir parrainer les personnes qui nous ressemblent, ce qui peut avoir pour effet de restreindre les possibilités pour les femmes, les minorités visibles, les personnes ayant un handicap, etc. Visez des programmes multigénérationnels, multiculturels et multidisciplinaires.
5. **Établissez des relations à double sens.** Les deux parties doivent sortir gagnantes de cette relation.
6. **Fixez des objectifs qui conviennent aux deux parties** pour déterminer les résultats attendus de cette relation.
7. **Prévoir une formation pour les parrains et les filleuls** dans le cadre du programme pour s'assurer que chaque partie comprend bien son rôle.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

A LACK OF SPONSORSHIP IS KEEPING WOMEN FROM ADVANCING INTO LEADERSHIP / LE MANQUE DE PROGRAMME DE PARRAINAGE EMPÊCHE L'AVANCEMENT PROFESSIONNEL DES FEMMES (HARVARD BUSINESS REVIEW)[72]

Cet article s'intéresse au parrainage, dans ses divers degrés, en tant qu'outil pour les cadres supérieurs qui cherchent à parrainer des femmes, et pour les femmes qui souhaitent évoluer professionnellement. L'utilisation d'une échelle peut s'avérer utile pour lever les obstacles à la mise en œuvre des programmes de parrainage. D'après cet article, le parrainage ne doit pas être « tout ou rien ». On devrait plutôt l'envisager comme une échelle de comportements, dont chaque barreau représente un degré différent d'engagement.

D'une relation privée à publique, d'un engagement moindre à fort, l'échelle du parrainage contient les barreaux suivants :

1. **Le mentor :** fournit des conseils personnels, du soutien ou un encadrement privé, le temps étant son seul engagement.
2. **Le stratège :** un stratège est un cadre supérieur qui transmet des informations privilégiées sur la manière d'évoluer dans l'entreprise. Il examine avec sa ou son mentoré(e) la stratégie à mettre en place pour progresser dans l'entreprise, en abordant tous les obstacles que la ou le mentoré(e) peut être amené(e) à rencontrer au sein de l'organisation.
3. **L'entremetteur :** un entremetteur est une personne qui met en relation et parle de sa ou son mentoré(e) avec d'autres personnes influentes de son réseau. Cela lui permet d'évaluer la manière dont sa ou son mentoré(e) est perçu(e) par les autres.

70 Center for Creative Leadership, "Mentoring & Sponsoring Starting Kit," 2019.
71 Valerie Bolden-Barrett, "How to Mentor or Sponsor Women Without Sending the Wrong Message," *HR Dive*, 2017.
72 Herminia Ibarra, "A Lack of Sponsorship is Keeping Women from Advancing into Leadership," *Harvard Business Review*, 2019.

4. **Le pourvoyeur d'opportunités :** le pourvoyeur d'opportunités invite sa ou son mentoré(e) à participer à un projet ou à jouer un rôle de grande visibilité, dans le cadre de ses attributions.
5. **Le représentant :** relation de parrainage classique où le parrain soutient la personne qu'il parraine pour un rôle important. Le parrain engage non seulement du temps, mais aussi sa réputation.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

WHAT MEN CAN DO TO BE BETTER MENTORS AND SPONSORS TO WOMEN / QUE PEUVENT FAIRE LES HOMMES POUR ÊTRE DE MEILLEURS MENTORS ET PARRAINS POUR LES FEMMES (HARVARD BUSINESS REVIEW)[73]

Cet article s'intéresse à la nécessité des entreprises de développer des programmes de parrainage pour encourager les différents talents de leur entreprise. Cet article offre huit recommandations importantes pour permettre aux dirigeants et aux entreprises d'améliorer leurs programmes de parrainage :

1. **Identifier les divers talents à haut potentiel :** les parrains doivent rechercher des personnes motivées et ambitieuses, aux expériences et points de vue différents des leurs. Ils doivent se faire aider par les RH et autres membres du personnel de direction si besoin.
2. **Déterminer le rôle le plus étendu possible :** les parrains doivent encourager leurs filleuls à saisir des opportunités qui les rendent particulièrement visibles et qui pourraient être intéressantes aussi bien pour eux que pour l'entreprise. Certains des éléments à prendre en compte dans l'identification des meilleures opportunités sont : l'existence d'un risque élevé, la nécessité de travailler avec des clients stratégiques, le fait qu'il s'agisse d'une activité ayant une importance stratégique pour l'entreprise, le démarrage de quelque chose de nouveau, etc.
3. **Positionner le rôle :** les parrains doivent constamment chercher à encourager leurs filleuls à surmonter les obstacles et leur transmettre la confiance nécessaire à leur progression dans l'entreprise.
4. **Offrir des possibilités de développement et de soutien :** les parrains doivent soutenir leurs filleuls dans la réalisation des compétences et de l'expertise nécessaires à la réussite. Ils doivent également veiller à ce que ces ressources soient fournies par leur entreprise. Il est par ailleurs important que les parrains soient sensibilisés aux enjeux que rencontrent les groupes les plus vulnérables, dont font partie les femmes de couleur.
5. **Montrer la voie :** les parrains doivent prendre la responsabilité de présenter leurs filleuls aux personnes influentes de leur réseau qui pourraient avoir un intérêt dans la réussite de ces derniers.
6. **S'assurer que les filleuls bénéficient d'une rétroaction sincère, fondée sur leurs performances :** les parrains doivent veiller à ce que leurs filleuls soient soumis à des évaluations de rendement appropriées qui s'accompagnent de conseils précis pour les aider à améliorer leurs résultats et à favoriser leur développement professionnel.
7. **Aider les filleuls à persévérer :** les parrains doivent s'assurer que leur entreprise offre un soutien à leurs filleuls lorsque ceux-ci sont confrontés à des erreurs ou à des critiques.
8. **Appuyer les promotions et la reconnaissance :** les parrains doivent plaider ouvertement pour que leurs filleuls obtiennent les augmentations, les promotions et la reconnaissance qu'ils méritent.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

EMPLOYEE RESOURCE LEADERSHIP INITIATIVE / INITIATIVE SUR LE LEADERSHIP DES RESSOURCES D'EMPLOYÉS (CATALYST)[74]

Catalyst a créé l'*Employee Resource Leadership Initiative* (ERLI) pour engager et mettre en relation les leaders des groupes-ressources d'employés des différentes entreprises, secteurs, fonctions et régions. ERLI organise des évènements virtuels et en direct qui visent à partager les idées et les pratiques, tout en apprenant aux participants à être plus inclusifs. Chaque année, Catalyst organise une conférence ERLI ainsi qu'une rencontre de la communauté des groupes-ressources d'employés via les médias sociaux.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

GROUPES-RESSOURCES DES EMPLOYÉ(E)S : TROUSSE D'OUTILS POUR LES PROFESSIONNEL(LE)S DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION (THE CANADIAN CENTRE FOR DIVERSITY AND INCLUSION)[75]

L'institut canadien de la diversité et de l'inclusion a mis en place cette trousse d'outils pour fournir des conseils pratiques et des stratégies pour la mise en œuvre et la gestion des groupes-ressources d'employés dans les entreprises. Cette trousse d'outils contient des informations sur :

- **Les types de GRE :** culturel, intergénérationnel, chef de famille monoparentale, parents qui travaillent, femmes, etc.
- **La valeur des GRE :** pour les organisations et les individus (ex. : création d'alliés; engagement, inclusion et maintien en poste; leadership et développement professionnel)
- **Les obstacles et les défis :** exemples de défis auxquels les GRE sont confrontés au sein des organisations canadiennes (ex. : adhésion de la direction et du leadership; structure et logistique des GRE; adhésion et maintien des membres)

73 Rania H. Anderson and David G. Smith, "What Men Can Do to Be Better Mentors and Sponsors to Women," *Harvard Business Review*, 2019.
74 Catalyst, "Employee Resource Leadership Initiative," 2018.
75 Canadian Centre for Diversity and Inclusion, "Employee Resource Groups: Toolkit for Diversity and Inclusion Practitioners," 2015.

- **La bonne mise en place des GRE :** l'ICDI recommande certaines actions relatives aux aspects structurels et budgétaires; à la communication et aux synergies; à la responsabilisation; à l'engagement des parties prenantes; etc.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

MY CAREER TOOLKIT: PROFESSIONAL ASSOCIATIONS AND NETWORKING GROUPS / MA TROUSSE D'OUTILS PROFESSIONNELLE : ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES ET RÉSEAUX D'ENTRAIDE (CATALYST)[76]

Catalyst a créé une liste de diverses associations professionnelles et réseaux d'entraide pour les femmes, les personnes de la communauté LGBTQI, les minorités visibles et les personnes en situation de handicap dans le monde et au Canada. Quelques exemples canadiens :

- The Canadian Federation of Business and Professional Women (BPW)
- Canadian Association of Women Executives & Entrepreneurs
- Women's Executive Network (WXN)
- Aboriginal Professional Association of Canada (APAC)
- Black Business and Professional Association (BBPA)
- exeQutive
- Canadian Association of Professionals with Disabilities

Pour en savoir plus sur ces groupes, cliquez ici.

WOMEN'S ASSOCIATIONS / ASSOCIATIONS DE FEMMES (WOMEN OF INFLUENCE)[77]

Ce site Web fournit une liste détaillée d'associations féminines spécialisées au Canada avec lesquelles votre entreprise pourrait s'associer pour soutenir les efforts en matière d'égalité des genres.

Pour découvrir ces associations, cliquez ici.

CATALYST WOMEN ON BOARD – SOLVING THE BOARDROOM DIVERSITY CHALLENGE THROUGH SPONSORSHIP / PROGRAMME WOMEN ON BOARD DE CATALYST (CATALYST)[78]

Il s'agit d'un programme de parrainage actif pour les candidates au conseil d'administration ayant pour but de promouvoir les femmes dans les conseils d'administration et de permettre aux entreprises de trouver et de nommer des candidates. « *Women on Board* » est un programme mis en place une fois par an par Catalyst dans le cadre duquel l'organisation invite des cadres supérieures femmes, considérées comme des candidates de choix pour les conseils d'administration, et les met en binôme avec des membres expérimentés de conseils d'administration d'entreprises qui agissent à titre de mentor et leur témoignent un soutien pendant deux ans dans le but de décrocher une nomination au sein d'un conseil d'administration. Les candidates, à la suite d'un processus de sélection, demandent le parrainage d'une entreprise pour participer au programme, car cela représente un certain coût.

Pour en savoir plus sur ce programme, cliquez ici.

76 Catalyst, "My Career Toolkit: Professional Associations and Networking Groups," n.d.
77 Women of Influence, "Women's Associations," n.d.
78 Catalyst, "Catalyst Women on Board," n.d.

8. RESSOURCES UTILES SUR LA FLEXIBILITÉ DU MILIEU DE TRAVAIL

RESSOURCES DE LA WORKPLACE GENDER EQUALITY AGENCY (WGEA) EN AUSTRALIE

WORKPLACE FLEXIBILITY STRATEGY – A GUIDE TO BUILDING AN ORGANIZATION-WIDE APPROACH TO IMPLEMENTING AND MANAGING WORKPLACE FLEXIBILITY / STRATÉGIE DE FLEXIBILISATION DU MILIEU DE TRAVAIL[79]

Ce guide offre un cadre détaillé visant à soutenir une approche stratégique de la mise en œuvre de programmes de flexibilité du milieu de travail à l'échelle de l'organisation. Il s'agit notamment de :

- Garantir l'alignement entre la stratégie de l'entreprise en matière de flexibilité du milieu de travail, sa stratégie d'égalité des genres et la stratégie plus globale de l'entreprise.
- Permettre aux entreprises de concevoir une stratégie globale de flexibilité du milieu de travail.
- Permettre aux entreprises de développer et de mettre en œuvre une approche à l'échelle de l'entreprise visant à améliorer les capacités en matière de flexibilité.

Par ailleurs, cette ressource présente les différentes étapes de l'élaboration d'une stratégie sur la flexibilité du milieu de travail :

1. Concevoir une vision claire de ce que représenterait plus de flexibilité dans l'entreprise.
2. Veiller à l'engagement, au soutien et à l'implication des dirigeants, notamment pour l'animation d'ateliers.
3. Définir des objectifs et des actions précis pour chaque domaine de capacité (à l'aide de l'évaluation de préparation).
4. Élaborer un plan de mise en œuvre à partir des objectifs et actions qui ont été définis, avec les résultats correspondants.
5. Procéder à une évaluation en se basant sur le cycle d'apprentissage établi, qui comprend un test pilote, une mise à l'essai, un apprentissage, des ajustements et des nouveaux essais pour trouver la stratégie la mieux adaptée à l'entreprise.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

MANAGER FLEXIBILITY TOOLKIT – HOW TO CREATE SUCCESSFUL, ENGAGED AND PRODUCTIVE FLEXIBLE TEAMS / TROUSSE D'OUTILS DU GESTIONNAIRE[80]

L'objectif de cette trousse d'outils est de fournir des informations et des orientations permettant de bien mettre en œuvre des conditions de travail souples afin de maximiser les possibilités et les avantages qu'offre la flexibilité. Cette trousse donne un aperçu de ce que suppose la flexibilité du milieu de travail, des avantages de cette flexibilité (ex. : productivité, efficacité, satisfaction au travail), des types de flexibilité (ex. : horaires souples, semaines condensées, télétravail), ainsi que des informations détaillées sur les principaux éléments dont doivent tenir compte les gestionnaires.

Exemples de pratiques exemplaires pour les gestionnaires relevées dans cette ressource :

- **Leadership :** les dirigeants doivent envisager l'application de mesures de travail souples pour eux-mêmes. Cela permet de montrer aux autres les avantages de l'application d'un travail souple.
- **Culture d'équipe :** adapter les outils et plateformes de communication aux modalités de travail souples et envisager une formation sur la communication pour aider les employés à avoir une communication plus efficace.
- **Apprentissage actif :** fixer une période d'essai pour tester une modalité de travail souple qui fonctionne pour l'entreprise et les **équipe**s individuelles.
- **Planification des ressources :** affecter des tâches qui sont adaptées aux conditions de travail souples et utiliser un outil central de planification de projet afin de gérer la charge de travail et la progression des équipes.
- **Circulation de l'information : établir des schémas de communication, tels que des mises à jour quotidiennes** sur l'avancement d'un projet, des échéances hebdomadaires, des réunions d'équipe programmées, etc.
- **Gestion du rendement fondée sur les résultats :** discuter du rendement dans le cadre de l'examen des modalités flexibles pour s'assurer que les notions de transparence, de responsabilité et d'autonomie sont bien intégrées.
- **Autogestion :** prendre conscience du biais lié à la flexibilité pour apprendre et s'adapter à ces modalités.
- **Gestion des parties prenantes** : discuter et résoudre les questions relatives à la flexibilité qui peuvent avoir un impact sur d'autres parties prenantes internes.
- **Gestion du risque juridique :** prendre conscience des obligations juridiques liées au travail flexible.
- **Gestion du changement :** chaque équipe peut passer par une période d'adaptation

79 Australian Workplace Gender Equality Agency, "A Guide to Building an Organization-Wide Approach to Implementing and Managing Workplace Flexibility," n.d.
80 Australian Workplace Gender Equality Agency, "How to Create Successful, Engaged and Productive Flexible Teams," n.d.

aux nouvelles conditions de travail souples.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

EMPLOYEE FLEXIBILITY TOOLKIT – HOW TO NEGOTIATE AND MANAGE A SUCCESSFUL FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT / TROUSSE DE FLEXIBILITÉ POUR L'EMPLOYÉ[81]

Cette trousse d'outils fournit des informations et des conseils sur un ensemble de questions importantes. L'introduction de modalités de travail souples pour un emploi ou une équipe peut être complexe et l'intégration de pratiques de travail souples dans le travail d'un employé peut aussi présenter quelques difficultés.

- Les changements qu'implique la flexibilité dans les conditions de travail actuelles
- La manière de solliciter des modalités de travail souples pour maximiser vos chances de réussite
- Éléments à prendre en compte avant de solliciter des modalités de travail souples
- Comment tirer parti de la flexibilité
- Traiter les problèmes qui peuvent survenir au fil du temps

Pour en savoir plus, cliquez ici.

READINESS ASSESSMENT – IS YOUR ORGANIZATION READY FOR A STRATEGIC APPROACH TO FLEXIBILITY? / ÉVALUATION DE L'ÉTAT DE PRÉPARATION[82]

Cette trousse d'outils fournit le cadre et le guide pratique de la réalisation d'un diagnostic systématique permettant de faire une mise au point sur la situation, une contribution essentielle à l'élaboration de votre stratégie de flexibilité en milieu de travail. Avant d'élaborer une telle stratégie, il est recommandé de procéder à une évaluation de l'état de préparation. Plus précisément, cette trousse d'outils vise à :

- Fournir un cadre détaillé de la flexibilité organisationnelle
- Permettre aux entreprises de déterminer où elles se situent sur la feuille de route de la flexibilité
- Aider les entreprises à réaliser une évaluation de flexibilité

Les capacités suivantes doivent être évaluées pour déterminer l'état de préparation de l'entreprise :

1. **Le leadership :** évaluer l'engagement du leadership exécutif envers la flexibilité.
2. **L'argument commercial :** déterminer la force de l'argument commercial en faveur de la flexibilité dans l'entreprise
3. **La vision, la stratégie et la politique en matière de flexibilité :** déterminer ce que la flexibilité représente pour l'entreprise et comment réaliser cette vision.
4. **La capacité de gestion :** déterminer de quelle manière les gestionnaires ont un impact direct sur les conditions de travail de leurs employés
5. **L'expérience de l'employé :** comprendre les risques et les besoins dans la mise en œuvre d'un travail flexible.
6. **La gestion des résultats :** déterminer de quelle manière le rendement et la productivité sont mesurés, ainsi que la transparence.
7. **Les technologies et les infrastructures :** évaluer les besoins en matière de travail flexible et les ressources mises en œuvre.
8. **L'expérience du client et du fournisseur :** analyser la manière dont le travail flexible peut avoir un impact sur leurs attentes.
9. **Le cycle d'apprentissage :** comprendre les besoins d'apprentissage et les difficultés potentielles de l'entreprise.
10. **La gestion du changement :** faire le point sur les ressources en matière de gestion du changement au sein de l'entreprise.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

FLEXIBILITY FOCUS GROUP GUIDANCE – HOW TO RUN AN EFFECTIVE FOCUS GROUP ON WORKPLACE FLEXIBILITY / ORIENTATIONS DES GROUPES DE DISCUSSION SUR LA FLEXIBILITÉ[83]

Ce document fournit des orientations sur la manière de conduire des groupes de discussion avec vos employés sur les questions de flexibilité dans votre entreprise (ex. : moment choisi, participants, animateur, questions, circonstances). Les groupes de discussion peuvent révéler une foule d'informations et apporter de précieuses contributions pouvant aider à structurer les modalités de travail souples afin de répondre aux besoins de l'employeur et des employés. Cet outil contient également une liste détaillée de questions types et un exemple de déroulé d'un groupe de discussion.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

FLEXIBILITY BUSINESS CASE – BUILDING YOUR BUSINESS CASE FOR FLEXIBLE WORK THROUGH WORKFORCE METRICS / L'ARGUMENT POUR LA FLEXIBILITÉ[84]

Cette trousse d'outils vise à aider les organisations à identifier les domaines dans lesquels la flexibilité pourrait influencer positivement la productivité d'une entreprise et l'engagement des employés et apporte des conseils sur la manière de mesurer les avantages du travail flexible pour les

81 Australian Workplace Gender Equality Agency, "How to Negotiate and Manage a Successful Flexible Working Arrangement," n.d.
82 Australian Workplace Gender Equality Agency, "Is Your Organization Ready for a Strategic Approach to Flexibility?" n.d.
83 Australian Workplace Gender Equality Agency," Flexibility Focus Group Guidance," n.d.
84 Australian Workplace Gender Equality Agency, "Flexibility Business Case," n.d.

entreprises à l'aide des différents paramètres de mesure de la main-d'œuvre.

Cette trousse vise plus précisément à :

- Identifier les catégories de mesure de la main-d'œuvre et les paramètres à mesurer pour comprendre les avantages du travail flexible
- Fournir les étapes de la réalisation d'une analyse de rentabilisation en faveur de la flexibilité au moyen des paramètres de mesure de la main-d'œuvre
- Fournir des modèles pour la collecte et le calcul des paramètres de mesure de la main-d'œuvre

Des paramètres de mesure peuvent être développés à partir des catégories suivantes :

- L'adoption et la perception du travail flexible
- Le fait d'attirer les employés
- Le fait de maintenir les employés en poste
- L'investissement en formation
- La productivité et l'engagement
- L'absentéisme
- Le bien-être des employés
- Les coûts liés à l'aménagement de l'espace de travail
- La composition de la main-d'œuvre

Pour en savoir plus sur chaque catégorie et ses mesures, cliquez ici.

DEVELOPING A FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT POLICY / ANALYSE DE LA RENTABILITÉ DE LA FLEXIBILITÉ : ÉLABORER UNE POLITIQUE DE TRAVAIL SOUPLE[85]

Cette note d'information fournit des orientations sur les principales caractéristiques d'une politique de flexibilité des conditions de travail. Les entreprises qui sont le plus avancées sur le sujet de l'égalité des genres en milieu de travail disposent d'une politique qui soutient spécifiquement les modalités de travail souples pour tous les employés.

Principales caractéristiques d'une politique de flexibilité des conditions de travail :

- Déclaration
- Objet
- Lignes directrices (définitions, admissibilité et exclusion, processus et rendement, et examen)
- Références et ressources (lois et politiques internes)

Pour en savoir plus, cliquez ici.

85 Australian Workplace Gender Equality Agency, "Developing a Flexible Working Arrangement Policy," n.d.

AUTRES RESSOURCES

A MANIFESTO FOR CHANGE: A MODERN WORKPLACE FOR A FLEXIBLE WORKFORCE / MANIFESTE POUR LE CHANGEMENT (TIMEWISE & DELOITTE)[86]

Cette ressource résume la nécessité de flexibilité dans le milieu de travail et identifie les principales exigences du manifeste qui peuvent aider le milieu de travail à intégrer une main-d'œuvre flexible. Cette ressource a été produite sur la base d'une enquête auprès de différents travailleurs flexibles et d'entrevues approfondies avec des dirigeants d'entreprise « pro flexibilité » au Royaume-Uni.

1. **Les leaders doivent provoquer un changement culturel :** remettre en question le statu quo
2. Faire de la flexibilité une question stratégique et prôner le travail flexible, remettre en question les normes culturelles. Par ailleurs, les hommes doivent remettre en question les stéréotypes.
3. **Le travail flexible pour éviter le sexisme :** mettre l'accent sur la valeur de modèles masculins et féminins

   Les leaders masculins et féminins doivent donner le ton, les hommes doivent parler des modalités de travail souples et des congés parentaux afin de les normaliser, les modèles masculins seniors sont essentiels, mais il en va de même pour les personnes à tous les niveaux.

4. **Ériger certaines modalités de travail souples en normes pour certains emplois :** se dire « pourquoi pas » au lieu de « pourquoi »

   Faire du travail flexible la norme pour tout le monde, pas seulement pour les parents et les personnes ayant d'autres types d'obligations; systématiser le travail flexible au moyen de lignes directrices pour les gestionnaires, en gardant à l'esprit qu'il ne peut exister un modèle unique pour tous, et mesurer le rendement, pas le nombre d'heures.

5. **Influencer les attitudes et les actions des gestionnaires :** autorisation et soutien

   Donner aux gestionnaires l'autorisation, la formation et les outils nécessaires pour mettre en place un travail flexible; et interpeller les gestionnaires et les dirigeants qui discréditent les travailleurs flexibles.

6. **Collecter des données :** mesurer la réussite

   Mesurer le travail flexible formel et informel et partager les résultats à l'ensemble des équipes, fixer des objectifs et suivre les progrès en intégrant des paramètres de mesure dans l'examen de rendement des gestionnaires.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

LEVERAGING WORKPLACE FLEXIBILITY FOR ENGAGEMENT AND PRODUCTIVITY / FAVORISER LA FLEXIBILITÉ DU MILIEU DE TRAVAIL POUR PLUS D'ENGAGEMENT ET DE PRODUCTIVITÉ (SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)[87]

Cette ressource contient un examen approfondi de la flexibilité du milieu de travail, notamment une analyse de rentabilisation avec une description des différents avantages pour l'entreprise et les employés, une description des nombreux types de modalités de travail souples, les étapes de mise en œuvre du travail flexible, ainsi que les nombreux défis potentiels avec des propositions de solutions. Tout au long de ce document, des exemples concrets accompagnent les informations contenues dans les différentes sections.

Recommandations pour réussir la mise en œuvre de la flexibilité du milieu de travail :

1. **Évaluer les effets de la flexibilité :** étudier l'impact de nouvelles modalités de travail sur les employés, les équipes, les clients, les gestionnaires, ainsi que sur toutes les parties prenantes concernées.
2. **Étudier la compatibilité :** évaluer les exigences de poste pour déterminer quels emplois peuvent bénéficier de quelles modalités de travail souples.
3. **Fixer des objectifs de rendement précis :** la collaboration gestionnaire-employé est nécessaire pour établir des objectifs concrets et mesurables.
4. **Communiquer :** une communication constante entre les gestionnaires, les employés et les collègues aide à gérer les changements et à garder les autres dans la boucle.
5. **Obtenir une rétroaction :** la contribution des employés, des clients, des gestionnaires et autres parties prenantes intéressées permet de garantir que le travail flexible répond aux besoins et objectifs de tout le monde.

Ce document évoque notamment les défis suivants :

- **Défi :** doutes du gestionnaire quant aux résultats de la flexibilité du milieu de travail dans son unité. Il refuse les demandes à cet égard ou perçoit les employés flexibles de manière négative.
- **Recommandation :** offrir aux gestionnaires une formation en la matière, leur permettre d'exprimer leurs inquiétudes et collaborer pour trouver des solutions, guider les efforts en matière de travail flexible en mesurant les résultats et en les communiquant.

86 Timewise and Deloitte, "A Manifesto for Change – a Modern Workplace for a Flexible Workforce," 2018.
87 SHRM, "Leveraging Workplace Flexibility for Engagement and Productivity," 2014.

- **Défi :** supposition du gestionnaire qu'une personne utilisant des modalités de travail souples ne sera pas intéressée par une possibilité de poste ou une promotion qui ne dispose pas de cette souplesse, et que le profil de cette personne ne sera donc pas considéré pour des opportunités futures.
- **Recommandation :** renforcer l'importance de gérer le rendement en fonction des résultats et non du temps en présentiel, mandater quelqu'un pour étudier la possibilité de modalités de travail souples pour les promotions dans le cadre de la formation des gestionnaires.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

WORKFLEX AND MANAGERS GUIDE – SETTING YOU AND YOUR TEAM UP FOR SUCCESS / GUIDE DU TRAVAIL FLEXIBLE ET DES GESTIONNAIRES (WHEN WORK WORKS)[88]

Cette ressource, spécialement destinée aux gestionnaires, fournit un examen approfondi de la flexibilité du milieu de travail pour les aider à envisager le travail flexible comme une possibilité de soutenir la réussite des employés. Ce guide fournit également des renseignements sur les avantages du travail flexible pour les gestionnaires, en identifiant la méthode de travail flexible qui leur convient, en mettant en œuvre des plans adaptés, en intégrant la méthode de travail flexible au sein des plans de l'équipe, en gérant le rendement de cette méthode, ainsi qu'en conservant une certaine équité lors de l'adoption de cette méthode.

Recommandations pour gérer le rendement d'une méthode de travail flexible :

- **Paramètres de la réussite au travail : établir des mesures concrètes pour mesurer la réussite des employés en s'aidant des descriptions de poste et en évitant d'utiliser la présence physique comme** critère de performance.
- **Paramètres de la réussite d'un travail flexible :** en plus des paramètres généraux cités ci-dessus, créer une liste des résultats attendus pour les employés ayant recours au travail flexible afin d'éviter l'épuisement professionnel et assurer la réalisation des résultats.
- **Ne pas déformer la réussite :** s'assurer que chaque poste est rattaché à des attentes logiques, peu importe qu'il s'accompagne de modalités de travail souples ou non, pour éviter d'augmenter la charge de travail de quelqu'un par rapport à cela.
- **Communiquer les attentes :** s'assurer que l'ensemble des membres du personnel savent ce qu'on attend d'eux, quelles que soient leurs modalités de travail, et communiquer la manière dont les mises à jour et les vérifications seront traitées.
- **Responsabilités :** responsabiliser l'ensemble du personnel et veiller à ce que tout le monde ait bien conscience de ses responsabilités pour que le travail flexible puisse fonctionner.
- **Supprimer le travail flexible n'est pas une punition très pertinente :** cela peut ajouter un stress inutile et réduire le rendement du personnel. Au besoin, procéder à des ajustements pour remédier aux mauvaises performances.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

WORKFLEX AND SMALL BUSINESS GUIDE – BIG IDEAS FOR ANY SIZE / GUIDE DU TRAVAIL FLEXIBLE ET DES PETITES ENTREPRISES (WHEN WORK WORKS)[89]

Cette ressource examine la question de la flexibilité du milieu de travail pour les petites entreprises et décrit les avantages propres aux petites entreprises, en plus de ceux généralement connus du travail flexible.

Exemples d'avantages pour les petites entreprises :

- Capacité à se développer sans avoir nécessairement besoin d'accroître les biens immobiliers
- Nécessité moindre de systèmes formels lors de la mise en œuvre de modalités de travail souples
- Des modalités de travail souples peuvent permettre de tirer parti du personnel pour concurrencer les grandes entreprises
- Les employés en région éloignée peuvent étendre l'influence de l'entreprise dans de nouvelles zones et régions géographiques

Tirer parti des petites équipes pour une plus grande flexibilité :

- Formation croisée des employés sur les tâches professionnelles et élargissement des compétences
- Mettre l'accent sur des mises à jour régulières et cohérentes de la stratégie, des progrès réalisés et des relations avec les clients
- Exploiter le travail flexible pour anticiper les crises et l'envisager comme un outil de retour sur investissement

Pour en savoir plus, cliquez ici.

88 Kenneth Matos and Anne Weisberg, "Workflex and Managers Guide: Setting You and Your Team Up for Success," *When Work Works*, 2016.
89 Kenneth Matos, "Workflex and Small Business Guide," *When Work Works*, 2016

WHEN WORK WORKS – RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

When Work Works a également créé un guide de travail flexible adapté aux besoins de certains secteurs particuliers :

- Workflex and Manufacturing Guide – More Than a Dream[90]
- Workflex and Telework Guide – Everyone's Guide to Working Anywhere[91]
- Workflex and Health Care Guide – From Forced Flexibility to Effective Schedules[92]
- Workflex in Retail, Service and Hospitality Guide – Cooperative Scheduling, Beyond Bias[93]

UN PAS VERS LA RÉUSSITE! COMMENT GÉRER EFFICACEMENT LA TRANSITION DE CARRIÈRE APRÈS UN CONGÉ DE MATERNITÉ : GUIDE À L'INTENTION DES EMPLOYEURS (CANADIAN EDUCATION AND RESEARCH INSTITUTE FOR COUNSELLING)[94]

Ce guide est un manuel complet pour aider les employeurs à adopter des stratégies spécifiques pour s'adapter aux besoins de leur organisation et de leurs employés dans le cadre d'une grossesse, d'une naissance ou d'une adoption.

Exemples de recommandations :

- Avant le congé de maternité :
  - **S'entretenir avec les employés avant leur congé** pour aborder toutes les questions et éventuelles inquiétudes, ainsi que les attentes mutuelles.
  - Élaborer un **plan de communication** pour déterminer la fréquence de communication pendant le congé de maternité
- Pendant le congé de maternité :
  - Donner aux femmes **la possibilité facultative** de participer aux évènements en équipe, aux réunions, aux formations, aux séminaires, etc.
  - Organiser un **« accompagnement à la reprise du travail »** pour soutenir la phase de transition avant un retour effectif au travail et renforcer le soutien de l'entreprise aux femmes
- Après le congé de maternité :
  - Réaliser des **entrevues de retour au travail** pour déterminer les éventuels défis, réengager un dialogue professionnel et chercher à savoir si un soutien supplémentaire est nécessaire.
  - Encourager les **possibilités de mentorat et de parrainage** (autres que le système de tutorat en binôme) afin de soutenir le développement professionnel et les possibilités d'évolution pour les femmes.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

WANT TO IMPROVE GENDER EQUALITY AT WORK? HELP MEN TAKE PARENTAL LEAVE / VOUS SOUHAITEZ AMÉLIORER L'ÉGALITÉ DES GENRES AU TRAVAIL? AIDEZ LES HOMMES À PRENDRE UN CONGÉ PARENTAL (MERCER)[95]

Cet article se fonde sur le « Global Parental Leave Report » publié en 2018 par MERCER et fournit un aperçu de certaines de ses conclusions les plus pertinentes. Il présente également cinq domaines clés dont les employeurs devraient tenir compte s'agissant des hommes, des congés parentaux et de l'égalité des genres.

1. Revoir les politiques en matière de congé parental, soit pour les faire correspondre avec les politiques sur le congé de paternité et de maternité soit pour mettre en œuvre une politique de congé parental « non sexiste ».
2. Obtenir le soutien des dirigeants en augmentant la prise de conscience sur le congé de paternité et sur ses avantages grâce à la présentation de données.
3. Créer une culture d'entreprise favorisant le congé paternel à tous les niveaux de l'entreprise. Cela peut exiger de mettre en place de la formation, de créer des groupes-ressources et de réviser d'autres politiques RH et sectorielles.
4. Sensibiliser et soutenir les gestionnaires sur la gestion des congés, car leur relation directe avec les employés est essentielle.
5. Améliorer le soutien social en faveur de ces congés afin de réduire la stigmatisation pouvant toucher les hommes, en faisant connaître les efforts de l'entreprise à cet égard et en s'attaquant activement aux préjugés sexistes et sociaux.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

TACKLING CHILDCARE – THE BUSINESS CASE FOR EMPLOYER-SUPPORTED CHILDCARE / LES ENJEUX DE LA GARDE D'ENFANTS : ANALYSE EN FAVEUR D'UNE GARDE D'ENFANTS APPUYÉE PAR L'EMPLOYEUR (IFC)[96]

Ce rapport a été établi sur la base des contributions de plus de 10 entreprises. Il fournit des informations détaillées sur les arguments en faveur de la garde d'enfants financée par l'employeur et sur la manière de concevoir et de mettre en œuvre une stratégie de garde d'enfants. *Tackling childcare* est une initiative de la Société financière internationale qui vise à mieux comprendre ce qu'est la garde d'enfants financée par l'employeur et à évaluer les dimensions du

90 Kenneth Matos and Eve Tahmincioglu, "Workflex and Manufacturing Guide," 2015.
91 Kenneth Mathos, "Workflex and Telework Guide," 2015.
92 Jaime Leick and Kenneth Matos, "Workflex and Health Care Guide," 2016.
93 Jaime Leick and Kenneth Matos, "Workflex in Retail, Service and Hospitality Guide," 2016.
94 Canadian Education and Research Institute for Counselling, "Making It Work – How to Effectively Manage Maternity Leave Career Transitions," 2016.
95 Emily Eaton and Carole Jackson, "Want to Improve Gender Equality at Work? Help Men Take Parental Leave," *MERCER*, 2018.
96 International Finance Corporation, "Tackling Childcare: The Business Case for Employer-Supported Childcare," 2017.

secteur privé et du secteur public pour traiter la question de la garde d'enfants.

Concevoir une stratégie en matière de garde d'enfants :

- Évaluer les besoins des employés en matière de garde d'enfants (à savoir : disponibilité, coût, accessibilité, qualité)
- Étudier les possibilités permettant de répondre aux besoins des employés, notamment :

  a. **Possibilités de garde d'enfants régulière ou intermittente :** garde d'enfants sur place, coopération avec d'autres entreprises, possibilités d'emmener son enfant au travail
  b. **Possibilités de soutien à la charge parentale :** congé de maternité, paternité et parental; allaitement; modalités de travail souples; services d'information et d'orientation

Parachever et mettre en œuvre une stratégie de garde d'enfants suppose :

- d'examiner les objectifs et les ressources des entreprises qui permettent de soutenir une stratégie en matière de garde d'enfants;
- de connaître la réglementation et les possibilités de partenariat;
- de communiquer largement et de chercher à obtenir des informations;
- de piloter des programmes;
- de fixer une base de référence, d'établir des paramètres de mesure, d'évaluer l'impact et la réussite du programme;
- d'intégrer la stratégie de garde d'enfants dans des objectifs d'entreprise plus larges (c'est-à-dire, une stratégie en matière d'égalité des genres)

Pour obtenir plus d'informations sur ce rapport, cliquez ici.

WHAT IS THE LINK BETWEEN BUSINESS STRATEGY AND WORKPLACE DESIGN / QUEL LIEN ENTRE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE ET LA CONCEPTION DU MILIEU DE TRAVAIL? (FUTURE OF WORK – JLL)[97]

Cet article fournit des recommandations en matière de bien-être au travail dans le cadre de la (re)construction, de l'aménagement et de la conception des espaces de bureau. Il met l'accent sur l'expérience humaine, le dynamisme numérique, l'innovation continue, l'expérience opérationnelle et le rendement financier.

- **Commencez par vos employés :** renseignez-vous sur leurs besoins et trouvez des solutions qui stimulent l'engagement et la responsabilité sur le lieu de travail.
- **Envisagez une conception durable** dès le départ. Ex. : murs végétaux, matériaux de récupération, éléments aquatiques et végétaux, suivi des consommations d'énergie.
- **Faites appel à une équipe de professionnels :** pour vous aider à trouver le bon équilibre entre les plans, le budget, la conception et la gestion du changement.
- **Conservez à l'esprit l'idée de mobilité et de flexibilité :** les espaces doivent être polyvalents.
- **Soyez adaptable :** les espaces doivent être actualisés tous les deux à cinq ans.
- **Faites preuve d'audace et de courage :** même si tout le monde n'est pas d'accord, les évolutions sont nécessaires.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

CREATING A BREASTFEEDING FRIENDLY WORKPLACE / CRÉER UN MILIEU DE TRAVAIL PROPICE À L'ALLAITEMENT (ONTARIO PUBLIC HEALTH ASSOCIATION)[98]

Ce guide vise à aider les employeurs dans la conception de milieux de travail propices à l'allaitement maternel (espaces accessibles et bien équipés). Ce guide peut également être utilisé par les employés qui militent pour la mise en place de salles d'allaitement ou de zones favorables à l'allaitement maternel sur leur lieu de travail. Il aborde les éléments physiques qui doivent être mis en place pour les employées qui souhaitent allaiter sur place, ainsi que les éléments culturels qui peuvent aider à établir une culture d'entreprise respectueuse de l'allaitement maternel et des nouvelles mères.

Éléments essentiels d'un milieu de travail favorable à l'allaitement :

- **Siège confortable** avec accoudoirs
- **Table basse, chaise et prise électrique**
- **Signalisation appropriée** (ex. : « SALLE OCCUPÉE ») pour préserver une intimité
- **Espace de change pour bébé** ou table avec matériel d'hygiène permettant de nettoyer la zone utilisée
- **Installations pour le lavage de mains à proximité**

Éléments d'une culture d'entreprise favorable à l'allaitement :

- **Horaires flexibles** pour permettre l'allaitement/l'utilisation du tire-lait
- **Fournir des informations** à tous les employés
- **S'assurer que les gestionnaires et les employés soutiennent** l'allaitement pendant le travail
- **Favoriser le développement d'un réseau de femmes** pouvant se soutenir mutuellement dans le cadre de l'allaitement au travail
- **N'imposer aucune limite d'âge** s'agissant de l'allaitement de l'enfant

Pour en savoir plus, cliquez ici.

97 JLL – Future of Work, "What is the Link Between Workplace Design and Business Strategy," n.d.
98 Ontario Public Health Association, "Creating a Breastfeeding Friendly Workplace," 2008.

INFORMATIONS FÉDÉRALES, PROVINCIALES ET TERRITORIALES SUR LE CONGÉ DE MATERNITÉ ET LE CONGÉ PARENTAL

Recueillies dans le Code canadien du travail et dans les Lois provinciales et territoriales sur les normes d'emploi (dans leur version de mai 2020) :

	ADMINISTRATION FÉDÉRALE	Ontario	Alberta	Colombie-Britannique
Congé de grossesse/ maternité	Jusqu'à 17 semaines, commençant au plus tôt 13 semaines avant la date prévue de l'accouchement et se terminant au plus tard 17 semaines après la date prévue de l'accouchement.	Jusqu'à 17 semaines (ou plus dans certains cas), commençant au plus tôt 17 semaines avant la date prévue de l'accouchement.	Jusqu'à 16 semaines consécutives, commençant au plus tôt 13 semaines avant la date prévue de l'accouchement.	Jusqu'à 17 semaines consécutives, commençant au plus tôt 13 semaines avant la date prévue de l'accouchement.
Congé parental	Jusqu'à 63 semaines au cours de la période de 78 semaines suivant la naissance ou la prise en charge de l'enfant par ses parents.	Jusqu'à 63 semaines, commençant dans la période de 78 semaines suivant la naissance ou la prise en charge de l'enfant par ses parents.	Jusqu'à 62 semaines, à partir de n'importe quel moment après la naissance ou la prise en charge de l'enfant par ses parents, mais devant être pris dans la période de 78 semaines suivant la naissance ou la prise en charge de l'enfant par ses parents.	Jusqu'à 62 semaines consécutives, commençant dans la période de 78 semaines suivant la naissance ou la prise en charge de l'enfant par ses parents.
Congé parental partagé	Si les deux parents prennent un congé parental, les périodes cumulées ne doivent pas dépasser 71 semaines.	Tous les nouveaux parents ont le droit de prendre jusqu'à 63 semaines de congé parental.	Si les deux parents travaillant pour le même employeur prennent un congé parental, les périodes cumulées ne doivent pas dépasser 62 semaines.	Tous les nouveaux parents ont le droit de prendre jusqu'à 62 semaines de congé parental.
Durée	Les congés de maternité et le congé parental ne doivent pas dépasser 78 semaines lorsque le congé parental n'est pas partagé. Les congés de maternité et le congé parental ne doivent pas dépasser 86 semaines lorsque le congé parental est partagé.	Tous les nouveaux parents qui n'ont pas pris de congé de maternité peuvent prendre jusqu'à 63 semaines de congé parental. Les parents naturels qui ont pris un congé de grossesse peuvent prendre jusqu'à 61 semaines.	Le congé peut commencer à partir de n'importe quel moment après la naissance ou l'adoption d'un enfant, mais doit être pris dans la période de 78 semaines suivant la naissance ou le placement chez les parents.	Tous les nouveaux parents qui n'ont pas pris de congé de grossesse peuvent prendre jusqu'à 62 semaines de congé parental. Les parents qui ont pris un congé de grossesse peuvent prendre jusqu'à 61 semaines.
Exigences de préavis	Pour un congé de maternité, il faut donner un préavis de 4 semaines accompagné d'un certificat médical.	Pour le congé de maternité et le congé parental, il faut donner un préavis écrit de 2 semaines (et des documents médicaux à la demande de l'employeur).	Pour le congé de maternité et le congé parental, il faut donner un préavis écrit de 6 semaines (et des documents médicaux à la demande de l'employeur).	Pour le congé de maternité et le congé parental, il faut donner un préavis écrit de 4 semaines (et des documents médicaux à la demande de l'employeur).
Exigences d'emploi	Il faut avoir été employé(e) pendant 6 mois pour avoir le droit à un congé de maternité et un congé parental.	Il faut avoir été employé(e) pendant 13 mois avant la date prévue de l'accouchement pour avoir le droit à un congé de maternité et un congé parental.	Il faut avoir été employé(e) pendant 90 jours auprès du même employeur pour avoir le droit à un congé de maternité et un congé parental. Les mères naturelles doivent prendre au moins 6 semaines après la naissance.	*Non renseigné*
Paiement	Ces congés ne sont pas payés, mais peuvent être pris en charge dans le cadre des prestations d'assurance-emploi.	Ces congés ne sont pas payés, mais peuvent être pris en charge dans le cadre des prestations d'assurance-emploi.	Ces congés ne sont pas payés, mais peuvent être pris en charge dans le cadre des prestations d'assurance-emploi.	Ces congés ne sont pas payés, mais peuvent être pris en charge dans le cadre des prestations d'assurance-emploi.
Information complémentaire	Les employés peuvent avoir droit à congé plus long au titre de la politique de l'employeur, de conventions collectives ou de contrats de travail.	Si un enfant né ou arrivé n'est pas pris en charge par un parent (pour des raisons médicales), un employé peut retourner au travail et reporter son congé parental jusqu'à ce qu'il soit pris en charge par un parent.		Les employés peuvent demander 5 semaines supplémentaires de congé parental pour tout enfant qui a des problèmes physiques, psychologiques ou émotionnels qui nécessitent une prise en charge parentale supplémentaire.

	Manitoba	Nouveau- Brunswick	Terre-Neuve-et-Labrador	Territoires du Nord-Ouest
Congé de grossesse/ maternité	Jusqu'à 17 semaines, commençant au plus tôt 17 semaines avant la date prévue de l'accouchement et se terminant au plus tard 17 semaines après la date de l'accouchement.	Jusqu'à 17 semaines, commençant au plus tôt 13 semaines avant la date prévue de l'accouchement.	Jusqu'à 17 semaines, commençant au plus tôt 17 semaines avant la date prévue de l'accouchement (s'applique également pour le congé d'adoption).	Jusqu'à 17 semaines, commençant au plus tôt 17 semaines avant la date prévue de l'accouchement.
Congé parental	Jusqu'à 63 semaines consécutives, commençant dans la période de 18 mois suivant la naissance ou la prise en charge de l'enfant par ses parents.	Jusqu'à 62 semaines consécutives, commençant dans la période de 78 semaines suivant la naissance ou la prise en charge de l'enfant par ses parents.	Jusqu'à 61 semaines, commençant dans la période de 35 semaines suivant la naissance ou la prise en charge de l'enfant par ses parents. Le congé parental peut être pris dans les 96 semaines suivant la naissance ou la prise en charge de l'enfant.	Jusqu'à 61 semaines, commençant immédiatement après la naissance ou la prise en charge de l'enfant par ses parents.
Congé parental partagé	*Non renseigné.*	Si les deux parents partagent un congé parental, l'ensemble du congé ne doit pas dépasser 62 semaines.	La durée maximum de congé pour un employé est de 61 semaines.	Les familles biparentales admissibles peuvent choisir de partager un congé parental d'une durée maximale de 69 semaines au cours d'une période de 86 semaines.
Durée	Les employés qui prennent à la fois le congé de maternité et le congé parental doivent le faire en une seule période consécutive, sauf accord contraire avec l'employeur.	La durée totale du congé de maternité et du congé parental ne doit pas dépasser 78 semaines.	Les employés qui prennent à la fois le congé de maternité et le congé parental doivent le faire en une seule période consécutive, sauf accord contraire avec l'employeur ou si l'enfant n'a pas été pris en charge par ses parents.	Les employés qui prennent à la fois le congé de maternité et le congé parental doivent le faire en une seule période consécutive. La durée totale du congé de maternité et du congé parental ne doit pas dépasser 78 semaines.
Exigences de préavis	Pour le congé de maternité et le congé parental, il faut donner un préavis écrit de 4 semaines (et des documents médicaux à la demande de l'employeur).	Pour le congé de maternité et le congé parental, il faut donner un préavis écrit de 4 mois (et des documents médicaux à la demande de l'employeur).	Pour le congé de maternité, il faut donner un préavis de 2 semaines (et des documents médicaux à la demande de l'employeur).	Pour le congé de maternité et le congé parental, il faut donner un préavis écrit de 4 semaines (et des documents médicaux à la demande de l'employeur).
Exigences d'emploi	Il faut avoir été employé(e) par le même employeur pendant 7 mois consécutifs pour avoir droit à un congé de maternité et à un congé parental.	*Non renseigné*	Il faut avoir été employé(e) par le même employeur pendant 20 semaines consécutives pour avoir droit à un congé de maternité et à un congé parental.	Il faut avoir été employé(e) pendant la durée fixée par l'employeur.
Paiement	Ces congés ne sont pas payés, mais peuvent être pris en charge dans le cadre des prestations d'assurance-emploi.	Ces congés ne sont pas payés, mais peuvent être pris en charge dans le cadre des prestations d'assurance-emploi.	Ces congés ne sont pas payés, mais peuvent être pris en charge dans le cadre des prestations d'assurance-emploi.	Ces congés ne sont pas payés, mais peuvent être pris en charge dans le cadre des prestations d'assurance-emploi.
Information complémentaire				Si un employé adopte plus d'un enfant et que ces enfants sont pris en charge par les parents à peu près au même moment, cet employé peut prendre un congé parental à compter de la date d'arrivée du premier enfant, lequel prend fin un an après la date d'arrivée du dernier enfant.

	Nouvelle-Écosse	Nunavut	Île-du-Prince-Édouard	Québec
Congé de grossesse/ maternité	Jusqu'à 16 semaines.	Jusqu'à 17 semaines, commençant au plus tôt 17 semaines avant la date prévue de l'accouchement.	Jusqu'à 17 semaines, commençant au plus tôt 13 semaines avant la date prévue de l'accouchement.	Jusqu'à 18 semaines, commençant au plus tôt 16 semaines avant la date prévue de l'accouchement et se terminant dans les 18 semaines suivant la date de l'accouchement. Le congé de paternité est d'une durée de 5 semaines commençant au plus tôt une semaine avant la date prévue de l'accouchement et se terminant au plus tard 52 semaines après la naissance ou la prise en charge de l'enfant par ses parents.
Congé parental	Jusqu'à 77 semaines, commençant dans la période de 18 mois suivant la naissance ou la prise en charge de l'enfant par ses parents pour tout parent n'ayant pas pris de congé de maternité, et commençant dans la période de 61 semaines suivant la naissance ou la prise en charge de l'enfant par ses parents pour tout parent ayant pris un congé de maternité.	Jusqu'à 37 semaines suivant la naissance ou la prise en charge de l'enfant par ses parents, et se terminant au plus tard 12 mois après la date de début.	Jusqu'à 62 semaines commençant dans la période de 52 semaines suivant la naissance ou la prise en charge de l'enfant par ses parents.	Jusqu'à 52 semaines commençant dans la période de 70 semaines suivant la naissance ou la prise en charge de l'enfant par ses parents.
Congé parental partagé	*Non renseigné.*	*Non renseigné.*	La durée cumulée du congé de maternité et du congé parental pris par un ou deux employés ne peut pas dépasser 78 semaines.	Si les deux parents partagent un congé parental, l'ensemble du congé ne doit pas dépasser 52 semaines.
Durée	Les employés qui prennent à la fois un congé de maternité et un congé parental doivent le faire en une seule période consécutive qui ne doit pas dépasser 77 semaines.	Les employés ont droit à un maximum de 52 semaines de congé de maternité et de congé parental combinés. Les employés qui prennent un congé de maternité et un congé parental doivent le faire en une seule période consécutive.	Les employés qui prennent à la fois un congé de maternité et un congé parental doivent le faire en une seule période consécutive.	Le congé de maternité et le congé de paternité s'ajoutent au congé parental. Si les deux parents partagent un congé parental, la durée totale du congé ne doit pas dépasser 52 semaines.
Exigences de préavis	Pour le congé de maternité et le congé parental, il faut donner un préavis de 4 semaines (et des documents médicaux à la demande de l'employeur).	Pour le congé de maternité et le congé parental, il faut donner un préavis de 4 semaines (et des documents médicaux à la demande de l'employeur).	Pour le congé de maternité et le congé parental, il faut donner un préavis de 4 semaines (et des documents médicaux à la demande de l'employeur).	Pour le congé de maternité et le congé parental, il faut donner un préavis de 3 mois (et des documents médicaux à la demande de l'employeur).
Exigences d'emploi	Les employés n'ont pas de durée d'emploi minimale à respecter pour avoir droit au congé de maternité et au congé parental.	Il faut avoir été employé(e) par l'employeur pendant 12 mois consécutifs.	Il faut avoir été employé(e) par le même employeur pendant 20 semaines sur les 52 semaines précédant le congé envisagé.	*Non renseigné*
Paiement	Ces congés ne sont pas payés, mais peuvent être pris en charge dans le cadre des prestations d'assurance-emploi.	Ces congés ne sont pas payés, mais peuvent être pris en charge dans le cadre des prestations d'assurance-emploi.	Ces congés ne sont pas payés, mais peuvent être pris en charge dans le cadre des prestations d'assurance-emploi.	Peuvent être pris en charge dans le cadre du Régime québécois d'assurance parentale
Information complémentaire	Si l'enfant qui naît ou qui arrive est hospitalisé pendant plus d'une semaine, l'employé concerné peut retourner au travail et reporter son congé parental jusqu'à ce que l'enfant quitte l'hôpital.		5 semaines supplémentaires de congé parental peuvent être prises lorsque l'enfant a des problèmes émotionnels, physiques ou psychologiques nécessitant une prise en charge parentale supplémentaire.	Le congé de maternité et le congé parental peuvent être prolongés lorsque l'état de santé d'une employée enceinte l'oblige à s'absenter de son travail ou qu'un enfant est malade.

	Saskatchewan	Yukon
Congé de grossesse/ maternité	Jusqu'à 19 semaines (15 semaines si l'employé ne donne pas de préavis), commençant au plus tôt 13 semaines avant la date prévue de l'accouchement.	Jusqu'à 17 semaines.
Congé parental	Jusqu'à 59 semaines pour le parent biologique ou la personne responsable de l'enfant. Jusqu'à 63 semaines pour un parent qui n'a pas pris de congé de maternité ou d'adoption, commençant au plus tôt 13 semaines avant la date prévue de l'accouchement et se terminant au plus tard 78 semaines après la naissance ou la prise en charge de l'enfant par ses parents.	Jusqu'à 63 semaines suivant la naissance ou la prise en charge de l'enfant par ses parents. Il prend fin au plus tard 78 semaines après la naissance ou la prise en charge de l'enfant par ses parents.
Congé parental partagé	Si deux employés prennent un congé pour le même enfant, le congé parental doit être pris au cours des 86 semaines suivant la date de la naissance ou la date à partir de laquelle l'enfant est pris en charge par les employés.	Si les deux parents prennent un congé parental, la durée totale ne doit pas dépasser 71 semaines.
Durée	Pour un employé, le congé parental doit être pris au cours des 13 semaines précédant la date prévue de la naissance ou la date prévue à laquelle l'enfant sera pris en charge par l'employé. Les employés qui prennent à la fois un congé de maternité et un congé parental doivent le faire en une période consécutive d'une durée maximale de 78 semaines à compter de la naissance ou de la prise en charge de l'enfant par ses parents.	Les employés qui prennent à la fois un congé de maternité et un congé parental doivent le faire en une seule période consécutive.
Exigences de préavis	Pour le congé de maternité et le congé parental, il faut donner un préavis écrit de 4 semaines (et des documents médicaux à la demande de l'employeur).	Pour le congé de maternité et le congé parental, il faut donner un préavis écrit de 4 semaines (et des documents médicaux à la demande de l'employeur).
Exigences d'emploi	Il faut avoir été employé(e) par le même employeur pendant 13 semaines consécutives pour avoir droit à un congé de maternité et à un congé parental.	Il faut avoir été employé(e) sans interruption pendant 12 mois consécutifs pour avoir droit à un congé de maternité et à un congé parental.
Paiement	Ces congés ne sont pas payés, mais peuvent être pris en charge dans le cadre des prestations d'assurance-emploi.	Ces congés ne sont pas payés, mais peuvent être pris en charge dans le cadre des prestations d'assurance-emploi.
Information complémentaire	Le congé de maternité peut être prolongé de 6 semaines dans certains cas.	

Pour plus d'informations, consultez les sources gouvernementales suivantes :

- **Gouvernement fédéral :** En savoir plus.
- **Ontario :** En savoir plus.
- **Alberta :** En savoir plus.
- **Colombie-Britannique :** En savoir plus.
- **Manitoba :** En savoir plus.
- **Nouveau-Brunswick :** En savoir plus.
- **Terre-Neuve-et-Labrador :** En savoir plus.
- **Nouvelle-Écosse :** En savoir plus.
- **Îles-du-Prince-Édouard :** En savoir plus.
- **Québec :** En savoir plus.
- **Saskatchewan :** En savoir plus.
- **Territoires du Nord-Ouest :** En savoir plus.
- **Nunavut :** En savoir plus.
- **Yukon :** En savoir plus.

9. RESSOURCES SUR LE BIEN-ÊTRE ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

LÉGISLATION SUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL AU CANADA (CANADIAN CENTRE FOR OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY)[99]

Les 14 administrations du Canada (une administration fédérale, 10 provinciales et 3 territoriales) disposent chacune de leur propre législation en matière de santé et de sécurité au travail (SST). Les lois fédérales sur la santé et la sécurité au travail s'appliquent aux employés du gouvernement fédéral, notamment aux organismes de l'État et aux sociétés établies dans l'ensemble du Canada, ainsi qu'aux employés d'entreprises ou de secteurs sous réglementation fédérale qui mènent des activités au-delà des frontières provinciales ou internationales.

Environ 6 % de la main-d'œuvre canadienne relève de la compétence du gouvernement fédéral en matière de SST. Les 94 % de travailleurs restants sont assujettis à la législation de la province ou du territoire où ils travaillent.

Pour lire ces fiches, cliquez ici.

10 KEYS FOR GENDER SENSITIVE OSH PRACTICE – GUIDELINES FOR GENDER MAINSTREAMING IN OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH / 10 CLÉS POUR UNE PRATIQUE DE LA SST TENANT COMPTE DE LA DIMENSION DE GENRE (INTERNATIONAL LABOUR OFFICE)[100]

Ces lignes directrices aident les organisations à adopter une approche sexospécifique de l'intégration d'une perspective de genre dans les politiques et pratiques de santé et de sécurité au travail, et ce, dans le but d'offrir un milieu de travail plus sécuritaire pour les femmes et les hommes. Cette ressource aide à intégrer les questions de genre dans l'analyse, la formulation et la surveillance des politiques, programmes et mesures préventives afin de réduire les inégalités entre les genres.

1. Adopter une approche qui intègre la dimension de genre pour l'examen et l'élaboration des lois en matière de SST.
2. Élaborer des politiques de SST visant à lutter contre les inégalités entre les genres dans les pratiques de SST.
3. S'assurer de la prise en compte des différences entre les genres dans la gestion du risque.
4. Les recherches en matière de SST doivent tenir dûment compte des différences entre les genres.
5. Mettre au point des indicateurs de SST tenant compte du genre à partir de données ventilées selon le genre.
6. Promouvoir l'égalité d'accès aux services de santé et de sécurité au travail et aux soins de santé pour tout le personnel.
7. Garantir la participation des deux genres et de leurs représentants aux mesures de SST, à la promotion de la santé et à la prise de décision.
8. Créer de la documentation sur la SST et des activités de sensibilisation et de formation tenant compte des différences entre les hommes et les femmes sur la manière dont ils sont exposés aux risques dans leur milieu de travail.
9. Concevoir du matériel, des outils et des équipements de protection personnelle pour les deux genres.
10. Aménagement du temps de travail et équilibre travail-vie personnelle

Pour lire l'ensemble de ces lignes directrices, cliquez ici.

INTÉGRER LES QUESTIONS DE GENRE DANS L'ÉVALUATION DES RISQUES (EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK)[101]

Ce guide offre un modèle qui permet de rendre l'évaluation des risques mieux adaptée aux spécificités des genres. Il porte sur cinq étapes de l'évaluation des risques, en offrant des recommandations sur la manière d'inclure le genre dans chacune d'entre elles.

1. **Identification des dangers.** Inclure les spécificités des genres de la manière suivante :
   - Considérer les dangers pour les postes essentiellement masculins et essentiellement féminins
   - Considérer l'ensemble de la population active sans oublier les travailleurs à temps partiel, temporaires et en congé
   - Encourager les femmes à signaler les problèmes

2. **Évaluation des risques.** Inclure les spécificités des genres de la manière suivante :

   - Ne formuler aucune hypothèse qui soit basée uniquement sur la description ou l'intitulé d'un poste
   - Impliquer les femmes dans l'évaluation des risques
   - Inclure les spécificités des genres dans les évaluations portant sur le stress, la santé génésique et les troubles musculosquelettiques

3. **Mise en œuvre des solutions.** Inclure les spécificités des genres de la manière suivante :

99 Canadian Centre for Occupational Health and Safety, "Occupational Health and Safety Legislation in Ontario," n.d.
100 International Labour Office, "10 Keys for Gender Sensitive OSH Practice – Guidelines for Gender Mainstreaming in Occupational Safety and Health," 2013.
101 European Agency for Safety and Health at Work, "Including Gender Issues in Risk Assessment," 2003.

- Essayer d'éliminer les risques à la source, de fournir un lieu de travail sécuritaire et sain à tous les employés
- Impliquer les femmes dans la prise de décision et la mise en œuvre de solutions
- Vérifier que les deux genres reçoivent des informations et une formation sur la SST qui soient pertinentes dans le cadre de leurs postes

4. **4 et 5. Surveillance et analyse.** Inclure les spécificités des genres de la manière suivante :

- Prendre connaissance des dernières informations sur les questions de santé au travail liées au genre
- Enregistrer les problèmes de santé et les accidents de travail

Pour consulter ce document, cliquez ici.

VIOLENCE EN MILIEU DE TRAVAIL (CANADIAN CENTRE FOR OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY)[102]

Cette ressource est une fiche d'information détaillée du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail portant sur la prévention de la violence en milieu de travail. Cette ressource présente notamment les facteurs professionnels qui augmentent le risque de violence, les éléments qui aident à reconnaître si le milieu de travail présente des risques, ce qui peut être fait pour prévenir la violence dans le milieu de travail, ainsi que des exemples de mesures préventives.

Que puis-je faire pour prévenir la violence dans mon milieu de travail?

D'après le CCHST, l'élément central de tout programme de prévention de la violence en milieu de travail réside dans la traduction de l'engagement des dirigeants dans une politique écrite. Cette politique doit :

- Être élaborée par la direction et les représentants des employés, et s'appliquer à la direction, aux employés, aux clients, aux entrepreneurs indépendants et à toute autre personne en relation avec l'entreprise.
- Définir ce qui est entendu par « violence en milieu de travail » en termes concrets et fournir des exemples clairs de comportements inacceptables et des mesures de sécurité à prendre dans certaines conditions de travail.
- Énoncer clairement l'engagement de l'entreprise à l'égard de la violence en milieu de travail et les conséquences liées aux actes de violence.
- Décrire le procédé confidentiel permettant de déclarer les incidents, favoriser le signalement des incidents et donner l'assurance qu'il n'y aura pas de représailles.
- Établir un procédé d'enquête et de règlement des plaintes et s'engager à fournir des services de soutien aux victimes.
- S'engager à offrir une formation sur la prévention de la violence à l'ensemble du personnel.

Pour consulter cette ressource, cliquez ici.

5-STEP SEXUAL HARASSMENT RISK MITIGATION STRATEGY FOR EMPLOYERS / STRATÉGIE D'ATTÉNUATION DES RISQUES DE HARCÈLEMENT SEXUEL EN 5 ÉTAPES POUR LES EMPLOYEURS (MCINNIS COOPER)[103]

Cette ressource offre un aperçu de différentes lois relatives au travail, à la santé et à la sécurité, aux droits de la personne, aux normes d'emploi et au droit pénal, tant au niveau provincial que fédéral. Elle décrit également l'importance de bien comprendre les divers risques liés à la responsabilité commerciale et financière, les mécanismes et systèmes de plainte, ainsi que le statut d'auteur, de victime et d'employeur. Le cabinet d'avocats canadien McInnis Cooper a créé un plan d'atténuation des risques en 5 étapes afin d'aider les employeurs à minimiser les risques juridiques, financiers et commerciaux croissants liés au harcèlement sexuel. Ces étapes comprennent les actions suivantes :

1. Reconnaître que tous les milieux de travail peuvent être affectés par des situations de harcèlement sexuel.
2. En faire une question (hautement prioritaire) de gouvernance d'entreprise. En effet, les risques le justifient.
3. Évaluer la situation actuelle de l'entreprise, notamment les risques liés au harcèlement sexuel et à la violence.
4. Si vous disposez d'une politique en matière de harcèlement sexuel au travail, la revoir et la remodeler. Dans le cas contraire, en élaborer une et la mettre en œuvre dès maintenant.
5. Documenter chaque action et tenir à jour des registres (sur une longue période).

Pour en savoir plus, cliquez ici.

S'AGIT-IL DE HARCÈLEMENT? OUTIL AU SERVICE DES EMPLOYÉS (GOVERNMENT OF CANADA)[104]

Cet outil est destiné aux employés. Il sert de point de départ pour comprendre ce qui constitue du harcèlement et déterminer l'existence ou non d'une situation de harcèlement au travail. Cet outil offre une définition de harcèlement, telle qu'elle figure dans la Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement, identifie les situations de harcèlement au travail et les critères qui constituent du harcèlement, et présente également des exemples de ce qui constitue ou non du harcèlement au travail, ainsi que des questions contextuelles permettant de cerner différentes situations et les mesures à prendre en cas de harcèlement.

Où peut se produire le harcèlement en milieu de travail?

- Lors de déplacements professionnels;

102 Canadian Centre for Occupational Health and Safety, "Violence in the Workplace," 2019.
103 Bradley Proctor and Katie Roebothan, "It's Time: A 5-Step Sexual Harassment Risk Mitigation Strategy for Employers," *McInnes Cooper*, 2018.
104 Government of Canada, "Is It Harassment? A Tool to Guide Employees," 2015.

- Aux conférences dont la participation est parrainée par l'employeur;
- Aux activités de formation parrainées par l'employeur;
- Aux évènements, dont les évènements sociaux, parrainés par l'employeur.

Exemples de ce qui constitue du harcèlement :

- Faire des remarques grossières, dégradantes ou offensantes;
- Avances sexuelles non désirées, accompagnées ou non de menaces;
- Déstabiliser une personne en dénigrant ses croyances, ses valeurs, ses choix politiques et/ou religieux et en se moquant de ses points faibles.

Exemple de ce qui n'est pas du harcèlement :

- L'exercice normal du pouvoir de la direction de gérer, comme la gestion courante des activités, le rendement au travail et l'absentéisme, etc.
- Le conflit en milieu de travail ne constitue pas en soi du harcèlement, mais pourrait le devenir.
- Des conditions d'emploi difficiles, des contraintes professionnelles et des changements organisationnels.

Pour consulter cet outil, cliquez ici.

SEXUAL HARASSMENT IN THE WORKPLACE: HOW COMPANIES CAN PREPARE, PREVENT, RESPOND, AND TRANSFORM THEIR CULTURE / HARCÈLEMENT SEXUEL AU TRAVAIL : COMMENT LES ENTREPRISES PEUVENT SE PRÉPARER, PRÉVENIR, RÉAGIR ET TRANSFORMER LEUR CULTURE (CATALYST)[105]

D'après le rapport de Catalyst, les organisations peuvent poser quatre actions fortes pour créer des milieux de travail sécuritaires et équitables.

SE PRÉPARER

1. Entretenir une politique de tolérance zéro vis-à-vis du harcèlement sexuel. Prendre des mesures proactives pour donner de la visibilité à cette politique et à l'engagement de votre entreprise.
2. Fixer des lignes directrices pour aider les employés à comprendre les normes appropriées en matière d'interaction humaine et de bienveillance au travail.
3. Créer des processus pour comprendre de quelle manière le harcèlement sexuel touche les femmes de couleur et autres groupes marginalisés dans votre entreprise.
4. Se renseigner sur les politiques et procédures de l'entreprise, pour savoir quand le conseil d'administration doit intervenir ou être informé des plaintes de harcèlement sexuel.
5. Créer du dynamisme entre les fonctions pour aider les employés à avoir un accès rapide aux ressources.

PRÉVENIR

1. Faire progresser la parité dans la représentation des femmes à tous les niveaux, y compris au sein de votre conseil d'administration.
2. Sensibiliser et former les dirigeants sur les différentes formes de harcèlement sexuel, y compris sur la manière de les signaler.
3. Se concentrer sur une formation efficace pour lutter contre le harcèlement sexuel.

RÉAGIR

1. Renforcer la politique de tolérance zéro de votre entreprise vis-à-vis du harcèlement sexuel et des représailles.
2. Enquêter rapidement et équitablement sur toutes les plaintes.
3. Respecter l'objectif fixé en matière de harcèlement sexuel et en assurer le suivi en conséquence.
4. Offrir soutien, compréhension et empathie.

TRANSFORMER

1. Créer un climat de respect et de prise de responsabilités.
2. Évaluer la culture d'entreprise dominante de votre entreprise.
3. Traiter les problèmes liés à la consommation excessive d'alcool dans le cadre d'activités professionnelles.

D'autres ressources de Catalyst sur le harcèlement sexuel sont consultables ici ou en cliquant sur les liens ci-dessous :[106]

- Infographique : Le harcèlement sexuel en milieu de travail – ce que les employeurs doivent savoir
- Webinaire enregistré : Sexual Harassment in the Workplace

A 15-POINT PLAN FOR BOARDS AND CEOS TO ERADICATE SEXUAL HARASSMENT IN THEIR ORGANIZATIONS / PLAN D'ATTAQUE EN 15 POINTS POUR PERMETTRE AUX ADMINISTRATEURS ET AUX PDG D'ÉRADIQUER LE HARCÈLEMENT SEXUEL DANS LEURS ENTREPRISES (FORBES)[107]

Cette ressource énumère les mesures que les dirigeants d'entreprise doivent prendre pour éliminer les situations de harcèlement dans leur milieu de travail.

1. Fixez les différentes responsabilités.
2. Demandez au plus vite un audit de chaque affaire de harcèlement sexuel en cours et étudiez toutes les affaires closes, réglées, scellées ou abandonnées ayant été portées à l'attention de l'entreprise dans les 5 à 10 dernières années.
3. Mettez en place un service d'assistance téléphonique qui ne transite pas par les RH, est administré par un fournisseur extérieur et relève directement du conseil d'administration.

105 Lauren Daley et al., "Sexual Harassment in the Workplace: How Companies Can Prepare, Prevent, Respond, and Transform Their Culture," *Catalyst*, 2018.
106 Catalyst, "Sexual Harassment in the Workplace – What Employers Need to Know," 2018; Catalyst, "Webinar Recording: Sexual Harassment in the Workplace," 2018.
107 Davia Temin, "A 15-Point Plan for Boards and CEOs to Eradicate Sexual Harassment in Their Organizations," *Forbes*, 2018.

4. Lorsqu'une accusation crédible est portée à l'encontre d'une personne, cette personne doit être mise en congé payé de force le temps de l'enquête.
5. Vous ne devez pas congédier, blâmer, défendre ou contester ce que dit la victime.
6. Conservez et favorisez une procédure régulière irréprochable.
7. Soyez ferme sur le fait que vous ne tolèrerez aucune forme de harcèlement, d'abus ou d'inconduite.
8. Faites preuve de proactivité.
9. Mettez en place des mesures incitatives.
10. Clarifiez le rôle des RH dans les affaires de harcèlement sexuel.
11. Favorisez un environnement où « quand on voit quelque chose, on ne reste pas sans rien dire ».
12. Organisez une formation sur les comportements passifs pour l'ensemble de l'organisation.
13. Les dirigeants doivent protéger activement toute personne qui est susceptible d'être en danger.
14. Augmentez le nombre de femmes dans les conseils d'administration et parmi les cadres supérieurs.
15. Faites attention aux réactions de rejet.

Pour en savoir plus sur cet article, cliquez ici.

DEALING WITH SEXUAL HARASSMENT WHEN YOUR COMPANY IS TOO SMALL TO HAVE HR / LUTTER CONTRE LE HARCÈLEMENT SEXUEL LORSQUE VOTRE ENTREPRISE N'A PAS DE SERVICE RH (HARVARD BUSINESS REVIEW)[108]

Cet article de la *Harvard Business Review* aborde la manière dont les petites entreprises peuvent prévenir et lutter contre le harcèlement sexuel. En voici quelques exemples :

- Les dirigeants doivent connaître les facteurs qui favorisent une culture d'entreprise toxique (ex. : personnel exécutif principalement masculin, niveaux hiérarchiques au pouvoir, indifférence).
- Les dirigeants doivent mettre en place des politiques concrètes qui définissent les situations de harcèlement sexuel, les comportements intolérables et les actions que doivent prendre les employés s'ils sont témoins ou victimes d'une inconduite.
- Les dirigeants doivent assurer le respect de ces règles par la désignation de rôles clairs au sein de l'organisation.

Pour lire l'article complet, cliquez ici.

UNE INTRODUCTION À LA POLITIQUE : GUIDE D'ÉLABORATION DES POLITIQUES ET PROCÉDURES EN MATIÈRE DE DROITS DE LA PERSONNE (ONTARIO HUMAN RIGHTS COMMISSION)[109]

Ce guide fournit aux entreprises des conseils pratiques pour élaborer des solutions efficaces et équitables pour prévenir et intervenir face aux problèmes touchant les droits de la personne, notamment en matière de harcèlement, de discrimination et de besoins d'adaptation. Cette ressource présente également plusieurs éléments caractérisant des politiques, procédures et pratiques organisationnelles efficaces, comme l'importance d'établir un engagement de la part de la haute direction, la consultation de parties prenantes et de groupes d'experts, ainsi que la compréhension de la complexité et de la taille de l'organisation. Il stipule également que l'ensemble des politiques, plans et procédures devrait refléter l'état actuel de la législation et des politiques actuelles, tenir compte des changements structurels et des obstacles de l'organisation et identifier les nouveaux problèmes qui pourraient se poser en matière de droits de la personne.

La CODP suggère qu'une stratégie complète en matière de prévention et de traitement des problèmes devrait inclure :

- Un plan de prévention, d'examen et de suppression des obstacles
- Des politiques de lutte contre le harcèlement et la discrimination
- Une procédure interne pour le traitement des plaintes
- Une politique et une procédure sur les mesures d'adaptation
- Un programme de sensibilisation et de formation
- Des consultations avec les parties prenantes et des stratégies de communication

Pour en savoir plus, cliquez ici.

WHAT WILL IT TAKE? PROMOTING CULTURAL CHANGE TO END SEXUAL HARASSMENT / QUE FAUT-IL FAIRE? PROMOUVOIR UN CHANGEMENT CULTUREL POUR METTRE FIN AU HARCÈLEMENT SEXUEL (UN WOMEN)[110]

Ce document de travail fournit des conseils et des informations pour aider les employeurs à accorder une importance prioritaire aux besoins des victimes/survivants de situations de violence sexuelle, de harcèlement et de discrimination. ONU Femmes décrit les mesures pratiques permettant un changement culturel, le contenu des documents normatifs internationaux, ainsi que diverses études de cas sur la manière dont les entreprises abordent le harcèlement sexuel au travail. Ce document stipule notamment que l'établissement d'une politique de tolérance zéro à l'égard du harcèlement sexuel au travail est essentiel et que celle-ci doit être intégrée dans la culture

108 Karen Firestone, "Dealing with Sexual Harassment When Your Company Is Too Small to Have HR," *Harvard Business Review*, 2018.
109 Ontario Human Rights Commission, "A Policy Primer: Guide to Developing Human Rights Policies and procedures," 2013.
110 UN Women, "What Will It Take? Promoting Cultural Change to End Sexual Harassment," 2019.

de l'entreprise. Cela suppose notamment d'apporter un soutien constant aux personnes qui signalent des situations de harcèlement, de refuser de tolérer ces comportements et de s'assurer que l'égalité et la non-discrimination font partie intégrante des politiques et pratiques de l'organisation.

ONU Femmes a identifié cinq domaines d'intervention pour un changement culturel durable :

1. Approche centrée sur les victimes
2. Formation
3. Sentiment d'appartenance
4. Tolérance zéro
5. Rationalisation du signalement

Pour en savoir plus, cliquez ici.

UNE ÉTAPE À LA FOIS : GUIDE DE MISE EN ŒUVRE DE LA NORME NATIONALE DU CANADA SUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUES EN MILIEU DE TRAVAIL (MENTAL HEALTH COMMISSION OF CANADA)[111]

Ce guide fournit des indications sur la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail. La Commission de la santé mentale du Canada a mis au point cette norme afin d'aider les entreprises à protéger la santé mentale de leurs employés et à favoriser leur bien-être. Il existe diverses ressources, dont un guide de mise en œuvre, des affiches, des recherches sous forme d'études de cas et des témoignages. Il existe également un guide qui présente les différentes étapes permettant aux organisations de mettre en œuvre cette norme en suivant quatre phases : Jeter les bases, cerner les occasions, établir les objectifs et assurer l'application.

Pour accéder à ce manuel, cliquez ici.

Pour en savoir plus sur la Norme, cliquez ici.

PEOPLE WANT THEIR EMPLOYERS TO TALK ABOUT MENTAL HEALTH / LES EMPLOYEURS DOIVENT ABORDER LE SUJET DE LA SANTÉ MENTALE (HARVARD BUSINESS REVIEW)[112]

Cet article porte sur la manière dont les entreprises peuvent utiliser le prisme de l'intersectionnalité pour aborder le thème de la santé mentale. Il insiste également sur le fait que les employés s'attendent à ce que les discussions autour de la santé mentale soient normalisées et encouragées dans le milieu de travail.

Cet article énumère par ailleurs les bonnes pratiques du secteur privé :

- **Commencer par le haut :** encourager les équipes de direction et la haute direction à partager leurs expériences en matière de santé mentale avec leurs équipes et leurs employés.
- **Investir dans l'éducation** : utiliser des programmes de formation pour doter les gestionnaires et les employés des connaissances et des ressources nécessaires pour identifier, normaliser et gérer la santé mentale en milieu de travail.
- **Apporter un soutien** : s'assurer que les employés ont accès à une variété d'avantages et de programmes en matière de santé mentale et s'assurer que les politiques de l'entreprise sur ce sujet soient connues dans l'ensemble de l'organisation.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

111 Mental Health Commission of Canada, "Assembling the Pieces: An Implementation Guide to the National Standard of Canada for Psychological Health and Safety in the Workplace," n.d.
112 Kelly Greenwood et al., "Research: People Want Their Employers to Talk About Mental Health," Harvard Business Review, 2019.

INFORMATIONS SUR LE CONGÉ DE SOIGNANT, À L'ÉCHELLE FÉDÉRALE, PROVINCIALE ET TERRITORIALE

Recueillies dans le Code canadien du travail et dans les Lois provinciales et territoriales sur les normes d'emploi (dans leur version de mai 2020) :

	ADMINISTRATION FÉDÉRALE	Ontario	Alberta	Colombie-Britannique
Nom	Congé de soignant	Congé familial pour raison médicale	Congé de soignant	Congé de soignant
Description	Apporter des soins et du soutien à une personne de la famille de l'employé, y compris l'époux/se ou conjoint de fait, les enfants et les parents.	Apporter des soins et du soutien à une personne de la famille de l'employé, y compris l'époux/se ou conjoint de fait, les enfants et les parents ou toute personne considérée comme faisant partie de sa famille.	Apporter des soins et du soutien à une personne de la famille de l'employé, y compris l'époux/se ou conjoint de fait, les enfants et les parents ou toute personne considérée comme faisant partie de sa famille.	Apporter des soins et du soutien à un membre de la famille, y compris un membre de la famille proche de l'employé et toute autre personne qui appartient à l'une des catégories prescrites.
Interactions avec les autres congés	Un employé ne peut pas prendre un congé de soignant s'il prend déjà un congé en cas de maladie grave ou si un ou plusieurs employés prennent déjà un congé en cas de maladie grave concernant la même personne. Les deux congés peuvent être pris de manière consécutive.	Un employé peut avoir droit à plus d'un congé pour la même situation. Chaque congé est distinct. Le congé familial pour les aidants naturels est un autre congé que peuvent prendre les employés dont l'un des membres de la famille est gravement malade sans présenter de risque élevé de décès.	*Non renseigné.*	*Non renseigné.*
Durée	Jusqu'à 28 semaines sur une période de 52 semaines.	Jusqu'à 28 semaines sur une période de 52 semaines, pouvant être pris en blocs d'une semaine minimum.	Jusqu'à 27 semaines, pouvant être étalées sur plusieurs périodes d'une semaine minimum.	Jusqu'à 27 semaines. Peut être divisé en unités d'une ou plusieurs semaines sur une période de 52 semaines. Le congé peut être prolongé après la période de 52 semaines pour une période supplémentaire de 27 semaines.
Exigences de préavis	L'employé doit obtenir un certificat médical de la part d'un professionnel de la santé. Le préavis doit être fourni le plus tôt possible ou, si le congé est supérieur à 4 semaines, un préavis de 4 semaines doit être donné.	L'employé doit obtenir un certificat médical. Le préavis doit être fourni le plus tôt possible.	L'employé doit obtenir un certificat médical et fournir un préavis écrit de 2 semaines avant le début du congé, ou dès qu'il est en mesure de le faire.	L'employé doit obtenir un certificat médical indiquant qu'un membre de sa famille est atteint d'une maladie grave et présente un risque significatif de décès dans les 26 prochaines semaines.
Admissibilité	Tous les employés, quelle que soit leur ancienneté chez l'employeur.	Tous les employés, quelle que soit leur ancienneté chez l'employeur ou le type d'employé.	Il faut avoir été employé(e) par le même employeur pendant au moins 90 jours. Le membre de la famille concerné doit être atteint d'une maladie grave et présenter un risque significatif de décès dans les 26 semaines.	Tous les employés, quelle que soit leur ancienneté chez l'employeur ou le type d'employé. Le membre de la famille concerné doit être atteint d'une maladie grave et présenter un risque significatif de décès dans les 26 semaines.
Paiement	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi
Information complémentaire	Il n'est pas obligatoire de fournir un nouveau certificat médical si le membre de la famille concerné est toujours gravement malade après 26 semaines.	Les membres de la famille doivent partager les 28 semaines de congé, mais les périodes de congé peuvent être consécutives ou avoir lieu à des moments différents.	Si le membre de la famille concerné a toujours besoin de soins après une période de 27 semaines, le congé peut être à nouveau demandé sur présentation d'un nouveau certificat médical.	Par membre de la famille, on entend également toute personne qui est comme un proche parent, même en l'absence d'un lien de sang, d'adoption, de mariage ou d'union de fait.

	Manitoba	Nouveau-Brunswick	Terre-Neuve-et-Labrador	Territoires du Nord-Ouest
Nom	Congé de soignant	Congé de soignant	Congé de soignant	Congé de soignant
Description	Apporter des soins et du soutien à un membre de la famille, y compris un membre de la famille proche de l'employé et toute autre personne qui appartient à l'une des catégories prescrites.	Apporter des soins et du soutien à tout membre de la famille qui est une personne ayant un lien familial étroit.	Apporter des soins et du soutien à toute personne faisant partie de la famille de l'employé, y compris la famille du/de la conjoint(e) ou du/de la partenaire de cohabitation.	Apporter des soins et du soutien à un membre de la famille de l'employé.
Interactions avec les autres congés	*Non renseigné.*	En cas de décès d'un proche parent, le congé de soignant prend fin et l'employé peut alors prendre un congé de décès.	*Non renseigné.*	Un congé familial pour les aidants naturels ne peut pas être pris tant que le congé de soignant n'a pas pris fin.
Durée	Jusqu'à 28 semaines, sur une ou deux périodes d'une durée minimale de 1 semaine.	Jusqu'à 28 semaines. Peut être divisé en plusieurs périodes d'une durée minimale de 1 semaine.	Jusqu'à 28 semaines. Peut être divisé en plusieurs périodes d'une durée minimale de 1 semaine.	Jusqu'à 27 semaines. Peut être divisé en plusieurs périodes d'une durée minimale de 1 semaine.
Exigences de préavis	Dans la mesure du possible, il faut donner un préavis équivalant à une période de paie. L'employé doit obtenir un certificat médical indiquant qu'un membre de sa famille est atteint d'une maladie grave et présente un risque significatif de décès dans les 26 prochaines semaines.	Il faut fournir à l'employeur un préavis et un certificat médical dès que possible.	Il faut fournir un préavis minimum de 2 semaines, indiquant la durée du congé, sauf s'il existe une raison valable pour laquelle le préavis ne peut être donné. Il faut fournir un certificat médical.	L'employé doit présenter une demande à son employeur, en indiquant la durée prévue du congé. Un certificat médical doit être fourni sur demande.
Admissibilité	Il faut avoir été employé(e) par le même employeur pendant au moins 90 jours. Le membre de la famille concerné doit être atteint d'une maladie grave et présenter un risque significatif de décès dans les 26 semaines.	Aucune durée d'emploi minimale n'est exigée. Le membre de la famille concerné doit être atteint d'une maladie grave et présenter un risque significatif de décès dans les 28 semaines.	Il faut avoir été employé(e) par le même employeur pendant au moins 30 jours. Le membre de la famille concerné doit être atteint d'une maladie grave et présenter un risque significatif de décès dans les 28 semaines.	Le membre de la famille concerné doit être atteint d'une maladie grave et présenter un risque significatif de décès dans les 27 semaines.
Paiement	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.
Information complémentaire	Sauf accord contraire entre les parties, si un employé souhaite reprendre son travail avant la date convenue, il doit donner un préavis d'au moins 48 heures.	Ce congé peut être partagé par au moins deux employés, mais la durée totale du congé pris par les employés ne doit pas dépasser 28 semaines.	Ce congé prend fin soit à la fin de la période de congé, soit au décès du membre de la famille concerné, soit à la date de fin de congé indiquée.	Ce congé peut être partagé par au moins deux employés, mais la durée totale du congé pris par les employés ne doit pas dépasser 27 semaines.

	Nouvelle-Écosse	Nunavut	Île-du-Prince-Édouard	Québec
Nom	Congé de soignant	Congé de soignant	Congé de soignant	Absences et congés pour raisons familiales ou parentales
Description	Apporter des soins et du soutien à un membre de la famille (ou toute personne considérée comme faisant partie de sa famille).	Apporter des soins et du soutien à un membre de la famille.	Apporter des soins et du soutien à un membre de la famille.	Apporter des soins et du soutien à un membre de la famille ou à une personne pour laquelle l'employé agit en tant que proche aidant.
Interactions avec les autres congés	*Non renseigné.*	*Non renseigné.*	*Non renseigné.*	*Non renseigné.*
Durée	Jusqu'à 28 semaines sur une période de 52 semaines. Peut être divisé en périodes d'une durée minimale de 1 semaine.	Jusqu'à 8 semaines. Peut être divisé en périodes d'une durée minimale de 1 semaine.	Jusqu'à 28 semaines. Peut être divisé en périodes d'une durée minimale de 1 semaine.	Jusqu'à 27 semaines sur une période de 12 mois, et jusqu'à 104 semaines s'il s'agit d'un enfant mineur de l'employé.
Exigences de préavis	Un préavis doit être fourni le plus tôt possible. Un certificat médical doit être fourni sur demande.	Au moins 4 semaines avant le congé, dans la mesure du possible. Un certificat médical doit être fourni.	Un certificat médical doit être fourni au plus tard 15 jours après le retour au travail.	Le plus tôt possible.
Admissibilité	Il faut avoir été employé(e) par le même employeur pendant au moins 3 mois. Le membre de la famille concerné doit être atteint d'une maladie grave et présenter un risque significatif de décès dans les 26 semaines.	Tous les employés ont droit à ce congé et doivent pouvoir en bénéficier. Le membre de la famille concerné doit être atteint d'une maladie grave et présenter un risque significatif de décès dans les 26 semaines.	Tous les employeurs doivent accorder un congé sans solde. Le membre de la famille concerné doit être atteint d'une maladie grave et présenter un risque significatif de décès dans les 26 semaines.	Tous les employés, quelle que soit leur ancienneté chez l'employeur. Le membre de la famille concerné doit être atteint d'une maladie grave et présenter un risque significatif de décès.
Paiement	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.
Information complémentaire		Ce congé peut être partagé par au moins deux employés, mais la durée totale du congé pris par les employés ne doit pas dépasser 8 semaines.	La durée totale du congé, qui peut être pris par deux (ou plus) employés ne doit pas dépasser 26 semaines.	

	Saskatchewan	Yukon
Nom	Congé de soignant	Congé de soignant
Description	Apporter des soins et du soutien à un membre de la famille qui est gravement malade.	Apporter des soins et du soutien à un membre de la famille qui est atteint d'une maladie grave.
Interactions avec les autres congés	*Non renseigné.*	*Non renseigné.*
Durée	Jusqu'à 28 semaines sur une période de 52 semaines. Peut être divisé en périodes d'une durée minimale de 1 semaine.	Jusqu'à 8 semaines, prises en blocs d'au moins 1 semaine.
Exigences de préavis	Le plus tôt possible avant le début du congé. Une note du médecin doit être fournie sur demande.	Un certificat médical doit être fourni sur demande.
Admissibilité	Il faut avoir travaillé plus de 13 semaines consécutives auprès du même employeur. Le membre de la famille concerné doit être atteint d'une maladie grave et présenter un risque significatif de décès dans les 26 semaines.	Tous les employés, quelle que soit leur ancienneté chez l'employeur. Le membre de la famille concerné doit être atteint d'une maladie grave et présenter un risque significatif de décès dans les 26 semaines.
Paiement	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.
Information complémentaire	L'employé peut reprendre le travail si le congé est de 60 jours ou moins. L'employeur peut réintégrer l'employé dans un emploi comparable si le congé dépasse 60 jours, mais il doit lui offrir le même taux de rémunération et les mêmes avantages qu'avant le congé.	Ce congé peut être partagé entre au moins deux employés et peut être pris à l'extérieur du Canada.

Pour plus d'informations, consultez les sources gouvernementales suivantes :

- **Gouvernement fédéral** : En savoir plus.
- **Ontario** : En savoir plus.
- **Alberta** : En savoir plus.
- **Colombie-Britannique** : En savoir plus.
- **Manitoba** : En savoir plus.
- **Nouveau-Brunswick** : En savoir plus.
- **Terre-Neuve-et-Labrador** : En savoir plus.
- **Nouvelle-Écosse** : En savoir plus.
- **Île-du-Prince-Édouard** : En savoir plus.
- **Québec** : En savoir plus.
- **Saskatchewan :** En savoir plus.
- **Territoires du Nord-Ouest** : En savoir plus.
- **Nunavut** : En savoir plus.
- **Yukon** : En savoir plus.

INFORMATIONS SUR LE CONGÉ EN CAS DE MALADIE GRAVE, À L'ÉCHELLE FÉDÉRALE, PROVINCIALE ET TERRITORIALE

Recueillies dans le Code canadien du travail et dans les Lois provinciales et territoriales sur les normes d'emploi (dans leur version de mai 2020) :

	Administration Fédérale	Ontario	Alberta	Colombie-Britannique
Nom	Congé en cas de maladie grave	Congé en cas de maladie grave	Congé en cas de maladie grave	Congé en cas de blessure ou de maladie grave
Description	Apporter des soins et du soutien à un enfant ou à un adulte gravement malade, dont l'employé est un membre de la famille.	Apporter des soins et du soutien à un enfant ou à un adulte gravement malade faisant partie de la famille de l'employé.	Apporter des soins et du soutien à un enfant ou à un adulte gravement malade faisant partie de la famille de l'employé.	Apporter des soins à un membre de la famille de l'employé dont l'état de santé est considérablement altéré en raison d'une blessure ou d'une maladie grave et dont la vie est en danger.
Durée	Jusqu'à 37 semaines pour un enfant gravement malade et jusqu'à 17 semaines pour un adulte gravement malade, sur une période de 52 semaines. Ce congé peut être pris en plusieurs périodes de 1 semaine minimum.	Jusqu'à 37 semaines pour un enfant gravement malade et 17 semaines pour un adulte gravement malade, sur une période de 52 semaines. La durée de ce congé peut être inférieure si le certificat médical indique que le congé complet n'est pas nécessaire.	Jusqu'à 36 semaines pour un enfant gravement malade et 16 semaines pour un adulte gravement malade. Les périodes prises ne doivent pas être inférieures à une semaine.	Jusqu'à 36 semaines pour un membre de la famille qui a moins de 19 ans et jusqu'à 16 semaines pour un membre de la famille âgé de 19 ans ou plus, sur une période de 52 semaines. Ce congé peut être pris en plusieurs périodes qui ne doivent pas être inférieures à une semaine.
Exigences de certificat médical	Un certificat médical indiquant que l'enfant ou l'adulte est gravement malade doit être fourni.	Il faut fournir un certificat médical qui indique : le membre de la famille qui est gravement malade, le type de maladie dont il s'agit, la nécessité de soins, ainsi que la période pendant laquelle le membre de la famille a besoin de soins ou de soutien.	Il faut fournir un certificat médical qui indique que le membre de la famille concerné a besoin de soins ou de soutien, ainsi que la date de début de congé avant de partir en congé, ou dès que possible.	Il faut fournir un certificat médical qui indique que l'état de santé du membre de la famille concerné est considérablement altéré et que sa vie est en danger en raison de la blessure ou de la maladie qui le touche.
Exigences de préavis	Il faut fournir un préavis écrit, le plus tôt possible. Si plus de 4 semaines de congé doivent être prises, un préavis de 4 semaines doit être fourni, sauf s'il existe une raison valable pour laquelle ce préavis ne peut être donné.	Il faut fournir un préavis écrit, le plus tôt possible avant le début du congé. Si le congé est pris avant d'en avoir informé l'employeur, l'employé doit le notifier par écrit et fournir un plan écrit dès que possible.	Il faut fournir un préavis écrit, dès que raisonnablement possible. Celui-ci doit inclure la date estimée de retour au travail. Un préavis minimum d'une semaine doit être fourni pour ce qui est de la date de retour prévue.	Le congé doit être demandé le plus tôt possible, avant ou après le début du congé.
Admissibilité	Tout employé considéré comme membre de la famille d'un enfant de moins de 18 ans gravement malade ou d'un adulte gravement malade doit se voir accorder ce congé.	Il faut avoir travaillé au moins 6 mois consécutifs (au titre d'un contrat à temps plein, à temps partiel, permanent ou à durée déterminée). L'employé en question doit être considéré comme un membre de la famille d'un enfant ou adulte gravement malade.	Il faut avoir été employé(e) par le même employeur pendant au moins 90 jours. Dans le cas contraire, les employés peuvent se voir accorder ce congé, mais ce n'est pas une obligation légale pour l'employeur.	Tous les employés ont droit à un congé sans solde. Le membre de la famille concerné doit être considéré comme un membre de la famille immédiate de l'employé.
Paiement	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.
Information complémentaire	Ce congé peut être partagé tant que sa durée totale ne dépasse pas 37 semaines pour un enfant et 17 semaines pour un adulte. Si 2 enfants ou plus sont gravement malades, l'employé a droit à un congé de 37 semaines pour chaque enfant.	Un employé peut avoir droit à plus d'un congé pour le même problème. Ce congé peut être partagé, mais sa durée totale ne peut pas dépasser 37 semaines pour un enfant et 17 semaines pour un adulte. Ce congé peut être prolongé si le membre de la famille concerné est toujours gravement malade et qu'un nouveau certificat médical est fourni.	Si plus d'un membre de la famille du même enfant ou adulte gravement malade est employé par le même employeur, l'employeur n'est pas tenu d'accorder ce congé à plus d'un employé en même temps.	Si l'employé prend un congé et que l'état de santé du membre de la famille concerné est toujours en danger 52 semaines après le début du congé, l'employé peut prolonger son congé après avoir obtenu un nouveau certificat médical.

	Manitoba	Nouveau-Brunswick	Terre-Neuve-et-Labrador	Territoires du Nord-Ouest
Nom	Congé en cas de maladie grave	Congé en cas de maladie grave d'un enfant ou d'un adulte	Congé en cas de maladie grave	Congé familial pour les aidants naturels
Description	Congé non payé pour permettre aux employés de fournir des soins et du soutien à un membre de leur famille gravement malade.	Congé non payé pour permettre aux parents ou autres membres de la famille de fournir des soins à un enfant ou à un adulte gravement malade.	Congé sans solde pour apporter des soins ou du soutien à un membre de la famille gravement malade.	Congé non payé pour un employé qui est membre de la famille d'un enfant de moins de 18 ans gravement malade ou d'un adulte âgé de 18 ans ou plus.
Durée	Jusqu'à 37 semaines sur une période de 52 semaines pour un enfant de moins de 18 ans gravement malade et jusqu'à 17 semaines sur une période de 52 semaines pour un adulte gravement malade. Ce congé peut être pris en une ou plusieurs périodes de 1 semaine minimum.	Jusqu'à 37 semaines pour un enfant gravement malade âgé de moins de 18 ans, et jusqu'à 16 semaines pour un adulte gravement malade.	Jusqu'à 37 semaines pour un enfant gravement malade et jusqu'à 17 semaines pour un adulte gravement malade, sur une période de 52 semaines. Ce congé peut être pris en plusieurs périodes de 1 semaine minimum.	Jusqu'à 37 semaines pour un enfant gravement malade et jusqu'à 17 semaines pour un adulte gravement malade, sur une période de 52 semaines. Ce congé peut être pris en plusieurs périodes de 1 semaine minimum.
Exigences de certificat médical	Les employés doivent fournir une note du médecin à leur employeur, qui indique que le membre de la famille concerné est gravement malade et qu'il a besoin des soins ou du soutien de l'employé pendant une période déterminée.	Il faut fournir un certificat médical qui indique que la personne concernée est gravement malade et qu'elle a besoin des soins ou du soutien de ses parents ou autres membres de la famille, ainsi que la période pendant laquelle cette personne a besoin de soins ou de soutien.	Il faut fournir un certificat médical qui indique que l'enfant ou l'adulte est gravement malade et a besoin des soins ou du soutien de l'employé et qui précise la période pendant laquelle cet enfant ou adulte a besoin de soins ou de soutien.	À la demande de l'employeur, il faut fournir un certificat médical qui confirme la maladie grave pour laquelle le congé est demandé.
Exigences de préavis	Au moins une période de paie. Il faut donner un préavis équivalant à une période de paie avant le début du congé, ou le plus tôt possible.	Il faut fournir un préavis écrit le plus tôt possible, qui précise les dates de début et de fin prévues. L'employeur doit être informé de toute modification concernant la durée de ce congé.	Il faut fournir un préavis écrit d'au moins deux semaines avant la date de début de congé envisagée, sauf s'il existe une raison valable pour laquelle le préavis ne peut être donné. Ce préavis doit préciser la durée prévue du congé.	L'employé doit présenter une demande à son employeur, en indiquant la durée prévue du congé.
Admissibilité	Au moins 30 jours dans l'emploi pour un employé qui est membre de la famille d'un enfant gravement malade âgé de moins de 18 ans. Au moins 90 jours dans l'emploi pour un adulte gravement malade. Le membre de la famille concerné doit avoir une maladie ou une blessure qui met sa vie en danger.	*Non renseigné.*	Il faut avoir travaillé au moins 30 jours pour le même employeur.	*Non renseigné.*
Paiement	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.
Information complémentaire	Si un enfant ou un adulte demeure gravement malade après la période de 52 semaines, l'employé peut à nouveau bénéficier de ce congé, dans les mêmes conditions d'admissibilité.	Si les deux parents ou membres de la famille sont des employés, ce congé peut être pris en totalité par un seul employé ou partagé entre les différents employés concernés, en respectant une durée totale de 37 semaines lorsqu'il s'agit d'un enfant gravement malade et de 16 semaines lorsqu'il s'agit d'un adulte gravement malade.		Aucun congé ne peut être pris par un ou plusieurs employés pour un adulte gravement malade avant la fin du congé qui lui ou leur a déjà été accordé pour un enfant gravement malade. Aucun congé de soignant ne peut être pris par un ou plusieurs employés avant la fin du congé familial pour les aidants naturels lorsqu'il s'agit de la même personne.

	Nouvelle-Écosse	Nunavut	Île-du-Prince-Édouard	Québec
Nom	Congé en cas de maladie grave d'un enfant ou d'un adulte	*Aucun congé en cas de maladie grave.*	Congé en cas de maladie grave d'un enfant	Absences et congés pour raisons familiales ou parentales
Description	Congé non payé qui permet à un employé de s'absenter de son travail pour apporter des soins et du soutien à un enfant gravement malade ou blessé âgé de moins de 18 ans ou à un adulte gravement malade ou blessé âgé d'au moins 18 ans.		Congé non payé d'un maximum de 37 semaines pour un employé qui est le parent d'un enfant gravement malade (18 ans ou moins) afin de lui apporter des soins et du soutien.	Congé concernant un proche parent pour lequel l'employé agit à titre d'aidant naturel.
Durée	Jusqu'à 37 semaines pour un enfant gravement malade et jusqu'à 16 semaines pour un adulte gravement malade, sur une période de 52 semaines. Ce congé peut être pris en plusieurs périodes de 1 semaine minimum.		Jusqu'à 37 semaines, sur une période de 52 semaines. Ce congé peut être pris en plusieurs périodes qui ne peuvent être inférieures à une semaine.	Jusqu'à 16 semaines sur une période de 12 mois et jusqu'à 36 semaines sur une période de 12 mois si la personne concernée est un enfant mineur.
Exigences de certificat médical	Il faut fournir un certificat médical qui indique que l'enfant ou l'adulte concerné est gravement malade, ainsi que la période pendant laquelle cet enfant ou cet adulte a besoin de soins.		À la demande de l'employeur, il faut fournir un certificat médical qui confirme la maladie grave pour laquelle le congé est demandé.	Il faut fournir un certificat médical qui atteste d'une maladie potentiellement grave.
Exigences de préavis	Il faut fournir un préavis écrit le plus tôt possible, incluant un plan qui précise l'organisation de ce congé. Ce plan de congé peut être modifié au cours du congé avec l'accord de l'employeur ou en fournissant un préavis raisonnable à l'employeur.		Une demande écrite doit être présentée à l'employeur.	L'employeur doit être informé de ce congé le plus rapidement possible, ainsi que de ses raisons.
Admissibilité	Il faut avoir travaillé au moins 3 mois pour le même employeur.		Il faut avoir travaillé au moins 3 mois sans interruption.	*Non renseigné.*
Paiement	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.		Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.
Information complémentaire	Ce congé peut être prolongé sur présentation d'un nouveau certificat médical. La durée totale des congés combinés peut dépasser 37 semaines pour un enfant ou 16 semaines pour un adulte dans la période de 52 semaines.		Pour un employé qui est le parent de plus d'un enfant gravement malade en même temps, le congé commence à la date fournie pour le premier enfant gravement malade et se termine au décès du dernier enfant gravement malade ou à l'expiration des 37 semaines prises sur la période de 52 semaines. La durée totale d'un congé sans solde pouvant être pris par deux employés (ou plus) ne peut dépasser 37 semaines.	Si l'enfant mineur d'un employé est atteint d'une maladie grave potentiellement mortelle, l'employé a le droit de prolonger le congé. Le congé total ne doit pas dépasser 104 semaines.

	Saskatchewan	Yukon
Nom	Congé en cas de maladie grave d'un enfant ou d'un adulte	Congé en cas de maladie grave d'un enfant ou d'un adulte
Description	Congé non payé d'un maximum de 37 semaines pour apporter des soins ou du soutien à un enfant ou un membre de la famille gravement malade ou blessé.	Congé non payé accordé à un membre de la famille d'un enfant gravement malade pendant 37 semaines maximum et à un membre de la famille d'un adulte gravement malade pendant 17 semaines maximum, pour leur apporter des soins ou du soutien.
Durée	Jusqu'à 37 semaines pour un enfant gravement malade et jusqu'à 17 semaines pour un adulte gravement malade, sur une période de 52 semaines. Ce congé peut être pris en plusieurs périodes de 1 semaine minimum.	Jusqu'à 37 semaines pour un enfant gravement malade et jusqu'à 17 semaines pour un adulte gravement malade, sur une période de 52 semaines. Ce congé peut être pris en plusieurs périodes de 1 semaine minimum.
Exigences de certificat médical	À la demande de l'employeur, il faut fournir un certificat médical qui confirme qu'un membre de la famille ou un enfant de l'employé est malade et qu'il a besoin de l'aide de l'employé.	Il faut fournir un certificat établi par un médecin qualifié, qui indique que l'adulte ou l'enfant est gravement malade et qu'il a besoin des soins ou du soutien d'un ou plusieurs des membres de sa famille, et qui précise la période à laquelle l'adulte a besoin de ces soins ou de ce soutien.
Exigences de préavis	Il faut fournir un préavis écrit dès que possible avant le début du congé. L'employé doit également informer l'employeur de sa date de retour dès que possible.	Il faut fournir un préavis d'au moins 2 semaines avant le début du congé, sauf si les circonstances exigent un préavis plus court.
Admissibilité	Il faut avoir travaillé au moins 13 semaines pour le même employeur.	Il faut avoir travaillé au moins 6 mois sans interruption.
Paiement	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.	Ce congé n'est pas payé, mais peut être pris en charge dans certains cas par l'assurance-emploi.
Information complémentaire		Ce congé peut être partagé par deux employés (ou plus) pour le même enfant ou les mêmes enfants qui sont gravement malades en raison du même problème. Ce congé ne peut dépasser une durée totale de 37 semaines pour un enfant et de 17 semaines pour un adulte. Ce congé peut être prolongé si l'employé s'occupe d'au moins deux enfants malades.

Pour plus d'informations, consultez les sources gouvernementales suivantes :

- **Gouvernement fédéral** : En savoir plus.
- **Ontario** : En savoir plus.
- **Alberta** : En savoir plus.
- **Colombie-Britannique** : En savoir plus.
- **Manitoba** : En savoir plus.
- **Nouveau-Brunswick** : En savoir plus.
- **Terre-Neuve-et-Labrador** : En savoir plus.
- **Nouvelle-Écosse** : En savoir plus.
- **Île-du-Prince-Édouard** : En savoir plus.
- **Québec** : En savoir plus.
- **Saskatchewan :** En savoir plus.
- **Territoires du Nord-Ouest** : En savoir plus.
- **Nunavut** : En savoir plus.
- **Yukon** : En savoir plus.

INFORMATIONS SUR LE CONGÉ EN CAS DE VIOLENCE FAMILIALE OU SEXUELLE, À L'ÉCHELLE FÉDÉRALE, PROVINCIALE ET TERRITORIALE

Recueillies dans le Code canadien du travail et dans les Lois provinciales et territoriales sur les normes d'emploi (dans leur version de mai 2020) :

	Administration Fédérale	Ontario	Alberta	Colombie-Britannique
Nom	Congé pour les victimes de violence familiale	Congé en cas de violence familiale ou sexuelle	Congé pour violence familiale	Congé en cas de violence familiale et sexuelle
Description	Congé qui doit être accordé à tout employé victime de violence familiale ou qui est le parent d'un enfant victime de violence familiale.	Congé avec protection de l'emploi à des fins particulières lorsqu'un employé ou son enfant a subi ou a été menacé de subir des violences familiales ou sexuelles.	Congé non payé avec protection de l'emploi en raison des conséquences liées à la violence subie au foyer.	Congé pour violence familiale ou sexuelle. Ce congé peut être pris pour l'employé ou pour un enfant dont l'employé a la charge quotidienne.
Durée	Jusqu'à 10 jours par année civile. Peut être pris en une seule fois ou en plusieurs fois en respectant une durée minimale d'un jour.	Jusqu'à 10 jours ou 15 semaines par année civile. Peut être pris en journées partielles, en journées entières ou en périodes de plus d'une journée. Toutefois, pour le droit de 15 semaines, tout congé inférieur à une semaine sera considéré comme une semaine pleine.	Jusqu'à 10 jours par année civile. Toute journée de congé non prise par l'employé concerné ne peut pas être reportée sur une autre année civile.	Jusqu'à 10 jours, en unités d'une ou plusieurs journées ou en une seule période continue et jusqu'à 15 semaines en plus des 10 jours. Ces droits sont valables pour l'année civile.
Exigences documentaires	Si la demande est faite au plus tard 15 jours après le retour au travail, des justificatifs doivent être fournis.	L'employeur peut demander à ce que l'employé fournisse la preuve raisonnable au vu des circonstances qu'il a le droit de prendre un congé en cas de violence familiale ou sexuelle.	*Non renseigné.*	Si demande lui en est faite, l'employé doit fournir à l'employeur, dans les meilleurs délais, la preuve raisonnable qu'il a le droit de prendre ce congé.
Exigences de préavis	*Non renseigné.*	L'employeur doit en être informé à l'avance ou le plus tôt possible après le début du congé. Il n'est pas nécessaire de donner un préavis écrit pour un droit de congé de 10 jours.	L'employé doit en informer l'employeur le plus tôt possible avant le début du congé.	*Non renseigné.*
Exigences d'emploi	Il faut avoir travaillé au moins 3 mois consécutifs sans interruption.	Il faut avoir travaillé au moins 13 semaines consécutives.	Il faut avoir travaillé au moins 90 jours. Les employés n'ayant pas effectué ces 90 jours peuvent quand même bénéficier d'un congé, mais les employeurs ne sont pas tenus de le leur accorder.	Le droit au congé en cas de violence familiale peut être accordé à tout employé qui y est admissible, quelle que soit son ancienneté dans l'entreprise.
Paiement	Les 5 premiers jours de congé sont payés au taux normal, après quoi l'employé a droit à 5 % du salaire gagné au cours des 20 jours de service précédant le début du congé. Sinon, le congé n'est pas payé.	Les cinq premiers jours de congé sont payés. Le reste n'est pas payé.	Non payé.	Non payé.
Information complémentaire	L'employé n'a pas droit à un congé pour un acte de violence familiale s'il fait l'objet d'accusations concernant un tel acte ou s'il existe une probabilité que l'employé ait commis cet acte.	L'employé peut avoir droit à plus d'un congé pour le même problème. Chaque congé est distinct et le droit au congé est indépendant de tout droit que ledit employé pourrait avoir sur d'autres congés.		L'employé n'a pas droit à un congé au titre de l'article concernant une personne admissible si l'employé est l'auteur d'actes de violence familiale à l'encontre de la personne admissible.

	Manitoba	Nouveau-Brunswick	Terre-Neuve-et-Labrador	Territoires du Nord-Ouest
Nom	Congé en cas de violence interpersonnelle	Congé pour violence familiale, conjugale ou sexuelle	Congé en cas de violence familiale	Congé en cas de violence familiale
Description	Congé qui doit être accordé à tout employé qui est victime de violence interpersonnelle ou qui s'occupe de personnes à charge victimes de violence interpersonnelle.	Congé accordé pour l'employé ou pour son enfant lorsque l'un ou l'autre est victime de violence familiale, de violence conjugale ou de violence sexuelle.	Congé qui permet à un employé de s'absenter de son travail pour régler des problèmes liés à de la violence familiale, qui le concernent directement ou indirectement en tant que personne en charge.	Congé accordé pour l'employé ou pour son enfant lorsque l'un ou l'autre subit des violences familiales.
Durée	Le congé en cas de violence interpersonnelle est en deux parties : 1) jusqu'à 10 jours consécutifs ou de manière intermittente sur une période de 52 semaines, selon les besoins. 2) jusqu'à 17 semaines sur une période de 52 semaines en une seule période continue. Peut être pris dans n'importe quel ordre.	Jusqu'à 10 jours, que l'employé peut prendre de manière intermittente ou en une seule période continue, et jusqu'à 16 semaines en une seule période continue chaque année.	Jusqu'à 10 jours par an.	Jusqu'à 10 jours, et jusqu'à 15 semaines chaque année. Peut être pris par période d'au moins 1 semaine.
Exigences documentaires	Pour les jours payés, les employés doivent fournir un justificatif raisonnable de la nécessité de ce congé. L'employeur peut exiger un justificatif également pour les jours de congé non payés.	*Non renseigné.*	L'employé peut être tenu de fournir à l'employeur un justificatif raisonnable de la nécessité de ce congé.	Tout employé qui prend un congé payé est tenu de fournir à l'employeur un justificatif raisonnable de la nécessité de ce congé conformément aux exigences.
Exigences de préavis	L'employé doit en informer l'employeur le plus tôt possible, dans la mesure du raisonnable, compte tenu des circonstances.	L'employé doit communiquer par écrit à l'employeur les raisons détaillées pour lesquelles le congé doit être pris.	Le préavis doit préciser la durée de congé sollicitée et doit être remis à l'employeur le plus tôt possible, avant le début du congé, sauf s'il existe une raison valable pour laquelle ce préavis ne peut pas être donné.	Un préavis écrit doit être fourni le plus tôt possible, dans la mesure du raisonnable, compte tenu des circonstances.
Exigences d'emploi	Il faut avoir travaillé au moins 90 jours.	Il faut avoir travaillé au moins 90 jours.	Il faut avoir travaillé au moins 30 jours.	*Non renseigné.*
Paiement	Les 5 premiers jours de congé pris sur une période de 52 semaines sont payés à hauteur du salaire habituel.	Les 5 premiers jours de congé sont payés et le reste ne l'est pas. Le taux de rémunération équivaut au salaire qui aurait été touché pendant les heures normales de travail.	3 jours payés et 7 jours non payés au cours d'une année donnée.	Les 5 premiers jours du congé de 10 jours sont payés à hauteur de ce que l'employé aurait touché s'il n'avait pas pris de congé. Le congé de 15 semaines n'est pas payé.
Information complémentaire				

	Nouvelle-Écosse	Nunavut	Île-du-Prince-Édouard	Québec
Nom	Congé en cas de violence familiale	*Aucun congé en cas de violence familiale.*	Congé en cas de violence familiale, conjugale ou sexuelle	Absences pour cause de violence conjugale et de violence à caractère sexuel
Description	Congé qui peut être pris par un employé qui subit des violences familiales ou dont l'enfant (de moins de 18 ans) subit des violences familiales.		Congé pour violence conjugale ou sexuelle qui doit être accordé lorsque l'employé en fait la demande.	Congé qui permet à un employé de s'absenter de son travail en raison de violences conjugales ou sexuelles qu'il a subies.
Durée	Le congé familial le plus long est de 16 semaines consécutives. Le congé familial le plus court est de 10 jours, pouvant être pris en plusieurs ou en une seule fois.		Jusqu'à 10 jours de manière intermittente ou en une seule période continue sur une période de 12 mois civils.	Ne peut être supérieur à 26 semaines sur une période de 12 mois. Jusqu'à 104 semaines si l'employé subit des dommages corporels graves pendant ou résultant directement d'une infraction pénale qui le rend incapable d'occuper son poste habituel.
Exigences documentaires	L'employeur peut demander à l'employé de fournir un formulaire établi par la Division des normes de travail pour justifier de son droit à un congé en cas de violence familiale.			*Non renseigné.*
Exigences de préavis	L'employé doit prévenir son employeur par écrit le plus tôt possible de son intention de prendre un congé en cas de violence familiale, en précisant la date prévue de début et de fin du congé.		L'employé doit prévenir l'employeur de son intention de prendre ce congé, en précisant la date de début prévue et la durée prévue.	L'employé doit prévenir l'employeur le plus tôt possible de toute période d'absence, en lui en indiquant les raisons.
Exigences d'emploi	Il faut avoir travaillé au moins 3 mois.		Il faut avoir travaillé au moins 3 mois.	Il faut avoir travaillé au moins 3 mois pour avoir le droit à un congé payé.
Paiement	Jusqu'à 3 jours doivent être payés. Chaque jour doit être payé à hauteur de ce qu'aurait touché l'employé pendant toutes les heures où il aurait travaillé ce jour-là si le congé n'avait pas été pris.		Jusqu'à 3 jours doivent être payés.	Jusqu'à 2 jours d'absence payés par an.
Information complémentaire				

	Saskatchewan	Yukon
Nom	Congé en cas de violence interpersonnelle	*Aucun congé en cas de violence familiale.*
Description	Congé avec protection de l'emploi pour les survivants de violences interpersonnelles ou de toute forme de violence sexuelle pour leur permettre d'accéder à de l'aide ou de trouver un nouveau foyer.	*En mars 2020, un amendement à la Loi sur les normes d'emploi a été proposé pour permettre l'accès à un congé payé et non payé aux victimes de violences familiales ou sexuelles.*
Durée	Jusqu'à 10 jours.	
Exigences documentaires	Si l'employeur lui en fait la demande, l'employé doit fournir une preuve des services reçus. Il peut s'agir notamment d'une confirmation écrite de la part d'un travailleur social ou d'un médecin.	
Exigences de préavis	Le plus tôt possible.	
Exigences d'emploi	Il faut avoir travaillé au moins 13 semaines.	
Paiement	5 jours payés par l'employeur et 5 jours non payés.	
Information complémentaire		

Pour plus d'informations, consultez les sources gouvernementales suivantes :

- **Gouvernement fédéral :** En savoir plus.
- **Ontario :** En savoir plus.
- **Alberta :** En savoir plus.
- **Colombie-Britannique :** En savoir plus.
- **Manitoba :** En savoir plus.
- **Nouveau-Brunswick :** En savoir plus.
- **Terre-Neuve-et-Labrador :** En savoir plus.
- **Nouvelle-Écosse :** En savoir plus.
- **Île-du-Prince-Édouard :** En savoir plus.
- **Québec :** En savoir plus.
- **Saskatchewan :** En savoir plus.
- **Territoires du Nord-Ouest :** En savoir plus.
- **Nunavut :** En savoir plus.
- **Yukon :** En savoir plus.

10. RESSOURCES SUR LE MARKETING ET LA PUBLICITÉ

LIGNES DIRECTRICES SUR LA REPRÉSENTATION DES FEMMES ET DES HOMMES DANS LA PUBLICITÉ (AD STANDARDS)[113]

Les Normes canadiennes de la publicité administrent ces lignes directrices sur la représentation femmes-hommes dans la publicité. Ces lignes directrices font partie du Code canadien des normes de la publicité, qui est le principal instrument d'autoréglementation de l'industrie canadienne de la publicité. Il existe six lignes directrices :

- **L'autorité :** la publicité devrait tendre à la représentation égale de femmes et d'hommes dans des rôles d'autorité.
- **Les prises de décision :** les femmes et les hommes devraient être représentés de manière égale pour ce qui est des décisions portant sur les achats, y compris les achats importants.
- **La sexualité :** la publicité devrait éviter l'utilisation ou l'exploitation inappropriée de la sexualité.
- **La violence :** Aucun des sexes ne doit être représenté comme exerçant une domination sur l'autre au moyen de menaces explicites ou implicites ou par l'exercice évident de la force.
- **La diversité :** la publicité devrait représenter les femmes et les hommes dans toute leur diversité et tout aussi compétents les uns que les autres dans un large éventail d'activités, que ce soit au foyer ou à l'extérieur.
- **Le langage :** la publicité devrait éviter tout langage qui représente de façon négative, offense ou exclut les femmes ou les hommes.

Pour lire le guide complet, cliquez ici.

A GUIDE TO PROGRESSIVE GENDER PORTRAYALS IN ADVERTISING – THE CASE FOR UNSTEREOTYPING ADS / GUIDE EN FAVEUR D'UNE REPRÉSENTATION PROGRESSISTE DES GENRES DANS LA PUBLICITÉ : PLAIDOYER POUR UNE PUBLICITÉ SANS STÉRÉOTYPES (THE WORLD FEDERATION OF ADVERTISERS)[114]

Ce guide souligne la nécessité pour l'industrie de la publicité de se détacher des stéréotypes de genre dans les annonces publicitaires et donne quelques clés et recommandations pour y parvenir.

Parmi ces recommandations, il est conseillé de :

1. **Encourager la diversité au sein de vos équipes :** mon équipe interne et mes associés reflètent-ils mon public cible?
2. **Suivre les résultats :** quelle est la représentation de femmes par rapport aux hommes dans nos annonces? Faisons-nous des tests publicitaires en intégrant un nombre égal de femmes et d'hommes, etc.?
3. **Définir votre but :** que fait ma marque pour valoriser aussi bien les hommes que les femmes?
4. **Adopter une vision à long terme : où se voit-on dans trois ans sur les questions de mixité et de représentation? Ce que veulent les militants et les consommateurs, c'est un réel engagement, qui ne se limite pas à une action isolée.**
5. **Dépasser le seul marketing :** comment puis-je promouvoir une image plus positive et une représentation plus mixte à l'interne et parmi mes fournisseurs?

Pour en savoir plus, cliquez ici.

A GUIDE TO GENDER EQUALITY IN COMMUNICATIONS / GUIDE POUR INTÉGRER L'ÉGALITÉ DES GENRES DANS VOS COMMUNICATIONS (KOÇ HOLDING CORPORATION)[115]

Le groupe Koç, une holding d'investissement turque, a élaboré ce guide pour aider à transformer les milieux de travail et à faire progresser l'égalité des genres au travers d'une communication efficace. Les professionnels de la communication peuvent puiser dans ce guide pour combattre les stéréotypes dans le marketing, la communication et la gestion de la marque.

Une **communication qui tient compte du genre** suppose de **remettre en question les stéréotypes de genre** et de rendre possible l'intégration de l'égalité des genres. Cette communication peut être définie de la manière suivante :

- Utilisation inclusive de la langue et des supports de communication visuelle;
- Positionnement des femmes et des hommes de manière à ce que les deux genres soient représentés de manière égale, aient un accès égal aux ressources et aux opportunités, aient des rôles équilibrés et puissent participer de manière égale à la prise de décision.

Pour intégrer la dimension du genre dans vos communications, penchez-vous sur les éléments suivants :

- **Qui?** : se poser la question de la représentation

  Évaluer : la proportion des hommes et des femmes; l'âge de l'ensemble des personnes représentées; l'apparence physique et vestimentaire des hommes et des femmes dans les supports visuels; et la manière dont leurs rôles sont présentés.

113 Ad Standards, "Gender Portrayal Guidelines," 2019.
114 World Federation of Advertisers, "A Guide to Progressive Gender Portrayals in Advertising," 2018.
115 Koç Holding Corporation, "A Guide to Gender Equality in Communications," 2017.

- **Quoi?** : se poser la question de la distribution des ressources

  Évaluer : quelle partie du temps est occupée par qui; qui est représenté à quel endroit; qui possède les ressources et touche l'argent; qui utilise l'espace du domaine public et combien de temps; qui reçoit quelles informations; qui est responsable de quoi; et qui prend les décisions et les fait appliquer

- **Pourquoi? :** se poser la question des obstacles à l'égalité

  Évaluer : qui possède quoi et pourquoi; pourquoi tel ou tel objet ou service répond aux besoins de tel ou tel genre; pourquoi attribuons-nous certaines ressources et certains rôles à un genre en particulier; et pourquoi le slogan ne s'adresse-t-il qu'à un seul genre?

- **Comment? :** se poser la question de la nouvelle voie à suivre pour faire progresser la sensibilité aux questions de genre

  Évaluer : de quelle manière mon approche garantit-elle l'égalité des genres; est-il possible d'adopter un nouveau cadre qui garantisse une meilleure égalité des genres; et, puis-je changer d'approche

Pour en savoir plus, cliquez ici.

LET'S SPEAK GENDER: 10 PRINCIPLES OF GENDER-RESPONSIVE COMMUNICATIONS FOR DEVELOPMENT / PARLONS DE GENRE : 10 PRINCIPES ENCADRANT LES COMMUNICATIONS TENANT COMPTE DES GENRES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT (UNDP)[116]

Cette ressource fournit des orientations pour une représentation plus équitable des genres dans la communication en partant du principe que le langage peut renforcer ou subvertir les inégalités entre les genres. Ce document énumère les erreurs courantes en communication et la manière dont elles contribuent à l'inégalité des genres, et offre des exemples de bonnes pratiques à observer pour éviter ou corriger ce genre de comportement.

10 principes pour réduire les discriminations fondées sur le genre dans la communication :

1. **Ne pas se contenter de montrer les femmes :** essayer de comprendre les divers aspects de l'inégalité des genres.
2. **Garantir la visibilité des deux genres :** intégrer les points de vue des femmes dans les processus de prise de décision.
3. **Tenir suffisamment compte de la contribution des femmes :** examiner le rôle et l'impact des relations entre les genres dans les représentations.
4. **Ne pas renforcer les stéréotypes de genre :** utiliser des couleurs non « genrées » pour représenter les hommes et les femmes.
5. **Afficher la diversité :** s'intéresser à la diversité des expériences des hommes et femmes de tous horizons.
6. **Employer un langage inclusif :** utiliser des pronoms et des intitulés de poste neutres.
7. **Ne pas victimiser :** montrer les femmes comme des participantes actives du développement, et non comme des bénéficiaires.
8. **Ne pas être condescendant(e) :** mettre en avant les femmes qui obtiennent d'excellents résultats.
9. **Présenter les faits, ne pas être dans le jugement :** s'atteler à présenter les faits et les citations.
10. **Faire preuve d'ouverture :** être ouvert(e) à écouter, apprendre et progresser.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

ADVERTISING GUIDANCE ON DEPICTING GENDER STEREOTYPES LIKELY TO CAUSE HARM OR SERIOUS OR WIDESPREAD OFFENCE / ORIENTATIONS RELATIVES AUX STÉRÉOTYPES DE GENRE DANS LA PUBLICITÉ SUSCEPTIBLES DE CAUSER UN PRÉJUDICE GRAVE OU GÉNÉRALISÉ (COMMITTEE OF ADVERTISING PRACTICE)[117]

Le *Committee of Advertising Practice* du Royaume-Uni a rédigé des orientations pour aider les annonceurs, les agences et les médias à interpréter le Code du *Committee of Advertising Practice*. Ces orientations s'appuient sur la réglementation du Royaume-Uni qui interdit les stéréotypes de genre dans la publicité, mais fournissent également des exemples de scénarios stéréotypés à éviter dans la publicité.

- **Rôles et caractéristiques associés à un genre** particulier **:** annonce publicitaire qui montre un homme les pieds sur la table pendant que le reste de la famille sème la pagaille et que la femme est seule à gérer ce désordre.
- **Pression liée à l'atteinte d'un idéal physique :** annonce publicitaire qui montre une personne souffrant de nombreuses insatisfactions dans sa vie et qui sous-entend que tous ses problèmes se sont réglés par la suite en changeant la forme de sa silhouette.
- **Scénarios visant ou impliquant des enfants :** faire attention aux annonces publicitaires qui cherchent à souligner le contraste entre une personnalité masculine (ex. : aventurière) et une personnalité féminine (ex. : attentionnée).
- **Scénarios visant ou impliquant des groupes potentiellement vulnérables :** les annonces visant les nouvelles mamans et qui sous-entendent que le fait d'être séduisante et d'avoir une maison impeccable passe avant d'autres facteurs, comme leur bien-être émotionnel.
- **Scénarios montrant des personnes qui ne répondent pas aux stéréotypes de genre :** une annonce qui dénigre un homme parce qu'il remplit des rôles ou exécute des tâches associés aux stéréotypes féminins.

116 UNDP, "Let's Speak Gender: 10 Principles of Gender-Responsive Communications for Development," 2018.
117 Committee of Advertising Practice, "Advertising Guidance on Depicting Gender Stereotypes Likely to Cause Harm or Serious or Widespread Offence," n.d.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

GENDER BIAS IN ADVERTISING: RESEARCH, TRENDS AND NEW VISUAL LANGUAGE / PRÉJUGÉS DANS LA PUBLICITÉ : RECHERCHE, TENDANCES ET NOUVEAU LANGAGE VISUEL (GEENA DAVIS INSTITUTE ON GENDER IN MEDIA)[118]

Le *Geena Davis Institute on Gender in Media* de l'université Mount Saint Mary's travaille avec les médias et les entreprises de divertissement pour améliorer la manière dont les filles et les femmes sont représentées dans les médias. Cet institut a élaboré ce rapport dans le but d'examiner les améliorations apportées dans la publicité en matière de représentation des femmes, et ce qui peut encore être amélioré.

Une partie de ce rapport porte sur les moyens d'action possibles pour les agences et les marques dans la lutte pour une meilleure représentation des genres dans la publicité :

- Adopter une vision à long terme : bien qu'une campagne publicitaire axée sur les femmes puisse faire parler d'elle à un instant précis, cela ne garantit pas une représentation des femmes sur le long terme.
- Intégrer les femmes dans le processus et pas seulement dans les résultats : placer les femmes dans des rôles décisionnels pour ajouter de nouvelles dimensions à des stéréotypes genrés dépassés.
- Observer la concurrence : regarder ce que font les marques concurrentes qui remplissent un marché de niche pour voir quelle tournure prend la culture.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

GETTING GENDER RIGHT / ADOPTER LA BONNE APPROCHE EN MATIÈRE DE GENRES (KANTAR)[119]

Le rapport de Kantar vise à aider les professionnels du marketing à se sentir plus en confiance pour prendre des décisions stratégiques de marque liées aux différences de genre en réponse aux campagnes de marketing. Ce rapport s'appuie sur des recherches primaires incluant 20 000 répondants de 43 pays, y compris le Canada.

Quelques recommandations importantes :

- Faire preuve d'audace en intégrant la question du genre de manière consciente et en remettant en question le statu quo.
- Reconnaître et accepter les différences entre les genres en admettant le caractère désuet et simpliste des suppositions genrées qui renforcent les vieux paradigmes décisionnels.
- Adopter une philosophie inclusive pour créer des annonces qui s'adressent à tout le monde.
- Évaluer le ciblage et l'optimisation des médias en fonction du genre en ayant à l'esprit que les femmes sont moins réceptives aux médias en ligne.
- Les entreprises doivent reconnaître que l'égalité des genres est un cheminement qui nécessite des programmes progressistes complets dont l'efficacité peut être contrôlée et mesurée.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

118 Geena Davis Institute on Gender in Media, "Gender Bias in Advertising: Research, Trends and New Visual Language," n.d.
119 Kantar, "Getting Gender Right," N.d.

11. RESSOURCES SUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

THE POWER OF PROCUREMENT: HOW TO SOURCE FROM WOMEN-OWNED BUSINESSES / LE POUVOIR DE L'APPROVISIONNEMENT : COMMENT S'APPROVISIONNER AUPRÈS D'ENTREPRISES DÉTENUES PAR DES FEMMES (UN WOMEN)[120]

Cette ressource est un guide d'entreprise en faveur d'un approvisionnement tenant compte des genres. Ce guide permet aux sociétés commerciales et à leurs fournisseurs de mieux comprendre les obstacles et les défis qui empêchent les entreprises détenues par des femmes d'accéder et de participer pleinement aux chaînes de valeur locales et mondiales. Il aborde des sujets clés en matière d'approvisionnement, et notamment :

Surmonter les défis auxquels sont confrontées les entreprises détenues par des femmes : le secteur privé peut réformer les politiques et pratiques en matière d'approvisionnement des entreprises afin de les rendre plus inclusives et aider ainsi les entreprises détenues par des femmes à surmonter les difficultés qu'elles rencontrent. Voici quelques pratiques d'approvisionnement stratégiques :

- Augmenter l'accès aux informations et aux réseaux sociaux
- Rationaliser la procédure de demande
- Rationaliser le processus de passation des contrats
- Limiter la taille des contrats
- **Établir des critères d'attribution appropriés**
- Fournir une rétroaction
- Assurer un règlement rapide

Renforcer les capacités et l'engagement de l'entreprise : pour réussir à intégrer un approvisionnement tenant compte des genres dans la culture et dans les pratiques de l'entreprise, celle-ci peut élaborer un plan de développement fournisseurs pour les entreprises détenues par des femmes, identifier les possibilités s'offrant aux entreprises détenues par des femmes en matière d'approvisionnement stratégique et de gestion de la chaîne de valeur, etc. Les huit lignes directrices ci-dessous permettent de mettre en place de bonnes pratiques :

- Établir une politique d'entreprise et un soutien à la haute direction de l'entreprise
- Élaborer un plan de développement fournisseurs pour les entreprises détenues par les femmes
- Instaurer une bonne communication à l'interne et à l'externe
- Identifier les possibilités qui s'offrent aux entreprises détenues par des femmes en matière d'approvisionnement stratégique et de gestion de la chaîne d'approvisionnement
- Mettre en place un processus complet de développement des fournisseurs
- Prévoir des mécanismes de suivi, d'établissement de rapports et de fixation d'objectifs
- Établir un plan d'amélioration continue
- Créer un plan fournisseurs de second rang

Pour consulter cette ressource et en savoir plus, cliquez ici.

SUPPLIER DIVERSITY PLAYBOOK – GUIDELINES TO ESTABLISHING A SUCCESSFUL SUPPLIER DIVERSITY PROCESS / GUIDE SUR LA DIVERSITÉ DES FOURNISSEURS (CANADIAN ABORIGINAL AND MINORITY SUPPLIER COUNCIL)[121]

Cette ressource est un guide pour l'établissement d'un bon processus de diversité des fournisseurs à destination du secteur privé. Il aborde et approfondit cinq facteurs essentiels à la création d'un processus solide en matière de diversité des fournisseurs. Il offre également des exemples d'entreprises qui mettent ces éléments en pratique.

1. **Analyse de rentabilisation et soutien à la direction :** élaborer l'analyse de rentabilisation en définissant une proposition de valeur, en identifiant l'état actuel (analyse comparative du secteur), alignement de la stratégie et résultats à atteindre.
2. **Identification des possibilités :** identifier les possibilités permettant de créer un processus solide de diversité des fournisseurs grâce à une analyse des fournisseurs, l'engagement des fournisseurs et le développement des fournisseurs.
3. **Processus de soutien :** développer et renforcer des processus de soutien, notamment en matière d'alignement, d'approvisionnement inclusif, de communication et de gestion.
4. **Mesure et établissement de rapports :** développer des paramètres de mesure et des outils d'établissement de rapports tels qu'un tableau de bord pour l'établissement de rapports sur la diversité des fournisseurs.

Pour consulter le guide complet, cliquez ici.

NORME SA8000 (SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL)[122]

Social Accountability International est une organisation non gouvernementale internationale qui offre de nombreuses ressources visant à aider les entreprises à améliorer leur performance sociale et à faire progresser les droits de la personne en milieu de travail. En tant que norme de certification volontaire, la Norme SA8000

120 UN Women, "The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses – Corporate Guide to Gender-Responsive Procurement," 2017.
121 Canadian Aboriginal and Minority Supplier Council, "Supplier Diversity Playbook," n.d.
122 Social Accountability International, "SA8000® Standard," n.d.

aide les organisations certifiées à faire respecter les attentes en matière de performance sociale tout au long de leurs chaînes d'approvisionnement, à démontrer leur dévouement au traitement équitable des travailleurs dans tous les secteurs et à améliorer leurs systèmes de gestion pour traiter et prévenir les risques sociaux et ceux liés au travail. La portée de cette norme inclut l'ensemble du personnel sous le contrôle de l'entreprise qui fournit des biens ou des services pour l'entreprise, y compris les fournisseurs, les sous-traitants et les travailleurs à domicile. Les entreprises peuvent utiliser cette norme pour s'assurer que les droits de la personne sont bien respectés et que les membres du personnel sont traités de manière équitable et respectueuse tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Les neuf exigences de responsabilité sociale de la Norme SA8000 portent sur :

1. Le travail des enfants
2. Le travail forcé ou obligatoire
3. La santé et la sécurité
4. La liberté syndicale et le droit à la négociation collective
5. La discrimination
6. Les pratiques disciplinaires
7. Le temps de travail
8. La rémunération
9. Les systèmes de gestion

Pour consulter les documents relatifs à cette certification, cliquez ici.

KNOWTHECHAIN[123]

KnowTheChain est une ressource utile pour les entreprises et les investisseurs dans le cadre de leur analyse comparative des pratiques entre divers secteurs, car elle permet d'éclairer les décisions des investisseurs et fournit des outils et des ressources pour aider les entreprises à se conformer à cette loi et à la loi britannique sur l'esclavage moderne.

Les critères de référence évaluent au total 23 indicateurs sur les thèmes suivants :

- Engagement et gouvernance
- Traçabilité et évaluation des risques
- Pratiques d'achat
- Recrutement
- Prise en compte de la voix des travailleurs
- Surveillance
- Recours

Les critères de référence actuellement disponibles sont les suivants :

- Les technologies de l'information et de la communication
- Les produits alimentaires et les boissons
- L'habillement et les chaussures

Pour en savoir plus, cliquez ici.

ETHICAL TRADING INITIATIVE BASE CODE / CODE DÉONTOLOGIQUE DE L'ETI (ETHICAL TRADING INITIATIVE)[124]

L'*Ethical Trading Initiative* (ETI) est une alliance d'entreprises, de syndicats et d'organisations non gouvernementales qui encourage les entreprises à avoir des chaînes d'approvisionnement responsables et à participer au commerce éthique. Le code déontologique de l'ETI s'appuie sur les conventions de l'Organisation internationale du travail et constitue une norme de référence mondiale pouvant également être utilisée comme référence pour l'élaboration de plans d'action en matière de commerce équitable et pour la réalisation d'audits sociaux. En adhérant à l'ETI, les entreprises s'engagent à respecter son Code de base et les principes de mise en œuvre servant de guide pour aborder correctement le commerce éthique. Les membres de l'ETI ont également accès à un large éventail de ressources de formation, de conseils d'experts, de réseaux et de services de soutien par les pairs.

Les catégories du Code déontologique de l'ETI sont :

1. L'emploi est librement choisi
2. La liberté syndicale et le droit à la négociation collective sont respectés
3. Les conditions de travail sont sécuritaires et saines
4. Le travail des enfants est interdit
5. Les salaires de subsistance sont payés
6. Le temps de travail n'est pas excessif
7. Aucune discrimination n'est pratiquée
8. Le travail est proposé de façon régulière
9. Aucun traitement excessivement sévère ou inhumain n'est permis

Pour plus d'informations, cliquez ici.

SOUTENIR LES ENTREPRISES APPARTENANT À DES FEMMES ET FAVORISER LEUR CROISSANCE (THE CANADA–UNITED STATES COUNCIL FOR ADVANCEMENT OF WOMEN ENTREPRENEURS AND BUSINESS LEADERS)[125]

Dans cette recherche, le Conseil canado-américain pour l'avancement des femmes entrepreneures et chefs d'entreprises met en avant plusieurs initiatives spécifiques visant à soutenir les femmes entrepreneures.

Élargir le recours aux programmes de diversification des fournisseurs du secteur privé et accroître le rayonnement auprès des entreprises dirigées par des femmes. Voici quelques « pratiques exemplaires » que nous respectons afin de tirer pleinement parti des avantages de la diversification des fournisseurs :

- **Mettre sur pied une équipe spéciale** visant à atteindre des cibles précises en matière de diversification des fournisseurs;
- **Tenir une base de données centrale** sur les besoins en approvisionnement et les fournisseurs inscrits;

123 KnowTheChain, "KnowTheChain," n.d.
124 Ethical Trading Initiative, "ETI Base Code," n.d.
125 Canada-United States Council for Advancement of Women Entrepreneurs and Business Leaders, "Supporting and Growing Women-Owned Businesses," 2018.

- **Privilégier les efforts de communication** notamment en participant à des conférences et à des sommets et en collaborant étroitement avec les réseaux, les accélérateurs et les pépinières d'entreprises appartenant à votre secteur;
- **Appliquer une politique de diversification des fournisseurs et un mécanisme d'établissement de rapports;**
- **Créer des partenariats avec des organismes catalyseurs** tels que WEConnect International, WBE Canada, National Women Business Owners Corporation (NWBOC) ou WBENC pour avoir un meilleur accès aux entreprises appartenant à des femmes.

Mettre au défi les accélérateurs et les réseaux professionnels pour attirer et développer les entreprises dirigées par des femmes. Les « pratiques exemplaires » qui se démarquent pour attirer et développer les femmes entrepreneures sont les suivantes :

- **Suivi et transparence :** MaRS Discovery Distric affiche une participation de 30 % de femmes fondatrices sous la supervision d'une femme PDG.
- **Programmes axés sur les femmes :** grâce au programme Femmes entrepreneures gagnantes d'EY, les participantes affichent une croissance annuelle moyenne de 20 % de leurs recettes.
- **Réseautage mixte :** *Entrepreneurs' Organization* permet à tous les participants (hommes et femmes) d'avoir accès à un réseau d'entrepreneurs.
- Éliminer les préjugés **dans les** décisions d'investissement : la Banque de développement du Canada a mené une étude d'accessibilité indépendante sur toutes les étapes du parcours d'une femme entrepreneure.
- **Modèle de comportement et engagement public :** YPO Canada a rejoint l'initiative #GoSponsorHer afin d'encourager les membres à entrer en contact avec des femmes entrepreneures.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

GENDER EQUALITY IN CODES OF CONDUCT GUIDANCE / GUIDE SUR L'ÉGALITÉ DES GENRES DANS LES CODES DE CONDUITE (BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY)[126]

Ce guide offre un cadre permettant aux entreprises d'intégrer diverses considérations en matière d'égalité des genres dans les normes qu'elles utilisent pour fixer les exigences éthiques de la chaîne d'approvisionnement. Ce guide présente neuf principes à suivre dans l'élaboration d'un code de conduite. Chaque principe examine le langage traditionnellement utilisé dans les codes, présente une lecture du principe sous le prisme des femmes, offre des exemples d'études de cas, formule des recommandations pour un langage plus inclusif et présente les actions de leadership rattachées à ce principe :

1. **Discrimination :** il est recommandé de mentionner que le principe de non-discrimination s'applique aussi bien aux femmes qu'aux hommes et d'indiquer les rôles et les besoins spécifiques aux femmes.
2. **Salaires et avantages sociaux :** inclure une mention sur l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un travail de valeur égale, etc.
3. **Temps de travail :** le temps de travail doit être fixé dans les limites autorisées à l'échelle nationale et internationale et les objectifs d'exécution ne doivent pas être fixés de manière irréaliste comme moyen d'éviter le paiement d'heures supplémentaires.
4. **Harcèlement et mauvais traitements :** définir le harcèlement et les politiques connexes, décrire les séances de formation sur ce thème et faire clairement mention du harcèlement sexuel.
5. **Santé et sécurité :** mettre l'accent sur le bien-être des travailleurs et inclure des dispositions visant à garantir leur accès à des services de santé et à une assurance qui répondent aux préoccupations et aux besoins propres à chaque genre.
6. **Liberté d'association et négociation collective :** inclure une mention soulignant les droits des femmes et des hommes en matière de liberté d'association et de négociation collective.
7. **Relations de travail :** étendre l'application des principes du code de conduite aux organismes sous contrat, de sous-traitance, de travail à domicile et de recrutement. Compte tenu du fait que les femmes ont souvent le statut d'emploi le plus précaire ou le plus vulnérable, inclure des dispositions spécifiques visant à les protéger.
8. **Système de gestion :** le code de conduite, les politiques, les procédures, la formation et la tenue des dossiers doivent être conçus de manière à concrétiser les diverses considérations de genre qui y ont été intégrées.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

MAKING WOMEN WORKERS COUNT – A FRAMEWORK FOR CONDUCTING GENDER-RESPONSIVE DUE DILIGENCE IN SUPPLY CHAINS / VALORISER LES TRAVAILLEUSES (BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY)[127]

Cette ressource fournit des conseils sur la conduite de vérifications tenant compte du genre au sein des chaînes d'approvisionnement des organisations et des fournisseurs en utilisant le cadre de données et d'impact sur le genre (GDI). Cette ressource explique comment défendre les arguments en faveur de la diversification des fournisseurs, comment réaliser des évaluations tenant compte du genre et les analyser, comment suivre les progrès réalisés et améliorer la responsabilisation, et comment communiquer ces progrès.

Ces actions sont incluses dans les quatre phases ci-après, avec une liste de contrôle pour chaque phase.

126 Business for Social Responsibility, "Gender Equality in Codes of Conduct Guidance," n.d.
127 Business for Social Responsibility, "Making Women Workers Count – A Framework for Conducting Gender-Responsive Due Diligence in Supply Chains," 2019.

PHASE 1 : ÉVALUER ET ANALYSER

- Examiner les pratiques commerciales des marques
- Comprendre le contexte et les risques liés au pays
- Évaluer le rendement, le profil et l'impact de la main-d'œuvre des fournisseurs
- Recueillir les indicateurs du GDI
- Analyser les conclusions obtenues grâce à l'outil du GDI

PHASE 2 : INTÉGRER ET AGIR

- Pour les marques : agir, donner les moyens et influencer
- Pour les fournisseurs : établir des priorités, définir des paramètres de mesure et des objectifs, et les appliquer au sein de l'entreprise

PHASE 3 : ASSURER UN SUIVI

- Distinguer les indicateurs interventionnels et spécifiques des indicateurs de maintien du statu quo, et leur fréquence de suivi
- Profiter des visites chez les fournisseurs pour examiner et discuter des progrès en cours relativement à un objectif précis ou pour suivre les performances globales en matière d'égalité des genres
- Veiller à ce que la collecte des données et le suivi deviennent des pratiques courantes
- Impliquer les travailleurs et les experts dans l'examen des progrès réalisés

PHASE 4 : COMMUNIQUER

- Utiliser les données relatives au genre dans votre entreprise
- Aligner la communication concernant le GDI sur les principes d'autonomisation des femmes (WEP) et les objectifs de développement durable (ODD) pour communiquer avec les parties prenantes
- Utiliser le GDI pour couvrir les attentes des investisseurs
- Encourager les fournisseurs à utiliser les conclusions du GDI avec leur équipe principale et les comités/syndicats de travailleurs pour favoriser le dialogue social

Pour plus de détails, cliquez ici.

GENDER EQUALITY IN SOCIAL AUDITING GUIDANCE / GUIDE SUR L'ÉGALITÉ DES GENRES DANS LES AUDITS SOCIAUX (BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY AND THE MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF THE NETHERLANDS)[128]

Ce rapport offre des conseils sur la manière dont les organisations peuvent intégrer l'égalité des genres dans les méthodologies et processus d'audit social. Il identifie divers obstacles systémiques qui empêchent les audits sociaux actuels de tenir compte du genre et fournit un ensemble de recommandations pour surmonter ces obstacles. Il fournit aux organisations des informations, des recommandations et des études de cas sur la manière dont l'égalité des genres peut être intégrée dans les pratiques d'audit actuelles, notamment dans les mesures de vérification d'audit existantes de la chaîne d'approvisionnement, et comprend une série d'entretiens avec les travailleurs.

Ce rapport met en évidence cinq raisons pour lesquelles il est logique, d'un point de vue commercial, de traiter les questions d'égalité des genres dans les chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale :

1. Contribue à l'atteinte des objectifs commerciaux
2. Maintient une main-d'œuvre forte et stable
3. Augmente la productivité et réduit les coûts
4. Garantit la conformité
5. Favorise l'engagement des travailleurs

Pour en savoir plus, cliquez ici.

CAMSC SUPPLIER CERTIFICATION / CERTIFICATION CAMSC POUR LES FOURNISSEURS (CANADIAN ABORIGINAL AND MINORITY SUPPLIER COUNCIL)[129]

Le Conseil canadien des fournisseurs autochtones et de minorités visibles (CAMSC) certifie et connecte des entreprises détenues par des autochtones ou des minorités visibles avec des possibilités d'achat auprès de grandes sociétés à travers le Canada et les États-Unis. La certification fournisseur du CAMSC constitue un outil d'accès aux marchés qui offre aux fournisseurs un point d'entrée direct aux grandes sociétés commerciales, qui apprécient les avantages commerciaux apportés par une chaîne d'approvisionnement inclusive et diversifiée.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

CGLCC SUPPLIER DIVERSITY PROGRAM / PROGRAMME DE DIVERSITÉ DES FOURNISSEURS DE LA CGLCC (CANADIAN LGBT+ CHAMBER OF COMMERCE)[130]

Le programme de diversification des fournisseurs de la chambre de commerce gaie et lesbienne du Canada (CGLCC) met en relation des entreprises LGBT+ au Canada avec des sociétés, organisations et organismes gouvernementaux souhaitant faire affaire avec elles. La CGLCC certifie des entreprises détenues par des membres de la communauté LGBT+ en qualité de fournisseurs issus de la diversité et les aide à tirer parti de cette certification pour développer leur entreprise. Elle travaille avec des sociétés, des organisations et des organismes gouvernementaux pour les aider à comprendre le marché LGBT+ et à se mettre en lien avec des fournisseurs certifiés par la CGLCC. La CGLCC aide les entreprises membres à identifier des fournisseurs de biens et services compétitifs en participant au programme de diversification des fournisseurs.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

128 Magali Barraja, "Gender Equality in Social Auditing Guidance," *BSR and Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands*, 2019.
129 Canadian Aboriginal and Minority Supplier Council, "Supplier Certification," n.d.
130 Canadian LGBT+ Chamber of Commerce, "CGLCC Supplier Diversity Program," n.d.

WBE CANADA CERTIFICATION / CERTIFICATION WBE (WOMEN'S BUSINESS ENTERPRISE CANADA COUNCIL)[131]

Le conseil de *Women's Business Enterprise Canada* (WBE Canada) a créé la certification WBE, une vérification formelle pour les entreprises canadiennes B2B qui sont détenues, gérées et contrôlées au moins à 51 % par des femmes, permettant de les mettre en contact avec diverses entreprises et chaînes d'approvisionnement. Les entreprises qui adhèrent à WBE peuvent élargir leurs possibilités d'approvisionnement en accédant à la base de données des femmes fournisseurs certifiées en ligne de WBE Canada.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

131 Women Business Enterprise, "WBE Certification for Canadian Companies." n.d.

RESSOURCES DE WECONNECT INTERNATIONAL

WECONNECT INTERNATIONAL[132]

WEConnect International est le principal organisme mondial de certification à but non lucratif dirigé par des entreprises, qui travaille avec des sociétés pour aider les entreprises appartenant à des femmes à accéder à de nouveaux débouchés. WEConnect International identifie, forme, enregistre et certifie les entreprises de femmes implantées à l'extérieur des États-Unis et qui sont détenues, gérées et contrôlées au moins à 51 % par une ou plusieurs femmes. Les entreprises membres de WEConnect International peuvent vérifier qu'elles se fournissent bien auprès d'entreprises détenues par des femmes en consultant la base de données des fournisseurs certifiés de WEConnect International. Pour en savoir plus sur WEConnect International, cliquez ici.

WECONNECT CERTIFICATION : WECONNECT INTERNATIONAL – WOMEN'S BUSINESS ENTERPRISE (WBE) CERTIFICATION / CERTIFICATION WECONNECT[133]

La certification WBE de *WEConnect International* permet aux entreprises membres de s'assurer qu'elles se fournissent auprès d'entreprises détenues par des femmes. Cette certification présente de nombreux avantages, comme des opportunités de réseautage, des ateliers de formation et des discussions. Pour accéder à cette certification, il faut remplir quatre exigences :

- **Propriété :** une femme ou plusieurs femmes doivent détenir au moins 51 % des actifs de l'entreprise.
- **Gestion et contrôle :** les femmes propriétaires doivent avoir un contrôle indépendant et autonome des décisions commerciales à court et à long terme
- **Apport de capital et expertise :** les femmes propriétaires doivent démontrer un apport de capital et/ou d'expertise proportionnel à leur participation dans l'entreprise.
- **Indépendance :** les femmes propriétaires doivent conduire les activités de leur entreprise indépendamment des hommes ou des entreprises détenues par des hommes.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

GOLD STANDARD FOR GLOBAL SUPPLIER DIVERSITY & INCLUSION / NORME D'EXCELLENCE POUR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION DES FOURNISSEURS MONDIAUX[134]

La liste de contrôle de la norme d'excellence aide les multinationales et les organisations multilatérales à évaluer leurs programmes de diversification et d'inclusion des fournisseurs mondiaux et à identifier les points qu'elles doivent améliorer. Cette liste de contrôle comprend cinq volets; le but étant d'obtenir 100 points pour atteindre la norme d'excellence.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

WECONNECT ACADEMY[135]

La WEConnect Academy propose un ensemble de programmes d'éducation et de formations en ligne visant à fournir aux femmes chefs d'entreprise les ressources et les informations nécessaires pour atteindre leurs objectifs de croissance, apprendre auprès des experts et autres membres de WBE et avoir accès à un réseau de soutien diversifié. La WEConnect Academy propose également des webinaires (sur invitation) sur divers sujets, tels que l'équilibre travail-vie personnelle, la productivité des équipes et le développement du leadership.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

132 WEConnect International, "WEConnect International," n.d.
133 WEConnect International, "WEConnect International Certification," n.d.
134 WEConnect International, "Resources – Supplier Diversity and Inclusion," n.d.
135 WEConnect International, "WEConnect Academy," n.d.

12. RESSOURCES SUR LES INITIATIVES DE SENSIBILISATION ET LES PARTENARIATS

USING CSR AND PHILANTHROPY TO CLOSE THE GENDER GAP IN TECH / UTILISER LA RSE ET LA PHILANTHROPIE POUR COMBLER L'ÉCART ENTRE LES GENRES DANS LE DOMAINE DES TECHNOLOGIES (REBOOT REPRESENTATION)[136]

McKinsey et Pivotal Ventures ont co-réalisé cette étude pour examiner comment le mécénat des entreprises technologiques et les investissements en matière de responsabilité sociale des entreprises pouvaient améliorer la mixité dans la filière technologique.

Cette enquête leur a permis d'obtenir des informations précieuses sur les pratiques pouvant améliorer la mixité dans le secteur des technologies par le biais d'investissements philanthropiques et socialement responsables.

1. **Mettre l'accent sur les femmes et les filles :** le soutien des entreprises est important, que ce soit pour les programmes exclusivement réservés aux filles ou les programmes mixtes. Il ne faut jamais perdre de vue l'objectif de représentation paritaire et obtenir un engagement envers des objectifs clairs en lien avec ces programmes afin d'éviter de reproduire les ratios actuels entre les genres.
2. **Résoudre les problèmes de celles qui rencontrent le plus d'obstacles (les femmes et filles de couleur sous-représentées) :** les entreprises peuvent soutenir des programmes qui s'attaquent aux défis spécifiques que rencontrent les sous-segments de femmes confrontées à de multiples formes de marginalisation.
3. **Il n'est jamais trop tard; il faut envisager des rampes d'accès multiples :** selon les recherches, comme les filles sont moins susceptibles que les garçons d'avoir été exposées à l'informatique pendant leur enfance, les rampes d'accès ultérieures, comme celles de l'enseignement supérieur, offrent des possibilités à fort impact pour les femmes et les filles.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

WHY GENDER MATTERS: A RESOURCE GUIDE FOR INTEGRATING GENDER CONSIDERATIONS INTO COMMUNITIES WORK AT RIO TINTO / POURQUOI LA QUESTION DU GENRE EST IMPORTANTE : UN GUIDE POUR L'INTÉGRATION DES CONSIDÉRATIONS LIÉES AU GENRE DANS LE TRAVAIL AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS À RIO TINTO (RIO TINTO)[137]

Ce guide fournit aux entreprises de l'industrie minière des orientations sur la manière de favoriser un engagement et un développement inclusifs en intégrant des considérations de genre dans leur travail; en évitant de mettre en danger les femmes et les hommes, les communautés et les projets et en étant plus performantes sur la réalisation des objectifs de diversité. Ce guide comprend quatre phases pour l'intégration de la perspective de genre dans le travail des communautés et relie l'ensemble de ces phases à des considérations d'engagement inclusif pour s'assurer que les femmes et les hommes issus de différents groupes sociaux peuvent participer de manière concrète et significative.

Les quatre phases du travail des communautés :

1. **Connaître et comprendre** les rôles et responsabilités des hommes et des femmes et les différences d'accès aux ressources entre les genres. Intégrer des considérations liées au genre dans : l'évaluation de l'impact social, l'évaluation initiale des communautés et l'évaluation des risques sociaux.
2. **Planifier et mettre en œuvre,** en évitant les effets négatifs et en maximisant les avantages. Intégrer des considérations liées au genre dans les politiques de l'entreprise, la stratégie et les programmes des communautés, les plans opérationnels et le travail des communautés, ainsi que les procédures opérationnelles standard.
3. **Surveiller, évaluer et améliorer** grâce à des données précises et fiables. Utiliser des indicateurs tenant compte des genres, évaluer les résultats en fonction du genre, examiner les résultats et améliorer les projets et les plans.
4. **Rendre compte et communiquer** les résultats liés au genre à l'interne (ex. : examens annuels du programme de la communauté) et à l'externe (ex. : rapports sur le développement durable à l'échelle locale) afin d'encourager la rétroaction.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

UNLOCKING OPPORTUNITIES FOR WOMEN AND BUSINESS: WOMEN AND COMMUNITY ENGAGEMENT / DÉBLOQUER LES OPPORTUNITÉS POUR LES FEMMES ET LES ENTREPRISES : ENGAGEMENT DES FEMMES ET DES COMMUNAUTÉS (IFC)[138]

Cette ressource est une trousse d'outils d'actions et de stratégies pour les entreprises pétrolières, gazières et minières. Même si cette trousse d'outils est axée sur le secteur pétrolier, gazier et minier, les actions et les recommandations qu'elle contient peuvent être facilement transposées à d'autres secteurs.

136 McKinsey and Pivotal Ventures, "Reboot Representation – Using CSR and Philanthropy to Close the Gender Gap in Tech," 2018.
137 Rio Tinto, "Why Gender Matters: A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto," 2009.
138 International Finance Corporation, "Unlocking Opportunities for Women and Business: Women and Community Engagement," 2018.

Cette trousse d'outils présente les différentes étapes permettant de s'assurer que les entreprises intègrent l'égalité des genres lors de l'élaboration de stratégies d'engagement communautaire. Elle fournit des recommandations en trois volets :

1. **Évaluer et se préparer :** ce volet propose des outils pour aider les équipes d'engagement communautaire à examiner les activités d'engagement communautaire de l'entreprise afin d'évaluer dans quelle mesure le genre est un thème clair et concret.
2. **Passer à l'action :** ce volet propose des outils pour aider à intégrer la dimension du genre dans les initiatives sur la base des informations d'évaluation recueillies.
3. **Surveiller et maintenir :** ce volet offre des conseils sur l'établissement de repères, la mesure de l'impact et l'amélioration des pratiques afin de répondre aux préoccupations potentielles et éviter les problèmes.

Quelques exemples d'initiatives et de programmes de soutien aux femmes et aux filles :

- Éducation et sensibilisation à la violence fondée sur le genre
- Renforcement des capacités et soutien financier aux organisations de femmes locales et régionales

Quelques exemples d'initiatives favorisant l'autonomisation économique des femmes :

- Promotion de l'entrepreneuriat féminin (ex. : subvention de démarrage, microfinance, accès aux marchés ou chaînes d'approvisionnement à l'échelle locale)
- Bourses et programmes d'apprentissage pour les femmes et les filles (de nature générale ou spécifique au secteur de l'entreprise)

Pour en savoir plus, cliquez ici.

STRENGTHENING WOMEN'S RIGHTS ORGANIZATIONS THROUGH INTERNATIONAL ASSISTANCE / RENFORCER LES ORGANISATIONS DE DÉFENSE DES DROITS DES FEMMES GRÂCE À L'AIDE INTERNATIONALE (MATCH INTERNATIONAL AND GLOBAL AFFAIRS CANADA)[139]

Ce rapport est le résumé d'un atelier organisé par le Fonds MATCH International pour la femme et de la Nobel Women's Initiative avec le soutien d'Affaires Mondiales Canada. Cet atelier a permis d'échanger sur les mécanismes, les modèles et les approches qui soutiennent efficacement les organisations et mouvements dirigés par des femmes. Cette ressource présente les principales leçons tirées et les recommandations qui peuvent aider le secteur privé à soutenir les organisations de femmes et à améliorer les relations existantes avec ces organisations.

- **Financer des organisations de femmes.** Un financement de départ et sur le long terme est essentiel pour permettre aux organisations de femmes d'apporter des changements sociaux. Cherchez les organisations engagées envers l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes et des filles.
- **Renforcer les liens.** L'établissement de relations solides et à long terme est essentiel pour faire progresser les droits des femmes. Cela nécessite un dialogue et une collaboration permanents entre les donateurs, les intermédiaires et les militants locaux.
- **Réduire le fardeau administratif.** Les cadres de surveillance et d'évaluation complexes des donateurs, notamment les exigences en matière de gestion axée sur les résultats, qui représentent une charge financière excessive, finissent par évincer les petites organisations au profit d'organisations non gouvernementales (ONG) plus importantes qui ont la capacité de recruter ou de payer l'expertise nécessaire.
- **Les intermédiaires peuvent aider les donateurs à obtenir un impact et un volume.** Les intermédiaires tels que les fonds pour les femmes constituent un lien vital avec les groupes locaux.

Pour consulter le rapport complet, cliquez ici.

PARTNERING AND PARTNERSHIPS: LESSONS LEARNED / S'ASSOCIER ET NOUER DES PARTENARIATS : LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS (DEVONSHIRE INITIATIVE)[140]

L'initiative *Devonshire* a fait la synthèse des enseignements tirés d'ateliers, de ressources d'entreprises affiliées et de documents du domaine public relatifs aux partenariats intersectoriels.

Vérifications préalables : pour nouer un partenariat solide, il faut effectuer certaines vérifications de base. Voici certains des enseignements qui ont été tirés de ces vérifications :

- Savoir pourquoi vous et votre partenaire potentiel souhaitez former un partenariat
- Apprendre à connaître l'organisation de l'un et de l'autre
- Établir des relations personnelles et s'assurer de l'existence de valeurs communes et d'objectifs partagés

Communication : une bonne communication est essentielle pour entretenir de bonnes relations tout au long du partenariat. Voici certains des enseignements qui ont été tirés en matière de communication :

- Échanger avec le partenaire sur les motivations, les intérêts et les souhaits que sous-entend ce partenariat
- Avoir conscience que chaque partenaire a sa propre façon de communiquer

139 MATCH International and Global Affairs Canada, "Strengthening Women's Rights Organizations Through International Assistance," 2017.
140 Devonshire Initiative, "Partnering & Partnerships: Lessons Learned in the DI," n.d.

- Faire connaître ce partenariat à l'ensemble des acteurs présents dans l'organisation

Évaluer les partenariats : le partenariat doit être évalué de manière continue durant toute sa durée de vie. Voici certains des enseignements qui ont été tirés en matière d'évaluation des partenariats :

- Utiliser les évaluations comme un outil pour perfectionner le partenariat
- Ne pas se concentrer uniquement sur les avantages tangibles et mesurables
- Discuter des limites et de ce qui est inclus dans l'évaluation

Renforcer les partenariats : cela permet de mieux garantir le succès du partenariat. Voici certains des enseignements qui ont été tirés en matière de renforcement de partenariats :

- Formaliser l'accord, établir des calendriers, prendre des engagements
- Établir des protocoles en matière de bonne gouvernance et de responsabilités
- Investir les ressources humaines suffisantes dans le partenariat

Pour en savoir plus, cliquez ici.

PARTNERING FOR PARITY: STRENGTHENING COLLABORATIONS FOR GENDER EQUALITY / S'ASSOCIER EN FAVEUR DE LA PARITÉ : RENFORCER LA COLLABORATION EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ DES GENRES (MCKINSEY & COMPANY)[141]

Cet article reconnaît que les efforts individuels en faveur de l'égalité des genres sont moteurs de progrès, mais souligne l'effet multiplicateur que les partenariats intersectoriels pourraient avoir sur une accélération encore plus rapide des progrès. Cet article aborde les écueils généralement liés aux partenariats et fournit des recommandations sur la manière de garantir un impact durable et à long terme.

- **Favoriser l'engagement de la haute direction** pour s'assurer que le partenariat peut bénéficier des ressources et de l'élan nécessaires pour progresser.
- **Rester simple. Avoir un seul objectif, qui soit mesurable,** afin de permettre le suivi des progrès et d'éviter les changements de cap. Établir une mission claire et simple pour le partenariat, et s'assurer que cet objectif est quantifié, limité dans le temps et spécifique.
- **Formuler une proposition de valeur concrète pour l'ensemble des membres.** Il faut justifier d'une réelle raison d'être pour convaincre les partenaires et maintenir leur engagement. Déterminer la valeur que chaque partenaire est susceptible de tirer du rôle qui lui est assigné.
- **Trouver et exploiter les forces de chaque partenaire.** Il n'est pas nécessaire que les partenaires participent tous de la même manière; ce n'est d'ailleurs pas conseillé. Lorsque les partenaires viennent de différents secteurs (organismes gouvernementaux, à but non lucratif, à but lucratif, etc.), ou de différentes industries, l'identification de possibilités permettant une mise en commun de leurs compétences exige une planification et une conception rigoureuse des initiatives.
- **Définir clairement le modèle de fonctionnement du partenariat.** Dans l'idéal, il devrait y avoir un petit groupe de personnes dans une ou plusieurs des organisations partenaires, ou un « secrétariat » formalisé qui se consacre à la gestion et à la mobilisation des activités.
- **Mener des actions de suivi et d'évaluation rigoureuses** pour savoir quelles sont les interventions qui fonctionnent. Lorsque plusieurs parties sont impliquées, il est important qu'une planification initiale rigoureuse s'alignant sur un cadre de mesure clair soit effectuée pour garantir le succès du partenariat.

Pour lire l'article complet, cliquez ici.

BUILD SUSTAINABLE FINANCING AND PARTNERSHIPS FOR GIRLS AND WOMEN / CRÉER DES FINANCEMENTS ET DES PARTENARIATS DURABLES POUR LES FILLES ET LES FEMMES (WOMEN DELIVER)[142]

Cette ressource de *Women Deliver* aborde la nécessité de financements et de partenariats pour soutenir l'autonomisation des filles et des femmes. Elle énumère les différents avantages des partenariats intersectoriels, souligne les domaines d'investissement et présente des études de cas de partenariats fructueux.

Avantages des partenariats intersectoriels qui tirent parti des forces d'acteurs clés :

- Moins de doubles emplois
- Des solutions à plus fort impact
- Plus d'innovation
- Des communautés plus saines
- De meilleures conditions de vie
- Moins de pauvreté
- Une croissance économique soutenue
- Une plus grande égalité des genres

Domaines d'investissement :

- L'amélioration de la santé et de la nutrition des mères et des nouveau-nés
- L'offre suffisante pour répondre à la demande en matière de contraception moderne et de santé génésique
- Le respect et la protection de la santé et des droits sexuels
- La garantie de la santé pour tous

141 McKinsey & Company, "Partnering for Parity: Strengthening Collaborations for Gender Equality," 2017.
142 Women Deliver, "Build Sustainable Financing and Partnerships for Girls and Women," n.d.

- La diminution radicale des violences fondées sur le genre et des pratiques préjudiciables
- La garantie d'une éducation équitable et de qualité à tous les niveaux
- L'encouragement de l'autonomisation économique des femmes
- Le renforcement de la participation politique des femmes et de leur pouvoir décisionnel
- Un accès plus rapide aux ressources (terres, énergies propres, eau et assainissement)
- L'investissement dans les femmes pour contrer le réchauffement climatique et préserver l'environnement
- L'amélioration des données et des responsabilités vis-à-vis des filles et des femmes

Pour consulter la page Web complète, cliquez ici.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: AN ALLIANCE FOR THE FUTURE / ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL ET PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION)[143]

L'OIT compte actuellement plus de 700 programmes et projets en cours sur divers thèmes, dans plus de 100 pays et pour lesquels elle bénéficie du soutien de 120 partenaires de développement. Entre 2008 et 2018, l'OIT a noué 238 partenariats, dont 52 % impliquent des entreprises privées. Les projets de l'OIT qui font l'objet de partenariats public-privé recouvrent les thèmes suivants :

- Les droits au travail
  - Travail des enfants
  - Travail forcé
  - Égalité des genres et non-discrimination
- La promotion de l'emploi
  - Entrepreneuriat
  - Emplois et compétences pour les jeunes
  - Microfinance
- Le dialogue social
  - Chaîne d'approvisionnement
  - Relations professionnelles
  - Responsabilité sociale des entreprises
- La protection sociale
  - VIH et SIDA
  - Protection sociale minimale
- Le milieu universitaire
- La coopération Sud-Sud et triangulaire

Pour en savoir plus sur les partenariats avec l'OIT, cliquez ici.

LIST OF ORGANIZATIONS THAT SUPPORT GENDER EQUALITY AND WOMEN AND GIRLS' EMPOWERMENT / LISTE DES ORGANISATIONS QUI ŒUVRENT EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ DES GENRES ET DE L'AUTONOMISATION DES FEMMES ET DES FILLES

Cette liste fournit quelques exemples d'organisations canadiennes que le secteur privé peut soutenir grâce à des financements ou une participation directe dans les programmes de responsabilité sociale des entreprises.

- Fondation canadienne des femmes : cette fondation dispose de programmes portant sur la violence, la pauvreté, l'autonomisation des filles et le leadership inclusif.
- Fondation filles d'action : cette fondation propose des programmes locaux (Montréal), des rencontres régionales, des activités de formation nationales et sur plusieurs jours pour le leadership des jeunes femmes, une journée nationale des carrières, et d'une journée nationale d'action pour les filles et les jeunes femmes.
- CARE : cette organisation œuvre à l'échelle mondiale pour soutenir les femmes et les filles grâce à des programmes portant sur la santé et la nutrition, l'alimentation et l'agriculture, la génération de revenus et l'épargne, les situations d'urgence et la mobilisation au changement.
- Save the Children : cette organisation œuvre à travers le monde sur des questions touchant les enfants, notamment le mariage précoce et forcé, la violence sexuelle et sexiste et l'égalité des genres dans un cadre humanitaire.
- SHEInnovates : programme à portée mondiale créé par ONU Femmes et la coalition mondiale de l'innovation pour le changement d'ONU Femmes.
- Réseau d'égalité des genres Canada (Fondation canadienne des femmes)[144] : ce réseau national, constitué par plus de 150 femmes dirigeantes issues de la diversité à travers le Canada, traite de questions cruciales touchant à l'égalité des genres, tels que : les violences fondées sur le genre, les femmes dans les métiers et dans les domaines des STIM, l'entrepreneuriat féminin, le leadership des femmes autochtones, la garde d'enfants, la pauvreté liée au genre et les femmes immigrantes. Cette page Web énumère les différentes leaders des provinces et territoires du Canada et peut aider votre organisation à sélectionner des projets de société civile qui soutiennent vos initiatives de sensibilisation sur l'égalité des genres.

143 International Labour Organization, "International Labour Organization (ILO) and Public-Private Partnerships," n.d.
144 Canadian Women's Foundation, "Gender Equality Network Leaders," n.d.

C. RESSOURCES EN MATIÈRE DE LA TRANSPARENCE ET LA RESPONSABILISATION

1. RESSOURCES SUR L'ÉVALUATION INITIALE ET L'ÉGALITÉ ENTRE LES GENRES

THE WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES GENDER GAP ANALYSIS TOOL / OUTIL D'ANALYSE DES ÉCARTS DE GENRE DES PRINCIPES D'AUTONOMISATION DES FEMMES (UN GLOBAL COMPACT & UN WOMEN)[145]

L'outil d'analyse des écarts de genre des principes d'autonomisation des femmes (Outil des WEP) aide les entreprises à identifier les forces, les lacunes et les opportunités pour améliorer leurs performances en matière d'égalité des genres. Ce projet est le fruit d'une collaboration entre le Pacte mondial des Nations Unies, ONU Femmes, le Fonds d'investissement multilatéral de la Banque interaméricaine de développement et la société interaméricaine d'investissement. Cet outil comprend 18 questions à choix multiples et 17 indicateurs de résultat optionnels sur l'égalité des genres dans les différentes fonctions de l'entreprise au niveau du leadership, du lieu de travail, du marché et de la communauté. Une fois que toutes les informations ont été recueillies à l'interne, l'utilisation de cet outil est censée durer deux à trois heures.

Pour plus d'informations, cliquez ici.

THE GENDER EQUALITY MAINSTREAMING FRAMEWORK – GENDER EQUALITY MAINSTREAMING FOR BUSINESS GROWTH AND IMPACT / LE CADRE DE L'INTÉGRATION DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES GENRES (MENNONITE ECONOMIC DEVELOPMENT ASSOCIATES)[146]

Cette ressource vise à aider les entreprises à mesurer leurs performances en matière d'égalité des genres et d'inclusion, ainsi qu'à permettre aux investisseurs et aux personnes responsables du renforcement des capacités d'évaluer les stratégies relatives à l'intégration d'une perspective de genre dans l'entreprise. Le cadre d'intégration de l'égalité des genres (GEM) comporte deux éléments :

L'auto-évaluation GEM : cette évaluation se compose de trois enquêtes qui permettent aux entreprises de mesurer leurs propres performances en matière d'égalité des genres et d'inclusion sur un ensemble de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Après l'obtention d'une note pour chacun de ces critères, MEDA offre une série de recommandations sur les différentes manières dont les entreprises peuvent intégrer la perspective de genre dans leurs activités.

Le cadre GEM : ce cadre détaillé se présente sous forme de manuel et peut être utilisé par les investisseurs et les personnes responsables du renforcement des capacités pour évaluer l'égalité des genres et mesurer les stratégies relatives à l'intégration de l'égalité des genres dans les entreprises.

Les 6 étapes du cadre GEM :

Étape 1 : Identification : Déterminer si une entreprise est un candidat approprié pour l'intégration de l'égalité des genres dans ses activités.

Étape 2 : Évaluation de la portée : procéder à une évaluation de haut niveau des performances de l'entreprise s'agissant de l'intégration de l'égalité des genres et des pratiques et politiques commerciales.

Étape 3 : Évaluation complète : réaliser une évaluation approfondie des performances de l'entreprise s'agissant de l'intégration de l'égalité des genres et identifier les points à améliorer. Les entreprises peuvent également suivre cette étape dans le cadre d'une auto-évaluation.

Étape 4 : Élaboration de stratégies : élaborer des stratégies pour l'intégration de l'égalité des genres qui soient en phase avec la croissance de l'entreprise.

Étape 5 : Mise en œuvre, suivi et apprentissage : suivre et apprendre de la mise en œuvre de l'égalité des genres.

Étape 6 : Mesure de l'impact : mesurer l'impact à long terme des initiatives de mise en œuvre de l'égalité des genres.

Pour consulter le guide complet, cliquez ici.

145 UN Global Compact, UN Women, the Multilateral Investment Fund of the IDB, and IDB Invest, "The Women's Empowerment Principles Gender Gap Analysis Tool," 2018.
146 Mennonite Economic Development Associates, "Gender Equality Mainstreaming for Business Growth and Impact," 2019.

THE ILO PARTICIPATORY GENDER AUDIT – A TOOL FOR INTRODUCING AND MANAGING INSTITUTIONAL CHANGE / AUDIT PARTICIPATIF DE GENRE DE L'OIT (ITCILO)[147]

L'audit participatif de genre de l'OIT est un outil utilisé pour analyser les activités d'une organisation sous l'angle de l'égalité entre les genres, en étudiant ses réalisations et ses lacunes. Cet audit participatif de genre associe une observation objective des faits et des chiffes à une analyse plus approfondie des normes qualitatives, des croyances et des opinions afin d'évaluer leur impact sur l'égalité des genres, la culture organisationnelle et le bien-être.

L'audit participatif de genre est réalisé par une équipe de facilitation, qui utilise des méthodes de collecte de données secondaires et primaires. Celui-ci commence par l'identification des données dans la recherche documentaire, avant de passer à l'observation directe et au dialogue au sein de l'organisation. Après avoir facilité la participation de groupe et les discussions collectives, vient l'établissement d'un rapport décrivant la capacité de l'organisation à promouvoir l'égalité des genres et la mixité.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

EMPLOYEE CONSULTATION (OPINION SURVEY) / CONSULTATION DES EMPLOYÉS (AUSTRALIAN WORKPLACE GENDER EQUALITY AGENCY)[148]

Ce petit sondage de l'*Australian Workplace Gender Equality Agency* a été mis au point pour vous permettre de réaliser une évaluation initiale de l'égalité des genres dans votre organisation, basée sur les employés. Le temps nécessaire pour répondre à ce sondage est d'environ 15 minutes. Il est également possible de réaliser une analyse plus approfondie en répondant à un ensemble de questions plus précises. Ce sondage détaillé prend environ 40 minutes.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

DIVERSITY AND INCLUSION SURVEY: BUILDING A MORE INCLUSIVE FUTURE / SONDAGE SUR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION : BÂTIR UN AVENIR PLUS INCLUSIVE (CULTURE AMP)[149]

Ce sondage est le fruit d'une collaboration entre B Corp Culture Amp et la société de conseil Paradigm. Il est reconnu comme étant le meilleur de son secteur pour ce qui est de mesurer l'expérience des employés de tous les groupes de personnes.

Ce sondage vous permet de :

- Savoir à quel point votre organisation est inclusive
- Utiliser des cartes thermiques pour souligner les disparités entre les différents groupes
- Comparer vos résultats à ceux d'autres entreprises grâce au critère de référence de l'inclusion
- Veiller que vos équipes aient les moyens d'agir sur la base de l'expérience appliquée de nos clients les plus performants et des interventions fondées sur la recherche qui offrent des résultats prometteurs

Pour en savoir plus, cliquez ici.

THE GENDER AUDIT HANDBOOK – A TOOL FOR ORGANIZATIONAL SELF-ASSESSMENT AND TRANSFORMATION / LE MANUEL DE L'AUDIT DE GENRE (INTERACTION)[150]

Cette ressource fournit un guide étape par étape pour réaliser un audit de genre systématique et participatif au sein d'une organisation. Ce guide est un outil d'auto-évaluation pouvant être utilisé dans l'identification des perceptions du personnel sur les questions de genre en milieu de travail. Le processus d'audit suppose l'utilisation du Cadre d'intégration du genre, lequel précise qu'une transformation organisationnelle ne peut avoir lieu que lorsque les dimensions ci-après sont prêtes à intégrer une perspective de genre : la volonté politique, les capacités techniques, la prise de responsabilités et la culture organisationnelle. Par ailleurs, ce manuel fournit aux organisations un plan d'action permettant de tirer parti des initiatives et actions en matière d'égalité des genres.

L'outil d'auto-évaluation de ce manuel comprend 4 étapes :

1. Préparer l'organisation à la réalisation d'un audit de genre
2. Sonder le personnel pour connaître sa perception de l'égalité entre les genres dans l'organisation et les programmes
3. Organiser des groupes de discussion pour créer une vision organisationnelle de l'égalité entre les genres
4. Élaborer un plan d'action pour l'égalité des genres

Pour en savoir plus, cliquez ici.

147 International Labour Organization, "Participatory Gender Audit," n.d.
148 Workplace Gender Equality Agency of Australia, "Consulting with Employees," 2015.
149 Culture Amp, "Build a More Inclusive Workplace: Inclusion and Diversity Survey," n.d.
150 Interaction, "The Gender Audit Handbook," 2010.

2. RESSOURCES SUR L'ÉTABLISSEMENT D'OBJECTIFS

GENDER PARITY: CLOSING THE GAP BETWEEN COMMITMENT AND ACTION / PARITÉ HOMMES-FEMMES : RÉDUIRE L'ÉCART ENTRE L'ENGAGEMENT ET L'ACTION (ACCENTURE CANADA)[151]

Dans ce blogue, Bill Morris, ancien président et directeur général principal d'Accenture au Canada, partage les paramètres de mesure que l'entreprise suit et utilise pour fixer ses objectifs. Ces paramètres sont directement liés à ceux contenus dans le rapport portant sur l'avancement des femmes leaders dans le secteur privé établi par le Conseil canado-américain pour l'avancement des femmes.

Les huit paramètres de mesure généraux d'Accenture :

1. **Recrutement initial des femmes :** mesuré pour chaque unité d'affaires. Selon M. Morris, c'est ce qui a fait la différence.
2. **Taux d'attrition des femmes par rapport aux hommes :** mesuré par unité d'affaires et par niveau. D'après M. Morris, les données sur l'écart d'attrition par niveau aident Accenture à se concentrer sur le maintien de la parité à mesure que les femmes progressent.
3. **Taux d'avancement des femmes par rapport aux hommes :** comparaison entre le pourcentage de femmes et le pourcentage d'hommes ayant obtenu une promotion à partir d'une cohorte. Mesuré par unité d'affaires pour chaque leader afin de refléter les décisions de promotion en cours d'année. Il est également suivi sur le long terme afin d'évaluer les schémas de promotion des unités.
4. **Rémunération par genre** : Présentement, Accenture ne communique pas sur sa masse salariale moyenne globale pour les hommes et pour les femmes. Accenture procède à un examen avant de commencer son cycle annuel de rémunération, puis après avoir récompensé les décisions.
5. **Maintien en poste des femmes après avoir eu un enfant :** un autre paramètre qui pourrait le compléter est le maintien en poste des femmes et des hommes après avoir réfléchi à fonder une famille.
6. **Représentation des femmes à des postes de direction :** les chefs d'unités d'affaires sont responsables de cette mesure.
7. **Représentation des femmes à des fonctions exécutives :** les chefs d'unités d'affaires sont responsables de cette mesure.
8. **Représentation des femmes à des postes de haute direction :** le PDG ou le directeur général principal est responsable de cette mesure.

Pour continuer à lire l'article, cliquez ici.

HOW TO SET GENDER DIVERSITY TARGETS – GUIDELINES FOR SETTING AND MEETING TARGETS TO INCREASE GENDER DIVERSITY IN THE WORKPLACE / COMMENT FIXER DES OBJECTIFS EN MATIÈRE DE MIXITÉ (AUSTRALIAN WORKPLACE GENDER EQUALITY AGENCY)[152]

Ce guide vise à aider votre organisation à fixer des objectifs réalistes pour améliorer la mixité de votre main-d'œuvre. Si votre organisation est déjà satisfaite de l'équilibre hommes-femmes qu'elle a réussi à atteindre, ce guide peut l'aider pour le suivi et le maintien de cet équilibre. Tout comme l'établissement d'objectifs financiers ou autres objectifs opérationnels d'une organisation, la fixation d'objectifs réalistes en matière d'égalité des genres à partir d'une analyse rigoureuse et de données de base augmentera significativement vos chances d'atteindre cet objectif. Ce guide comprend une liste de contrôle des éléments organisationnels requis pour soutenir la réalisation d'objectifs, ainsi que des instructions étape par étape pour la fixation de ces objectifs.

Liste de contrôle à vérifier avant l'établissement de vos objectifs (surtout les trois premiers points) :

- **Engagement des dirigeants :** à tous les niveaux de direction
- **Intention stratégique :** l'égalité des genres doit faire l'objet d'une stratégie et d'un plan
- **Gestion des parties prenantes :** communication interne et externe
- **Responsabilité :** responsabilités identifiables
- **Mesure et rapports :** engagement à intégrer les objectifs dans les objectifs plus globaux des unités d'affaires
- **Culture et systèmes de l'organisation :** examen des politiques et des processus ayant un impact sur l'égalité des genres

Processus de fixation d'objectifs en sept étapes :

1. **Constituez une équipe de projet responsable de la fixation des objectifs**
2. **Définissez votre groupe cible**
3. **Affinez vos hypothèses :** tenez compte de la taille de l'organisation, des éventuelles modifications structurelles, des interventions spécifiques déjà en place, etc.
4. **Réalisez une analyse approfondie :** identifiez les actions, activités ou modifications nécessaires à l'atteinte des objectifs.
5. **Examinez la rotation du personnel et le recrutement :** utilisez des données à long terme, ventilez la rotation du personnel et le recrutement
6. **Fixez un calendrier d'objectifs** : cinq ans est une période appropriée

151 Bill Morris, "Gender Parity: Closing the Gap Between Commitment and Acton," *LinkedIn*, 2018.
152 Australian Workplace Gender Equality Agency, "Setting Gender Targets," n.d.

7. **Précisez les responsabilités :** affectez des responsabilités et des processus de mesure, de suivi et de compte rendu

Pour en savoir plus, cliquez ici.

TARGET SETTING CALCULATOR / CALCULATEUR D'OBJECTIFS (AUSTRALIAN WORKPLACE GENDER EQUALITY AGENCY)[153]

La *Workplace Gender Equality Agency* en Australie a mis au point cette calculatrice de fixation d'objectifs pour que les organisations puissent tester un ensemble d'idées afin de permettre l'établissement d'objectifs réalistes et atteignables. Cette approche implique le développement de deux scénarios possibles : 1) l'hypothèse selon laquelle aucun changement significatif ne se produira au niveau de l'organisation, et 2) l'hypothèse selon laquelle il y aura des changements, qui se traduiront par une diminution de la rotation du personnel féminin et/ou un recrutement de femmes plus important.

La calculatrice comporte quatre tableaux :

1. Le Tabeau 1 collecte des données pour comprendre la composition des genres et les principales hypothèses concernant les groupes cibles (en chiffres bruts).
2. Le Tableau 2 est alimenté automatiquement sur la base des données saisies dans le Tableau 1. Ce tableau montre l'hypothèse d'une rotation et d'un recrutement constants et permet de voir les variables clés qui auront un impact sur la composition par genre du groupe cible au fil du temps.
3. Le Tableau 3 montre les données de base et permet d'ajuster trois variables clés :
   a. Variable 1 : variation des effectifs globaux
   b. Variable 2 : rotation des femmes dans le groupe cible
   c. Variable 3 : pourcentage de femmes recrutées (à l'interne et à l'externe).
4. Le Tableau 4 permet de tester d'autres propositions pour des objectifs plus ambitieux. Il est important de noter que la fixation de tout type d'objectif exige la réalisation d'une analyse approfondie pour connaître sa faisabilité.

Vous trouverez ici un guide complet, ainsi qu'un exemple de la calculatrice. Vous pouvez télécharger la calculatrice en cliquant ici.

153 Australian Workplace Gender Equality Agency, "Target Setting Calculator," 2018.

3. RESSOURCES SUR LA MESURE ET L'ÉVALUATION

MEASURING WHAT MATTERS IN GENDER DIVERSITY / MESURER CE QUI COMPTE DANS LA DIVERSITÉ DES GENRES (BOSTON CONSULTING GROUP)[154]

Le *Boston Consulting Group* (BCG) conseille aux organisations de s'intéresser à cinq paramètres généraux en matière de mixité. Ces paramètres de mesure offrent un aperçu quantitatif de l'état actuel de l'entreprise, ainsi que des données plus générales. Après avoir collecté ces données, les entreprises seront en mesure d'identifier les plus gros défis et les priorités les plus importantes pouvant être traduites en objectifs.

1. **Paie :** évaluez les niveaux de rémunération, y compris les salaires et traitements de base, ainsi que toutes les rémunérations discrétionnaires (les primes). Regardez également si les formules appliquées pour l'octroi de primes de rendement ne cachent pas des préjugés inconscients à l'égard des femmes. Enfin, sondez les membres du personnel pour savoir s'ils estiment que les niveaux de rémunération sont équitables.
2. **Recrutement :** suivez le ratio hommes-femmes tout au long de la chaîne de recrutement (c'est-à-dire, au niveau des candidatures, des entrevues, des phases finales de recrutement, des recrutements). Cela est particulièrement intéressant pour les entreprises évoluant dans des secteurs qui ont historiquement toujours eu du mal à attirer des femmes.
3. **Maintien en poste :** évaluez les pourcentages de femmes et d'hommes à chaque niveau d'ancienneté, et le taux d'attrition parmi les femmes et les hommes à chaque niveau. Évaluez également la perception du personnel à différents niveaux afin d'identifier les signaux d'alarme pour les questions de maintien en poste.
4. **Avancement :** mesurez le pourcentage de femmes et d'hommes accédant à des promotions chaque année par rapport à la cohorte totale et comparez-les. Les indicateurs généraux en matière d'avancement peuvent comprendre la perception des femmes de l'accès équitable à des postes de direction et de haute direction.
5. **Représentation :** Évaluez la répartition des rôles à travers les différentes unités afin de voir s'il y a une concentration de femmes dans certaines unités. Cela peut permettre de comprendre si les femmes sont représentées de manière équitable au sein des unités opérationnelles et pas uniquement dans des rôles administratifs (ex. : les RH ou le marketing).

Pour consulter l'article complet, cliquez ici.

WORKPLACE GENDER EQUALITY INDICATORS (KEY PROGRESS INDICATORS) / INDICATEURS D'ÉGALITÉ DES GENRES EN MILIEU DE TRAVAIL (OUR WATCH)[155]

Cette ressource a été élaborée pour aider les milieux de travail à collecter, examiner et prendre des décisions concernant les données sur l'égalité des genres et la mixité. Elle identifie notamment un certain nombre d'indicateurs de l'égalité des genres que les organisations devraient mesurer et évaluer au fil du temps, et fournit des informations sur la manière de collecter et d'analyser ces données afin de plaider en faveur de l'égalité des genres en milieu de travail.

Cette ressource identifie huit indicateurs clés en matière d'égalité entre les genres et explique comment collecter et mesurer ces données :

1. **Ratio hommes-femmes dans la main d'œuvre, globalement et par équipe.**
2. **Ratio hommes-femmes dans les rôles de direction et de gestion, incluant le conseil d'administration, la direction, les cadres supérieurs et intermédiaires :** Pour les deux premiers indicateurs, les milieux de travail devraient collecter et comparer le nombre et le pourcentage de femmes et d'hommes dans chaque catégorie.
3. **Ratio hommes-femmes dans les nouvelles recrues et promotions internes, par niveau et par service :** recueillir le nombre de candidates et de candidats, et qui a été recruté(e) et promu(e) dans l'organisation au sein de différents services ainsi qu'à tous les niveaux hiérarchiques.
4. **Écart de salaire moyen entre le personnel féminin et le personnel masculin dans l'organisation et par service :** recueillir et comparer les informations relatives au salaire des femmes et des hommes dans toute l'organisation et dans différents services et niveaux hiérarchiques.
5. **Comparaison entre les membres du personnel et gestionnaires hommes et femmes qui utilisent des options de travail souples.**
6. **Comparaison entre le personnel masculin et le personnel féminin qui utilise et revient d'un congé parental avec un emploi continu pendant 12 mois :** pour les indicateurs 5 et 6, les milieux de travail doivent collecter des données formelles et informelles sur l'utilisation d'options de travail souples.
7. **Modification de la perception du personnel sur la culture d'entreprise, d'après les enquêtes annuelles réalisées auprès des employés :** examiner les questions posées dans les enquêtes annuelles pour veiller à ce

154 Katie Abouzahr et al., "Measuring What Matters in Gender Diversity," *Boston Consulting Group*, 2018.
155 Our Watch, "Key Progress Indicators," 2017.

qu'elles intègrent des questions portant spécialement sur l'égalité des genres.
8. **Incidents signalés en matière de discrimination et de harcèlement fondés sur le genre :** suivre les chiffres, les schémas et les réponses.

Pour consulter cette ressource, cliquez ici.

VITAL SIGNS / SIGNES VITAUX (CATALYST)[156]

Cette ressource comprend divers outils pour aider les entreprises à utiliser le prisme de la diversité et de l'inclusion, ainsi qu'à mieux comprendre et mesurer leur main-d'œuvre. Ces outils comprennent des études de cas, un guide, un modèle Excel et un modèle PowerPoint. En utilisant ces outils, l'entreprise sera en mesure d'identifier, de suivre, de mesurer et de constater les schémas portant sur l'évaluation et la progression des talents dans le milieu de travail.

Les signaux vitaux décrits dans cette ressource aident l'entreprise à examiner les éléments suivants :

- La représentation
- L'embauche
- La promotion
- La rotation de personnel volontaire
- La rotation de personnel involontaire
- La comparaison des paramètres clés

Pour en savoir plus, cliquez ici.

MEANINGFUL METRICS FOR DIVERSITY AND INCLUSION / PARAMÈTRES CLÉS DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION (INCLUDE EMPOWER)[157]

Cette ressource fournit un ensemble d'étapes pour aider les entreprises à fixer, évaluer et analyser les progrès significatifs en matière de diversité et d'inclusion.

Ce document décrit neuf étapes :

1. **Définir les dimensions de la diversité que vous allez surveiller :** au-delà du genre, les entreprises peuvent élargir leur mesure pour tenir compte d'autres paramètres intéressants, tels que la race, l'origine ethnique et l'âge.
2. **Examiner les politiques en matière de données :** s'assurer que les politiques sur les données respectent les exigences légales et éthiques.
3. **Sélectionner les paramètres**
   a. Identifier les tâches aveugles à l'égard des préjugés : représentation, maintien en poste, recrutement, sélection, promotion, développement, rémunération et avantages sociaux, engagement des employés, groupes de discussion d'employés, etc.
   b. Suivre la progression : nombre d'adhérents à des GRE, taux de participation dans les programmes formels de mentorat ou de parrainage, taux de participation dans les programmes de formation en matière de diversité et d'inclusion, etc.
   c. Mesurer le retour sur investissement : recettes générées par de nouveaux produits et services, part de marché, économies, etc.
4. **Établir des mesures de référence :** utiliser des mesures de référence pour suivre les effets/progrès d'une initiative en comparant les résultats par rapport à sa mesure de référence.
5. **Fixer des objectifs** suffisamment ambitieux pour encourager les efforts, mais suffisamment réalistes pour éviter les réactions d'opposition.
6. **Attribuer des responsabilités et instaurer une responsabilisation** aux niveaux hiérarchiques supérieurs (PDG, Conseil d'administration) par le biais de tableaux de bord et autres outils de gestion du rendement.
7. **Suivre et analyser les résultats :** disposer d'un plan formel pour mesurer la progression et attribuer des responsabilités pour établir des rapports et faire un retour sur les conclusions.
8. **Communiquer les résultats et présenter les nouvelles initiatives :** tous les résultats et plans de correction doivent être transparents à l'interne pour que les employés puissent y accéder et les paramètres sélectionnés doivent être divulgués à l'externe.
9. **Examiner les paramètres de mesure régulièrement,** et les modifier au besoin, en fonction de l'évolution du programme de diversité et d'inclusion et des objectifs commerciaux.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

MEASURING PROGRESS / MESURER LES PROGRÈS (PROJECT INCLUDE)[158]

Project Include est un organisme à but non lucratif qui utilise les données et les activités de plaidoyer pour accélérer les solutions en matière de diversité et d'inclusion. Celui-ci offre un certain nombre de recommandations utiles pour mesurer les programmes de diversité et d'inclusion dans une entreprise, notamment pour :

- Fixer des objectifs de diversité démographique concernant les employés, les dirigeants, le conseil d'administration et les investisseurs;
- Mener régulièrement des enquêtes pertinentes sur l'engagement des employés et recueillir des données démographiques;
- Examiner et mettre à jour régulièrement les politiques en matière de données;
- Utiliser les ventilations démographiques inclusives, telles que la race, le genre et la situation familiale
- Utiliser les définitions et les enquêtes métriques existantes qui ont été efficaces dans le passé
- Utiliser des paramètres de mesure cohérents dans l'ensemble du secteur
- Être transparent(e) sur les résultats des données à l'interne et partager certaines données à l'externe
- S'assurer que toutes les données sensibles sont stockées et traitées correctement

156 Catalyst, "Vital Signs," 2019.
157 Include Empower, "Meaningful Metrics for Diversity and Inclusion," 2018.
158 Project Include, "Measuring Progress," n.d.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

8 WAYS TO MEASURE DIVERSITY THAT HAVE NOTHING TO DO WITH HIRING / 8 FAÇONS DE MESURER LA DIVERSITÉ HORS EMBAUCHE (FORTUNE)[159]

Cet article illustre huit façons de mesurer l'efficacité des programmes de diversité et d'inclusion, en dehors de toute considération sur les données d'embauche et de recrutement.

Les huit éléments dont il faut tenir compte pour mesurer la diversité sont les suivants :

1. Titre et position hiérarchique dans l'entreprise
2. Taux de promotion et moments auxquels sont octroyées les promotions
3. Accès aux projets spéciaux
4. Exposition à la haute direction
5. Évaluation des partenariats
6. Vérification des groupes de soutien
7. Paramètre de l'âge
8. Programme sur la diversité des fournisseurs

Pour en savoir plus, cliquez ici.

CERTIFICATIONS EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ ENTRE LES GENRES

GCNC a collaboré avec trois organismes internationaux de certification pour s'assurer que nos recherches, nos recommandations et l'outil d'évaluation de notre Modèle de maturité étaient en phase avec les normes et exigences actuelles, ainsi que pour fournir aux entreprises des informations pertinentes dans le cas où elles envisageraient d'obtenir une certification en matière d'égalité entre les genres. Voici une présentation succincte de ces organismes et de leur processus de certification.

EDGE CERTIFICATION / CERTIFICATION EDGE (EDGE STRATEGY)[160]

La méthodologie d'analyse EDGE et la certification EDGE ont été développées par la Fondation EDGE Certified, et lancées en 2011 à l'occasion de la Réunion annuelle du Forum économique mondial. La branche commerciale de la Fondation, EDGE Strategy, aide les organisations à présenter une demande de certification.

LA CERTIFICATION EDGE S'ARTICULE AUTOUR DE 4 AXES, QUI DÉFINISSENT LA RÉUSSITE DE L'ÉGALITÉ DES GENRES EN MILIEU DE TRAVAIL :

- **Représentation des genres :** un bon équilibre à tous les niveaux de l'entreprise
- **Équité salariale :** un écart de rémunération entre les genres inexpliqué, mais non significatif
- **Politiques et pratiques efficaces :** un cadre solide de politiques et pratiques efficaces afin de garantir une évolution de carrière équitable pour les femmes et les hommes
- **Culture inclusive :** une culture d'entreprise inclusive, comme en témoignent les taux élevés d'employés en termes de possibilités d'évolution de carrière

LA CERTIFICATION EDGE EXPLOITE TROIS SOURCES D'INFORMATION POUR ÉVALUER LA POSITION DE L'ORGANISATION EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ DES GENRES EN MILIEU DE TRAVAIL :

- Les données statistiques
- L'examen du cadre des politiques et des pratiques
- Les sondages d'employés

La triangulation de ces trois sources d'information permet aux organisations de faire le point sur le cadre de leurs politiques et de leurs pratiques, sur les perceptions de leurs employés et sur la représentation des genres, ainsi que de vérifier si ces trois sources d'information coïncident ou non. Cela leur permet également d'identifier les lacunes et les actions les plus efficientes qu'elles pourraient prendre pour parvenir à l'égalité des genres.

PROCESSUS DE CERTIFICATION :

1. **Mesurer :** réaliser une évaluation avec EDGE Strategy
2. **Comparer :** voir où se situe votre organisation par rapport à la Norme EDGE et aux organisations paires, puis exploiter ces résultats pour établir un plan d'action
3. **Obtenir la certification :** un auditeur indépendant vérifie que le processus d'évaluation et de certification s'est effectué conformément aux exigences de certification, puis délivre un certificat
4. **Communiquer :** exploiter la Certification EDGE pour communiquer, à l'interne et à l'externe, sur l'engagement de l'organisation envers l'égalité des genres en milieu de travail et sur le fait que cet engagement a été vérifié par une entité indépendante
5. **Passer à l'action :** mettre en œuvre le Plan d'action et la Feuille de route stratégique EDGE et rester à l'affût des nouvelles pratiques exemplaires qui émergent au sein de la communauté EDGE

En moyenne, une organisation a besoin de trois mois pour réaliser l'évaluation qui la prépare à l'audit tierce partie exigé dans le cadre de la certification EDGE.

NIVEAUX DE CERTIFICATION :

EDGE « Assess » – témoigne de l'engagement pris par l'entreprise

EDGE « Move » – témoigne des progrès réalisés par l'entreprise

EDGE « Lead » – célèbre les réussites de l'entreprise

PROCESSUS DE RENOUVELLEMENT :

Les certifications sont valables pendant deux ans. Pour conserver sa certification, l'organisation doit réaliser l'évaluation et l'audit indépendant tous les deux ans. Cela permet de suivre les progrès et de rectifier le tir, le cas échéant, pour continuer d'avancer vers l'égalité des genres.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

159 Bari Williams, "8 Ways to Measure Diversity that have Nothing to Do with Hiring," *Fortune*, 2017.
160 EDGE, "Why EDGE Certification," 2020.

THE GENDER EQUALITY SEAL PROGRAMME / SCEAU POUR L'ÉGALITÉ DES GENRES DU PNUD (UNDP)[161]

Le Sceau pour l'égalité des genres, qui a été lancé en 2009 à la suite d'un programme expérimental appliqué en Amérique latine, témoigne des efforts d'une entreprise pour respecter certaines normes spécifiques visant à promouvoir l'égalité entre les genres et à autonomiser les femmes. Le PNUD travaille avec les gouvernements pour définir les lignes directrices encadrant ces Sceaux, qui sont ancrées dans les conventions de l'Organisation internationale du travail, dans les Principes d'autonomisation des femmes et dans les pratiques relatives aux droits de la personne et à la durabilité. L'implication du PNUD dans ce programme après la création du Sceau dépend du contexte du pays. Il peut s'agir d'un engagement total, se manifestant par la formation de conseillers et responsables d'audits et par la collaboration avec les entreprises pour les aider à obtenir leur certification ou d'un engagement stratégique dans la mesure où le gouvernement prend en charge l'ensemble du programme et l'intègre dans un ministère ou un département.

NIVEAUX DE CERTIFICATION :
Les programmes de certification développés à l'échelle nationale ne comportent pas tous plusieurs niveaux, contrairement au modèle de base régional, qui comprend les niveaux suivants :

Certification de bronze : symbolise l'engagement envers la résorption des écarts et la promotion de l'égalité entre les genres (conformité avec plus de 60 % des critères de référence établis)

Certification d'argent : symbolise la mise en œuvre de mesures concrètes pour résorber les écarts entre les genres (conformité avec 70 à 80 % des critères de référence établis)

Certification d'or : symbolise la réduction effective et systématique des écarts entre les genres (conformité avec plus de 80 % des critères de référence établis)

CRITÈRES D'ÉVALUATION :
- **Profil de l'entreprise et productivité :** données sur l'entreprise concernant sa taille, son secteur, sa situation géographique et ses paramètres financiers
- **Profil personnel :** point de vue et ressenti des employés concernant la présence ou l'absence de femmes
- **Recrutement, sélection et embauche :** évaluer les actions sous la perspective du genre afin d'identifier les éventuelles lacunes
- **Développement professionnel et performances :** point de vue et ressenti des employés sur la proportion ou la répartition des femmes dans les différents segments de l'entreprise
- **Rémunération :** répond à la définition de salaires équitables et est en phase avec les principes d'équité salariale pour un travail de valeur égale
- **Prévention du harcèlement au travail :** examine les mesures (ou constate l'absence de mesures) visant à prévenir toute forme de harcèlement sexuel et la manière dont les incidents sont résolus.
- **Équilibre travail-vie personnelle avec des responsabilités sociales partagées :** évaluer les politiques en matière d'équilibre travail-vie personnelle et voir si elles permettent l'égalité des chances
- **Communication :** mesurer le degré d'égalité des genres dans la communication interne et externe
- **Chaînes d'approvisionnement (nouveau pilier) :** intégration de pratiques sensibles aux questions de genre dans la chaîne d'approvisionnement

Quel que soit le pays, les aspects et les thèmes évalués restent les mêmes. En revanche, les exigences et les instruments de diagnostic complémentaires qui sont utilisés pour les Sceaux nationaux peuvent varier selon le pays (ex. : si les taux de violence familiale sont plus élevés que la normale, la certification peut inclure d'autres questions sur ce sujet). Les entreprises qui sont implantées ou exercent leurs activités dans un pays où il existe un programme de certification par Sceau peuvent demander une certification, tout comme les unités d'affaires et les secteurs d'activité de ces entreprises. Les multinationales (ainsi que les entreprises implantées dans des pays où le Programme de certification national n'existe pas) auront la possibilité de solliciter une récompense du PNUD par le biais du programme « Sceau pour l'égalité des genres pour les sociétés multinationales (GES4MNC) », qui est actuellement à l'essai.

PROCESSUS DE CERTIFICATION :
1. **Communiquer l'engagement** à l'égard de l'égalité entre les genres, établir un comité de l'égalité des genres et former la haute direction et le personnel
2. Les entreprises peuvent réaliser une **auto-évaluation interne et un sondage auprès des employés**
3. Basé sur les résultats de l'**auto-évaluation interne et le sondage auprès des employés,** les entreprises présentent une **demande d'évaluation et de vérification par tierce partie** en vue d'obtenir la certification
4. Après la mise en œuvre du plan d'action, les entreprises présentent une **demande d'évaluation et de vérification par tierce partie** en vue d'obtenir la certification
5. Après l'obtention de la certification, les entreprises **surveillent les évolutions** et déploient les efforts nécessaires pour conserver cette certification ou passer au niveau supérieur.

Cette phase d'auto-évaluation et la phase de sondage auprès des employés prend généralement 15 jours à un mois, mais peut parfois durer jusqu'à six mois si l'entreprise ne dispose pas déjà de toutes les données pertinentes. La période de mise en œuvre dure généralement de 8 à 24 mois.

Un ensemble de données, incluant un sondage du personnel, sont transmises à la plateforme en ligne confidentielle et sécurisée « Equality@Work ». Les microdonnées saisies ne sont partagées à personne, mais les entreprises et les conseillers du PNUD ont accès aux données agrégées.

161 UNDP, "Gender Equality Seal for Public and Private Organizations," 2020.

Le gouvernement reçoit un rapport final de diagnostic avec les données agrégées issues des secteurs analysé, mais ce rapport ne permet pas d'identifier l'entreprise. Les vérificateurs tiers sont déterminés par le gouvernement, soit en optant pour un modèle normalisé (avec un organisme central d'audit normalisé) soit pour un modèle national normalisé (il n'existe pas d'organisme d'audit centralisé et le PNUD peut recommander et former les vérificateurs).

PROCESSUS DE RENOUVELLEMENT :
Chaque pays a ses propres règles en matière de renouvellement. Mais, de manière générale, la durée de validité des certifications est de deux à trois ans et un audit de mi-parcours est exigé de manière à s'assurer que les entreprises sont actives et font des progrès après l'obtention d'une certification. Si une entreprise présente une demande de renouvellement alors qu'elle n'a démontré aucun progrès, elle est toutefois autorisée à rester au même niveau pendant six mois le temps de rectifier le tir avant de présenter une nouvelle demande. Alors que certains pays conservent ce mode de fonctionnement quoiqu'il arrive, d'autres procèdent au retrait de la certification si cela se produit plus de deux fois de suite. Les entreprises peuvent également perdre leur Sceau si elles violent les droits du travail ou les normes juridiques.

Pour en savoir plus sur le Programme de certification pour l'égalité des genres, cliquez ici.

CERTIFICATION PARITÉ DE LA GOUVERNANCE AU FÉMININ (LA GOUVERNANCE AU FÉMININ)[162]

La Certification Parité de la gouvernance au féminin est un outil qui contribue à combler l'écart entre les genres en milieu de travail. Elle a été mise au point avec l'aide de la société McKinsey & Company. Son évaluation englobe plus de 75 critères qualitatifs et quantitatifs et offre un diagnostic approfondi de la position qu'occupe l'organisation sur le spectre de la parité des genres et de ses applications intersectionnelles en milieu de travail.

NIVEAUX DE CERTIFICATION :
Bronze
Argent
Or
Platine

CRITÈRES D'ÉVALUATION :
- **Stratégie :** gouvernance et vision : politiques et pratiques liées à l'orientation stratégique et à la prise de décision, l'engagement de l'entreprise et sa recherche de la parité et la manière dont elle constitue un vivier de talents inclusif
- **Action :** catalyseurs collectifs : l'entreprise doit démontrer qu'elle met en place des politiques, pratiques et actions visant à atteindre la parité à tous les niveaux de l'organisation
- **Résultat :** équité : les résultats de la stratégie et des actions de l'entreprise en matière d'égalité des genres ont permis de progresser vers la parité dans la représentation des genres à tous les niveaux hiérarchiques, ainsi qu'au niveau de la promotion, de l'embauche et du salaire

La méthodologie (questionnaire) a été développée avec l'aide de McKinsey & Company en 2016, et la Gouvernance au Féminin dispose d'un certain nombre de partenaires et de consultants qui effectuent cette évaluation.

PROCESSUS DE CERTIFICATION :
1. **Évaluation :** remplir un questionnaire de présélection
2. **Certification :** Recevez un niveau de certification et un rapport personnalisé des résultats
3. **Communauté ayant pour mission l'atteinte de la parité :** participer aux discussions RH et aux évènements sur le leadership des femmes
4. **Reconnaissance et image de marque :** assister au Gala de reconnaissance annuel et tirer parti de la certification
5. **Services d'habilitation :** Élaborez une Feuille de route vers la parité et des plans d'action
6. **Renouvellement de la certification :** maintenir la parité entre les genres

Remplir un questionnaire de certification peut prendre entre huit et 15 heures, selon que l'entreprise dispose ou non de toutes les informations nécessaires. La Gouvernance au Féminin fournit un rapport personnalisé sur la base de son évaluation et dispose d'une offre de services de conseil adaptée pour accompagner les organisations dans la mise en œuvre et l'utilisation de ce rapport.

PROCESSUS DE RENOUVELLEMENT :
Les entreprises doivent renouveler leur certification tous les ans afin d'encourager les efforts constants vers la parité entre les genres en transmettant les nouvelles données ou les données révisées dont elles disposent à une plateforme en ligne confidentielle. Les entreprises qui ne font pas de progrès peuvent rester au même niveau, mais leur niveau peut baisser si elles régressent.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

162 Women in Governance, "Parity Certified," 2020.

4. RESSOURCES SUR LA PRÉSENTATION DE RAPPORTS

BUSINESS REPORTING ON THE SDGS – ACTION PLATFORM / PLATFORME D'ACTION (UN GLOBAL COMPACT & GLOBAL REPORTING INITIATIVE)[163]

Les ressources qui composent ce document ont été élaborées par le Pacte mondial des Nations unies et la GRI pour aider les organisations à soutenir et à suivre les progrès des ODD. Alors que le Plan d'action contient des informations détaillées sur la manière de mettre en œuvre, d'analyser et d'enregistrer les 17 ODD, les résumés ci-dessous se concentrent sur l'ODD 5 « Réaliser l'égalité des genres et autonomiser toutes les femmes et les filles ».

Les trois ressources citées ci-dessous, à savoir « Une analyse des objectifs et des cibles », « Intégrer les ODD dans les rapports d'entreprise : un guide pratique », et « Répondre aux besoins des investisseurs dans les rapports d'entreprise sur les ODD » développent à elles trois les cinq étapes du guide des ODD :

Étape 1. Comprendre les ODD : « Intégrer les ODD dans les rapports d'entreprise : un guide pratique »

Étape 2. Définir les priorités : « Une analyse des objectifs et des cibles » et « Intégrer les ODD dans les rapports d'entreprise : un guide pratique »

Étape 3. Fixer les objectifs : « Intégrer les ODD dans les rapports d'entreprise : un guide pratique »

Étape 4. Intégrer : « Intégrer les ODD dans les rapports d'entreprise : un guide pratique »

Étape 5. Présenter des rapports et communiquer : « Une analyse des objectifs et des cibles »; et « Intégrer les ODD dans les rapports d'entreprise : un guide pratique »

BUSINESS REPORTING ON THE SDGS - AN ANALYSIS OF THE GOALS AND TARGETS / RAPPORTS DES ENTREPRISES SUR LES ODD : UNE ANALYSE DES OBJECTIFS ET DES CIBLES (UN GLOBAL COMPACT AND GLOBAL REPORTING INITIATIVE)[164]

Cette publication vise à aider toutes les entreprises, quelles que soient leur taille et leur situation géographique, à améliorer leurs rapports et leurs performances en matière d'ODD avant l'établissement de l'Agenda 2030 du développement durable. Elle présente un ensemble d'éléments qualitatifs et quantitatifs sur lesquels communiquer, qui sont basés sur un cadre mondialement reconnu pour les entreprises, en rapport avec les ODD.

Cette ressource fournit les informations ci-après, qui peuvent être utilisées pour améliorer la présentation des rapports et faire progresser l'égalité entre les genres en milieu de travail.

- Une liste d'informations publiées émanant de sources fiables
- L'identification des lacunes dans les informations publiées
- Les actions que peuvent poser les entreprises pour réaliser l'égalité des genres
- Les indicateurs des ODD développés par le Groupe d'experts interinstitutionnels des Nations Unies

Pour en savoir plus sur la publication d'informations par les entreprises, cliquez ici (pages 59 à 68).

INTEGRATING THE SDGS INTO CORPORATE REPORTING: A PRACTICAL GUIDE / INTÉGRER LES ODD DANS LES RAPPORTS D'ENTREPRISE : UN GUIDE PRATIQUE (UN GLOBAL COMPACT AND GLOBAL REPORTING INITIATIVE)[165]

Ce guide a été élaboré par le Pacte mondial des Nations unies afin d'aider les entreprises à établir ou à améliorer leurs mécanismes de publication de rapports sur les ODD. Il n'offre pas un nouveau cadre de présentation des rapports, mais décrit un processus en trois étapes qui permet d'inscrire les ODD dans un cadre préexistant.

ÉTAPE 1 : DÉFINIR LES CIBLES PRIORITAIRES DES ODD

- 1.1 : Comprendre les ODD et leurs cibles
- 1.2 : Établir des priorités de principe pour les cibles des ODD
- 1.3 : Définir le contenu de votre rapport en lien avec les ODD

ÉTAPE 2 : MESURER ET ANALYSER

- 2.1 : Fixer les objectifs de l'entreprise
- 2.2 : Sélectionner les informations à publier
- 2.3 : Collecter et analyser les données

ÉTAPE 3 : FAIRE RAPPORT, INTÉGRER ET METTRE EN ŒUVRE LES CHANGEMENTS

- 3.1 : Tenir compte des caractéristiques générales des bonnes pratiques en présentant des informations sur les ODD
- 3.2 : Tenir compte des besoins d'information des utilisateurs de données
- 3.3 : Faire rapport et appliquer les changements

Pour consulter le guide, cliquez ici.

163 UN Global Compact and Global Reporting Initiative, "Business Reporting on the SDGs – Action Platform," n.d.
164 UN Global Compact and Global Reporting Initiative, "An Analysis of the Goals and Targets," 2017.
165 UN Global Compact and Global Reporting Initiative, "Integrating the SDGs into Corporate Reporting: A Practical Guide," 2018.

IN FOCUS: ADDRESSING INVESTOR NEEDS IN BUSINESS REPORTING ON THE SDGS / ZOOM : RÉPONDRE AUX BESOINS DES INVESTISSEURS DANS LES RAPPORTS D'ENTREPRISE SUR LES ODD[166]

Ce document s'appuie sur les informations actuellement disponibles et offre des perspectives et des recommandations pour aider les entreprises à intégrer des informations sur les ODD dans leurs rapports de manière à éclairer la prise de décision des investisseurs.

Les 10 recommandations à retenir dans ce rapport offrent un contexte sur les différentes approches des investisseurs, ainsi que certains éléments essentiels d'un rapport d'entreprise sur les ODD qui soit pertinent pour les investisseurs. Ces recommandations s'inscrivent en complément du document intitulé « Intégrer les ODD dans les rapports d'entreprise : un guide pratique ».

MESSAGE ET APPROCHE

1. Cohérence du message destiné aux investisseurs, aligné sur les autres messages concernant les contributions aux ODD
2. Approche intégrée entre la stratégie et les performances liées aux ODD et la durabilité globale et la stratégie de l'entreprise

STRATÉGIE ET GOUVERNANCE

3. Articulation entre les tendances des ODD et les principaux facteurs guidant la stratégie
4. Approche de gestion sur des questions essentielles
5. Évaluation et récompense pour l'atteinte des cibles des ODD

CONTENU DES RAPPORTS

6. Analyse des risques et des opportunités pour atteindre les ODD
7. Qualité et équilibre entre les faits et les déclarations concernant les contributions des ODD
8. Prévisions réalisées à partir de la relation de cause à effet entre les ODD et le rendement de l'entreprise

Format des données

9. Données normalisées qui peuvent être comparées dans le temps et entre les entreprises
10. Liens vers des données brutes

Pour en savoir plus, cliquez ici.

WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES: REPORTING ON PROGRESS / PRINCIPES D'AUTONOMISATION DES FEMMES : RAPPORT SUR LES PROGRÈS (UN WOMEN & UN GLOBAL COMPACT)[167]

ONU Femmes et le Pacte mondial des Nations Unies ont mis au point ce guide pour fournir des conseils pratiques sur la manière de faire rapport sur chaque principe d'autonomisation des femmes. Il présente des approches générales en matière de présentation de rapports, ainsi que des exemples spécifiques d'informations pouvant être publiées et d'indicateurs de performance pour chaque principe. Il est important de souligner que ce guide s'aligne sur les cadres de présentation de rapports établis, notamment la *Global Reporting Initiative* (GRI), et peut être intégré dans la Communication sur le Progrès (COP) du Pacte mondial des Nations Unies des entreprises.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

EMBEDDING GENDER IN SUSTAINABILITY REPORTING: A PRACTITIONER'S GUIDE / INTÉGRER LE GENRE DANS LES RAPPORTS SUR LA DURABILITÉ : GUIDE POUR LES PRATICIENS (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION & GLOBAL REPORTING INITIATIVE)[168]

Ce guide a pour vocation d'aider les entreprises à exploiter les bonnes pratiques émergentes en matière de présentation de rapports sur la durabilité, à obtenir des avantages de rentabilité et à créer de nouvelles opportunités pour les femmes dans le secteur privé grâce à une meilleure compréhension et gestion de la perspective de genre dans leurs activités. Ce guide comprend des discussions sur l'égalité des genres concernant la gouvernance et les valeurs organisationnelles, le milieu de travail, la chaîne d'approvisionnement, la communauté, les consommateurs et l'investissement.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

GLOBAL REPORTING STANDARDS / NORMES MONDIALES DE COMPTE RENDU[169]

Les normes de la *Global Reporting Initiative* (GRI) aident les organisations qui font rapport à comprendre et à communiquer l'impact de leurs activités sur certaines questions essentielles. Les normes de la GRI peuvent être utilisées pour rendre compte de l'impact

166 UN Global Compact and Global Reporting Initiative, "In Focus: Addressing Investor Needs in Business Reporting on the SDGs," n.d.
167 UN Women and UN Global Compact, "Women's Empowerment Principles: Reporting on Progress," 2012.
168 Global Reporting Initiative & International Finance Corporation, "Embedding Gender in Sustainability Reporting: A Practitioner's Guide," 2009.
169 Global Reporting Initiative, "Global Reporting Standards," n.d.

social lié aux mesures de genre, notamment les normes suivantes :

GRI 401 : Emploi 2016 : cette Norme présente les exigences de présentation de rapports en matière d'emploi et met l'accent sur l'embauche, le recrutement, le maintien dans l'emploi et les conditions de travail à la fois dans l'entreprise et à travers la chaîne d'approvisionnement.[170] Pour en savoir plus, cliquez ici.

- La GRI 401-1 fournit aux entreprises des informations sur les efforts et les résultats qu'elles doivent observer lors de la mise en œuvre de pratiques de recrutement inclusives, et pas seulement en fonction du genre (c'est-à-dire, les nouvelles embauches et la rotation du personnel)
- La GRI 401-3 porte sur les politiques liées au congé parental (ex. : nombre d'employés qui ont pris un congé parental, par genre, et nombre d'employés qui sont retournés au travail après le congé parental)

GRI 405 : Diversité et égalité des chances 2016 : cette Norme porte sur l'approche de l'entreprise en matière de diversité et d'égalité des chances au travail et met en évidence l'approche managériale sur ce sujet, la diversité des organes de gouvernance et des employés, ainsi que le ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes et des hommes.[171] Pour en savoir plus, cliquez ici.

GRI 404 : Formation et éducation 2016 : cette Norme éclaire sur la portée de l'investissement d'une organisation dans la formation et le degré d'investissement réalisé dans l'intégralité de l'effectif des employés.[172]

Pour en savoir plus, cliquez ici.

SASB STANDARDS / NORMES SASB (SUSTAINABILITY ACCOUNTING STANDARDS BOARD)[173]

La Fondation du *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) établit et tient à jour des normes de publication d'information sur les questions de durabilité afin de faciliter la communication entre les entreprises et les investisseurs. Le SASB a élaboré plus de 70 normes sectorielles, et son cadre se compose de cinq dimensions de durabilité : l'environnement, le capital social, le capital humain, le modèle d'affaires et l'innovation, et le leadership et la gouvernance. Le capital humain et le capital social sont les dimensions clés à examiner pour la présentation des rapports sur l'égalité des genres en milieu de travail.

Capital humain : cette dimension porte sur la gestion des ressources humaines de l'entreprise en tant qu'atout crucial pour créer de la valeur à long terme, et inclut :

- Les relations de travail
- Les pratiques de travail équitables
- La diversité et l'inclusion
- La santé, la sécurité et le bien-être des employés
- La rémunération et les avantages sociaux
- Le recrutement, le perfectionnement et le maintien en poste

Capital social : cette dimension est liée à l'attente qu'une entreprise contribue à la société en échange d'un « permis social d'exploitation ». Cette dimension inclut :

- Les droits de la personne et les relations communautaires
- L'assurance qualité pour les clients
- Des rapports et labels équitables
- Un marketing et une publicité responsables

Pour en savoir plus sur les normes du SASB, cliquez ici.

Le SASB propose un certain nombre d'outils et de ressources. Pour constater la pertinence de l'égalité des genres au sein de différents secteurs à l'aide de la carte de pertinence (*Materiality Map*) développée par le SASB, cliquez ici. Pour télécharger les normes actuelles de votre secteur, cliquez ici.

INDICES D'ÉGALITÉ ENTRE DES GENRES

Pour améliorer la qualité, la cohérence et la transparence des rapports en matière d'égalité des genres, les entreprises peuvent se référer à divers indices d'égalité des genres. Ces derniers sont applicables à tous les secteurs et contribuent à l'élaboration de critères de référence concernant les performances en matière d'égalité des genres.

THE BLOOMBERG GENDER-EQUALITY INDEX (GEI)[174]

L'indice de Bloomberg sur l'égalité des genres est une méthode internationale normalisée de présentation de rapports et de publication d'informations permettant aux entreprises de montrer publiquement leur engagement à l'égard de l'égalité et de l'avancement des femmes en milieu de travail. Le *Bloomberg Terminal* est le seul endroit où les investisseurs peuvent accéder à des informations détaillées et comparables sur l'égalité des genres dans les entreprises financées par des fonds publics.

Le cadre de présentation des rapports sur l'égalité des genres de Bloomberg est fourni gratuitement aux entreprises pour leur permettre de promouvoir l'égalité des genres dans différents domaines. En 2019, 230 entreprises ont été intégrées dans cet indice, notamment la Banque Scotia, Sodexo et Unilever. Le cadre de présentation de rapports sur le genre de Bloomberg de 2020 est décrit ci-dessous :

Partie 1 : Leadership féminin et vivier de talents : mesure l'engagement de l'entreprise pour attirer, maintenir en poste et faire

170 Global Reporting Initiative, "GRI 401: Employment 2016 (containing Standard Interpretation 1)," 2016.
171 Global Reporting Initiative, "GRI 405: Diversity and Equal Opportunity 2016," 2016.
172 Global Reporting Initiative, "GRI 404: Training and Education 2016," 2016.
173 Sustainability Accounting Standards Board, "SASB Standards," n.d.
174 Bloomberg, "Bloomberg Gender-Equality Index," n.d.

évoluer les femmes à des postes de haute direction.

Partie 2 : Équité et parité salariale : aborde la manière dont l'entreprise réduit l'écart salarial entre les genres à l'aide de plans d'action transparents et efficaces.

Partie 3 : Culture inclusive : évalue les politiques, avantages et programmes qui contribuent à un environnement de travail inclusif où tous les employés sont valorisés et bénéficient de l'égalité des chances.

Partie 4 : Marque en faveur des femmes : jauge la manière dont l'entreprise est perçue par les parties prenantes en tenant compte de facteurs comme la chaîne d'approvisionnement et la représentation des femmes dans les publicités.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

THOMSON REUTERS DIVERSITY AND INCLUSION INDEX[175]

L'indice de diversité et d'inclusion de Thomson Reuters mesure de manière transparente et objective la performance relative des entreprises par rapport aux facteurs qui définissent les milieux de travail diversifiés et inclusifs. Après avoir noté plus de 7 000 entreprises à partir des données ESG, l'indice de diversité et d'inclusion identifie les 100 premières entreprises cotées en bourse ayant le milieu de travail le plus diversifié et inclusif. Les entreprises les mieux notées incluent Gap, Nestlé et Microsoft.

Les 24 paramètres de mesure s'articulent autour de quatre piliers :

1. **La diversité :** mesure la mixité des conseils d'administration, les nouvelles recrues, les processus en matière de diversité, etc.
2. **L'inclusion :** mesure la flexibilité des horaires, les services de garde d'enfants, les employés en situation de handicap, etc.
3. **Le développement :** mesure la promotion interne, la formation du personnel de direction, la satisfaction des employés, etc.
4. **Les nouvelles et controverses :** mesure les controverses sur la diversité et les opportunités, ainsi que sur les salaires et les conditions de travail.

Pour en savoir plus, cliquez ici.

EQUILEAP GENDER EQUALITY INDICES[176]

Equileap est une entreprise chef de file dans la fourniture de données et d'informations sur l'égalité des genres dans le milieu corporatif. Equileap a conçu plusieurs indices sur l'égalité des genres qui rassemblent les données de plus de 3 000 entreprises. Les professionnels de l'investissement peuvent utiliser ces données sous licence pour passer au crible des portefeuilles existants ou créer de nouveaux produits. Ces indices d'Equileap comportent 19 éléments mesurables regroupés en quatre catégories :

1. **Équilibre des genres dans les critères de leadership :** conseil d'administration non exécutif, cadres, haute direction, main-d'œuvre, promotion et opportunités d'évolution professionnelle.
2. **Critères d'égalité de rémunération et d'équilibre travail-vie personnelle :** rémunération équitable, égalité salariale, congé parental, options de travail souples.
3. **Politiques de promotion de l'égalité des genres :** formation et développement professionnel, stratégie de recrutement, absence de violence, mauvais traitements et harcèlement sexuel, sécurité au travail, droits de la personne, chaîne d'approvisionnement sociale, diversité des fournisseurs, protection des employés.
4. **Engagement envers la transparence et la responsabilisation :** engagement à l'égard de l'autonomisation des femmes, audit.

Les indices d'égalité des genres d'Equileap sont les suivants :

- **Solactive Equileap North American Gender Equality Index**
  Offre une visibilité aux entreprises cotées et ayant leur siège au Canada qui ont démontré un engagement à l'égard de la mixité dans le cadre de leur stratégie sur la responsabilité des entreprises.
- **Solactive Equileap European Gender Equality 75 Index**
  Offre une visibilité aux principales entreprises européennes qui montrent la voie en matière d'égalité des genres.
- **Morningstar Women's Empowerment Index built with Equileap**
  Offre une visibilité aux entreprises américaines qui ont intégré la mixité dans leurs politiques et cultures d'entreprise et s'assure que tous les employés bénéficient de l'égalité des chances.
- **Solactive Equileap Global Gender Equality Index Family**
  Suit les principales entreprises qui montrent la voie en matière d'égalité des genres à l'international et en se concentrant sur certaines zones géographiques.
- **Solactive Equileap Global Gender Equality 100 Leaders Index**
  Suit les 100 principales entreprises qui montrent la voie en matière d'égalité des genres à l'international.

175 Refinitiv, "Thomson Reuters Diversity and Inclusion Index," 2018.
176 Equileap, "Equileap Gender Equality Indices," n.d.

BIBLIOGRAPHIE

11

30 % Club. "30 % Club : Canada." n.d. https://30percentclub.org/about/chapters/canada

Abad, Melissa. "More Than a Buzzword: Intersectionality as a Tool for the Workplace." *The Clayman Institute for Gender Research.* 2017. https://gender.stanford.edu/news-publications/gender-news/more-buzzword-intersectionality-tool-workplace

Abbott, Katie, and Aditi Mohapatra. "How Business Can Build a 'Future of Work' That Works for Women: A Framework for Action." *BSR.* 2019. https://www.empowerwomen.org/en/resources/documents/2019/08/how-business-can-build-a-future-of-work-that-works-for-women--a-framework-for-action?lang=en

Abouzahr, Katie, Frances Brooks Taplett, Matt Krentz, Lauren Van Der Kolk, and Nadjia Yousif. "Measuring What Matters in Gender Diversity." *BCG.* April 2018. https://www.bcg.com/en-ca/publications/2018/measuring-what-matters-gender-diversity.aspx

Ad Standards. "Gender Portrayal Guidelines." 2019. https://adstandards.ca/code/gender-portrayal-guidelines/
Version FR : https://adstandards.ca/fr/code-canadien/lignes-directrices-sur-la-representation-des-femmes-et-des-hommes/

Advertising Standards Authority. "Harmful Gender Stereotypes in Ads to Be Banned." December 2018. https://www.asa.org.uk/news/harmful-gender-stereotypes-in-ads-to-be-banned.html

Anderson, Lisa. "Workplaces with Equal Mix of Men and Women Happiest: Economist." *Reuters.* 2015. https://www.reuters.com/article/us-un-women-economy/workplaces-with-equal-mix-of-men-and-women-happiest-economist-idUSKBN0MD0JJ20150317

Anderson, Rania H., and David G. Smith. "What Men Can Do to Be Better Mentors and Sponsors to Women." *Harvard Business Review.* 2019. https://hbr.org/2019/08/what-men-can-do-to-be-better-mentors-and-sponsors-to-women

Aon Hewitt. "Communicate Your Gender Pay Gap." 2017. https://www.aon.com/getmedia/fd7aa083-2bfd-4e14-86c0-e4d8832d9303/Communication-Your-Gender-Pay-Gap.aspx

Armstrong, Sarah Hayley. "How We Set Diversity Targets." *Medium.* 2018. https://medium.com/curated-by-versett/how-we-set-diversity-targets-dcb0ba407056

Arthrell, Eric, Carolyn Lawrence, Jodi Baker Calamai, and Alex Morris. "The Design of Everyday Men: A New Lens for Gender Equality Progress." *Deloitte.* 2019. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/ca1671_design-of-everyday-men/DI_The-design-of-everyday-men.pdf
Version FR : https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/ca1671_design-of-everyday-men/DI_The-design-of-everyday-men_fr.pdf

Association of National Advertisers. "#SeeHer Initiative Names Award-Winning Journalist and Bestselling Author Katie Couric and Triple Threat, Visionary WNBA President Lisa Borders and First Two Advisors." n.d. https://www.ana.net/content/show/id/45043

Atlantic Ministers Responsible for the Status of Women. "Guide to Gender Diversity in Employment." n.d. https://www.exec.gov.nl.ca/exec/wpo/genderbased/equitableemploy.pdf
Version FR: https://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/eco-bce/WEB-EDF/pdf/fr/Gender%20Diversity%20-%20French%20doc.pdf

Australian Workplace Gender Equality Agency. "Briefing Note: About Workplace Flexibility." 2018. https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/FLEXIBILITY_TOOLKIT_EXECUTIVE-BRIEFING_0.pdf

Australian Workplace Gender Equality Agency. "Building a Workplace Flexibility Strategy." n.d. https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Building_a_flex_strategy_0.pdf

Australian Workplace Gender Equality Agency. "Consulting with Employees." May 2015. https://www.wgea.gov.au/lead/consulting-employees

Australian Workplace Gender Equality Agency. "Designing an Equitable Remuneration Policy." n.d. https://www.wgea.gov.au/topics/addressing-pay-equity/designing-an-equitable-remuneration-policy

Australian Workplace Gender Equality Agency. "Developing a Flexible Working Arrangement Policy." n.d. https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Characteristics-of-a-FWA-policy-Final_0.pdf

Australian Workplace Gender Equality Agency. "Developing a Workplace Gender Equality Policy." 2014. https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Characteristics-of-a-Gender-Equality-policy.pdf

Australian Workplace Gender Equality Agency. "Gender Equality Strategy Guide: Embed and Communicate the Strategy." n.d. https://www.wgea.gov.au/topics/gender-strategy/gender-equality-strategy-guide/7-embed-and-communicate-the-strategy

Australian Workplace Gender Equality Agency. "Gender Pay Gap Calculator." n.d. https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/EO2116_PAY_EQUITY_TOOLKIT_CALCULATOR_3.0.pdf

Australian Workplace Gender Equality Agency. "Gender Strategy Toolkit." n.d. https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Gender_Strategy_Toolkit.pdf

Australian Workplace Gender Equality Agency. "Guide to Gender Pay Equity." n.d. https://www.wgea.gov.au/topics/addressing-pay-equity/guide-to-gender-pay-equity

Australian Workplace Gender Equality Agency. "How to Set Gender Diversity Targets." 2013. https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/SETTING-GENDER-TARGETS-Online-accessible.pdf

Australian Workplace Gender Equality Agency. "Flexibility Business Case." n.d. https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/flexibility-business-case%20%281%29.pdf

Australian Workplace Gender Equality Agency. "Flexibility Focus Group Guidance." n.d. https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Flexibility-Employee-Focus-Group-Guidance.pdf

Australian Workplace Gender Equality Agency. "Flexibility for Employees." n.d. https://www.wgea.gov.au/topics/workplace-flexibility/flexibility-for-employees

Australian Workplace Gender Equality Agency. "Manager Flexibility Toolkit." n.d. https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/42373_manager_flexibility_toolkit.pdf

Australian Workplace Gender Equality Agency. "Pay Equity for Small Businesses." n.d. https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/small-business-guidance_website_0.pdf

Australian Workplace Gender Equality Agency. "Readiness Assessment: Is Your Organisation Ready for a Strategic Approach to Flexibility?" n.d. https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Flexibility-readiness-assessment%20%281%29.pdf

Australian Workplace Gender Equality Agency. "Target Setting Calculator." 2018. https://www.wgea.gov.au/topics/setting-targets

Automatic Data Processing and Leger. "Canada's Pay Equity Problem." 2019. https://mma.prnewswire.com/media/837230/ADP_Canada_Pay_Equity_Problem_Persists_in_Canadian_Workplaces.pdf?p=pdf

Avraam, George, Susan MacMillan, and Caroline B. Burnett. "Not Just South of the Border: Canadian Employers Should Expect More Gender-Based Disputes." *Baker McKenzie.* 2019. https://www.labourandemploymentlaw.com/2019/03/not-just-south-of-the-border-canadian-employers-should-expect-more-gender-based-disputes/

Baker McKenzie. "Baker McKenzie Promotes Equality and Flexible Working Arrangements, through bAgile and Family Leave." 2019. https://www.bakermckenzie.com/en/newsroom/2019/05/mexico-bagile

Baldoni, John. "Employee Engagement Does More than Boost Productivity." *Harvard Business Review.* 2013. https://hbr.org/2013/07/employee-engagement-does-more

Barraja, Magali. "Gender Equality in Social Auditing Guidance." *BSR and Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands.* 2019. https://www.bsr.org/reports/BSR_Gender_Equality_in_Social_Auditing_Guidance.pdf

Business for Social Responsibility. "Making Women Workers Count – A Framework for Conducting Gender-Responsive Due Diligence in Supply Chains." *BSR* and *C&A Foundation.* 2019. https://www.bsr.org/files/event-resources/BSR_Gender_Data_Impact_Framework_Webinar_16_Dec_2019.pdf

Bashford, Suzy. "The Importance of Intersectionality in HR." *HR Magazine.* 2019. https://www.hrmagazine.co.uk/article-details/the-importance-of-intersectionality-in-hr

Beheshti, Naz. "10 Timely Statistics About the Connection Between Employee Engagement and Wellness." *Forbes.* 2019. https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2019/01/16/10-timely-statistics-about-the-connection-between-employee-engagement-and-wellness/#2275b46322a0

Berdahl, Jennifer L., Peter Glick, and Marianne Cooper. "How Masculinity Contests Undermine Organizations, and What to Do About It." *Harvard Business Review.* 2018. https://hbr.org/2018/11/how-masculinity-contests-undermine-organizations-and-what-to-do-about-it

Bersin, Josh. "Predictions for 2017: Everything is Becoming Digital." *Bersin by Deloitte.* 2017. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/predictions-for-2017-final.pdf

Blake, Cassels & Graydon LLP. "Diversity & Inclusion." 2018. https://www.blakes.com/English/WhoWeAre/DiversityAndInclusion/Pages/default.aspx
Version FR: https://www.blakes.com/cabinet/diversite-et-inclusion?lang=fr-ca

Blake, Cassels & Graydon LLP. "Women GCs on Boards." 2018. https://30percentclub.org/assets/uploads/Women_GCs_on_Boards_Report_2018_EN_digital.pdf

Bloomberg. "104 Companies Included in First Sector-Neutral Bloomberg Gender-Equality Index." 2018. https://www.bloomberg.com/company/press/104-companies-included-first-sector-neutral-bloomberg-gender-equality-index/

Bloomberg. "Bloomberg Gender-Equality Index Doubles in Size, Recognizing 230 Companies Committed to Advancing Women in the Workplace." 2019. https://www.bloomberg.com/company/press/2019-bloomberg-gender-equality-index/

Bloomberg. "Gender-Equality Index." n.d. https://www.bloomberg.com/gei/

Bolden-Barrett, Valerie. "How to Mentor or Sponsor Women Without Sending the Wrong Message." *HR Dive.* 2017. https://www.hrdive.com/news/how-to-mentor-or-sponsor-women-without-sending-the-wrong-message/510325/

Bourke, Juliet, and Bernadette Dillon. "The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths." *Deloitte Review.* 2018. https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html

Bourke, Juliet, and Bernadette Dillon. "The Six Signature Traits of inclusive Leadership." *Deloitte.* 2016. https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html

Buote, Vanessa. "Why You Should Bring Your Authentic Self to Work." *Harvard Business Review Ascend.* 2019. https://hbrascend.org/topics/why-you-should-bring-your-authentic-self-to-work/

Burnford, Joy. "Is Organizational Culture Holding Women Back in the Workplace?" Forbes. 2019. https://www.forbes.com/sites/joyburnford/2019/01/29/is-organizational-culture-holding-women-back-in-the-workplace/#7a8827fb655a

Business Development Bank of Canada. "BDC Study Paints a Promising Future for Today's Women Entrepreneurs and Looks Back on their Progress." 2019. https://www.bdc.ca/en/about/mediaroom/news_releases/pages/bdc-study-paints-promising-future-today-s-women-entrepreneurs-looks-back-progress.aspx

Business Development Canada. "Entrepreneur's Toolkit: Glossary: Organizational Culture." n.d. https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/templates-business-guides/glossary/pages/organizational-culture.aspx

Business Dictionary. "Accountability." n.d. http://www.businessdictionary.com/definition/accountability.html

Business Dictionary. "Transparency." n.d. http://www.businessdictionary.com/definition/transparency.html

Business for Social Responsibility. "Building Effective Women's Economic Empowerment Strategies: Sector-Specific Opportunities and the Case for Collaboration." 2016. https://www.bsr.org/reports/BSR_ICRW_Building_Effective_Womens_Economic_Empowerment_Strategies.pdf

Business for Social Responsibility. "Gender Equality in Codes of Conduct Guidance." n.d. https://www.bsr.org/reports/BSR_Gender_Equality_in_Codes_of_Conduct_Guidance.pdf

Business for Social Responsibility. "Women's Safety in the Workplace." 2016. https://www.bsr.org/reports/BSR_Womens_Safety_in_the_Workplace.pdf

CAE Inc. "CAE Women in Flight Scholarship Program." 2020. https://www.cae.com/civil-aviation/become-a-pilot/our-pilot-training-programmes/cae-women-in-flight-scholarship-program
Version FR : https://www.cae.com/fr/aviation-civile/devenir-un-pilote/nos-programmes-de-formation/programme-de-bourses-femmes-pilotes-aux-commandes-de-cae/

CAE Inc. "Fiscal Year 2019: Annual Activity and Corporate Social Responsibility Report." 2019. https://www.cae.com/media/documents/Corporate/Activity_Report_2019_EN_FV.pdf
Version FR : https://www.cae.com/media/documents/Corporate/Activity_Report_2019_FR_VF.pdf

CAE Inc. "Policy on Diversity and Inclusion in the Workplace." n.d. https://www.cae.com/media/documents/Diversity_and_Inclusion_in_the_Workplace_Web.pdf

Canada Research Chairs. "Equity, Diversity and Inclusion: A Best Practices Guide for Recruitment, Hiring and Retention." 2018. http://www.chairs-chaires.gc.ca/program-programme/equity-equite/best_practices-pratiques_examplaires-eng.aspx
Version FR : https://www.chairs-chaires.gc.ca/program-programme/equity-equite/best_practices-pratiques_examplaires-fra.aspx

Canada's Top 100 Employers. "BASF Canada Inc." 2020. https://reviews.canadastop100.com/top-employer-basf-canada

Canada's Top 100 Employers. "Export Development Canada." 2020. https://reviews.canadastop100.com/top-employer-edc

Canada-United States Council for Advancement of Women Entrepreneurs and Business Leaders. "Advancing Women as Leaders in the Private Sector." 2018. https://advancingwomeninbusiness.com/wp-content/uploads/2018/10/Advancing-women-as-leaders-in-the-private-sector_report.pdf

Canada-United States Council for Advancement of Women Entrepreneurs and Business Leaders. "Supporting and Growing Women-Owned Businesses." 2018. https://advancingwomeninbusiness.com/wp-content/uploads/2018/01/Supporting-Growing-Women-Owned-BusinessesFINAL.pdf
Version FR : https://advancingwomeninbusiness.com/wp-content/uploads/2018/01/FRSupporting-Growing-Women-Owned-BusinessesFINAL.pdf

Canadian Aboriginal and Minority Supplier Council. "Supplier Certification." n.d. https://www.camsc.ca/supplier-certification

Canadian Aboriginal and Minority Supplier Council. "Supplier Diversity Playbook." 2014. https://www.camsc.ca/uploads/File/Shared/CAMSC_Playbook__low_res__Final.pdf

Canadian Bankers Association. "Focus: Representation of Women at Banks in Canada." September 2018. https://www.cba.ca/Assets/CBA/Documents/Files/Article%20Category/PDF/bkg_rep_women_banks_en.pdf

Canadian Bankers Association. "Remarks to the House of Commons Special Committee on Pay Equity." May 2016. https://cba.ca/remarks-to-the-house-of-commons-special-committee-on-pay-equity

Canadian Centre for Diversity and Inclusion. "Employee Resource Groups: Toolkit for Diversity and Inclusion Practitioners." 2015. https://ccdi.ca/media/1073/20150716-ccdi-report-erg-toolkit.pdf
Version FR : https://ccdi.ca/media/1284/1-20150804-translation-cgl-ccdi-report-erg-toolkit.pdf

Canadian Centre for Occupational Health and Safety. "Occupational Health and Safety Legislation in Canada." n.d. https://www.ccohs.ca/oshanswers/information/govt.html
Version FR : https://www.cchst.ca/oshanswers/information/govt.html

Canadian Centre for Occupational Health and Safety. "Violence in the Workplace." 2019. https://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/violence.html
Version FR : https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/violence.html

The Canadian Chamber of Commerce. "Canada's Skills Crisis: What We Heard." 2012. http://en.copian.ca/library/learning/ccc/canada_skills_crisis/canada_skills_crisis.pdf

Canadian Education and Research Institute for Counselling. "Making It Work – How to Effectively Manage Maternity Leave Career Transitions." 2016. https://ceric.ca/resource/making-work-effectively-manage-maternity-leave-career-transitions-employers-guide/
Version FR : https://ceric.ca/fr/resource/un-pas-vers-la-reussite-comment-gerer-efficacement-la-transition-de-carriere-apres-un-conge-de-maternite-guide-lintention-des-employeurs/

Canadian Gender and Good Governance Alliance. "Board Directors' Playbook." 2018. https://www.cggga.ca/directors-playbook
Version FR : https://www.cggga.ca/francais

Canadian Gender and Good Governance Alliance. "CEO Blueprint." 2018. https://www.cggga.ca/ceo-Blueprint
Version FR : https://irp-cdn.multiscreensite.com/df49ced3/files/uploaded/CEO%20Blueprint%20-%20French_Oct%2012%2C%202018.pdf

Canadian Human Rights Commission. "Developing a Workplace Accommodation Policy." n.d. https://www.chrc-ccdp.gc.ca/eng/content/template-developing-workplace-accommodation-policy
Version FR : https://www.chrc-ccdp.gc.ca/fra/content/modele-de-politique-sur-les-mesures-d%E2%80%99adaptation-dans-le-milieu-de-travail

Canadian Human Rights Commission. "Employer Obligations : Pay Equity." n.d. https://www.chrc-ccdp.gc.ca/eng/content/pay-equity
Version FR : https://www.chrc-ccdp.gc.ca/fra/content/equite-salariale

Canadian Human Rights Commission. "Provincial & Territorial Human Rights Agencies." n.d. https://www.chrc-ccdp.gc.ca/eng/content/provincial-territorial-human-rights-agencies
Version FR : https://www.chrc-ccdp.gc.ca/fra/contenu/organismes-des-droits-de-la-personne-provinciaux-et-territoriaux

Canadian Human Rights Commission. "Speak Out: 2018 Annual Report to Parliament." 2018. https://www.chrc-ccdp.gc.ca/eng/content/annual-report-2018
Version FR : https://www.chrc-ccdp.gc.ca/fra/content/rapport-annuel-2018

Canadian LGBT+ Chamber of Commerce. "CGLCC Supplier Diversity Program." n.d. https://www.cglcc.ca/programs/supplier-diversity/

Canadian Manufacturers & Exporters. "Gender Inclusion & Diversity Toolkit – WIM." 2019. https://cme-mec.ca/gender-inclusion-diversity-toolkit/

Canadian Manufacturers & Exporters. "Starting the Conversation on Gender Inclusion and Diversity." 2019. https://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2019/03/CME_Starting-the-Conversation.pdf

Canadian Manufacturers & Exporters. "10 Steps to Create an Inclusive Workplace." 2019. https://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2019/03/CME_10-Step-Inclusivity-Plan_8.5x11_Black.pdf

Canadian Manufacturers & Exporters. "Leader Guidebook for Men." 2019. https://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2019/03/CME_Leader-Guidebook-for-Men-min.pdf

Canadian Manufacturers & Exporters. "Talent Management Guide." 2019. https://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2019/03/CME_Talent-Management-Guide.pdf

Canadian Manufacturers & Exporters. "Gender Inclusion and Diversity Roll-Out Plan." 2019. https://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2019/03/CME_Roll-Out-Plan.pdf

Canadian Women's Foundation. "Canadian Women's Foundation." n.d. https://www.canadianwomen.org/
Version FR : https://canadianwomen.org/fr/

Canadian Women's Foundation. "Gender Equality Network Leaders." n.d. https://canadianwomen.org/our-work/gender-equality-network-canada/leaders/
Version FR : https://canadianwomen.org/fr/notre-travail/reseau-degalite-des-genres-canada/regc-agir-pour-legalite-des-genres/

CARE. "CARE." n.d. https://care.ca/
Version FR : https://care.ca/fr/

Catalyst. "Actions Men Can Take to Create an Inclusive Workplace." 2019. https://www.catalyst.org/research/actions-men-can-take-to-create-an-inclusive-workplace/
Version FR : Version FR : https://www.catalyst.org/research/marc-les-actions-que-les-hommes-peuvent-poser/

Catalyst. "Are You an Inclusive Leader?" 2015. https://www.catalyst.org/research/quiz-are-you-an-inclusive-leader/
Version FR : https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/etes_vous_un_leader_inclusif.pdf

Catalyst. "Catalyst Accord 2022: Accelerating the Advancement of Women." n.d. https://www.catalyst.org/solution/catalyst-accord-2022-accelerating-the-advancement-of-women/
Version FR : https://www.catalyst.org/solution/accord-catalyst-2022-accelerer-lavancement-des-femmes/

Catalyst. "CatalystX Online Courses." n.d. https://www.catalyst.org/solution/catalystx-online-courses/

Catalyst. "Catalyst Women on Board." n.d. https://www.catalyst.org/solution/catalyst-women-on-board/

Catalyst. "Coaches, Mentors, and Sponsors: Understanding the Differences." 2014. https://catalyst.org/research/infographic-coaches-mentors-and-sponsors-understanding-the-differences/

Catalyst. "Diversity Matters." 2014. https://www.catalyst.org/research/infographic-diversity-matters/

Catalyst. "Employee Resource Leadership Initiative." 2018. https://www.catalyst.org/erli-employee-resource-leadership-initiative

Catalyst. "Flip the Script." 2017. https://www.catalyst.org/research-series/flip-the-script/

Catalyst. "Gender Diversity on Boards in Canada." 2016. http://www.catalyst.org/system/files/gender_diversity_on_boards_in_canada_final_pdf_version.pdf
Version FR : https://www.catalyst.org/research/la-diversite-des-genres-au-sein-des-conseils-dadministration-au-canada-recommandations-visant-a-accelerer-les-progres/

Catalyst. "Inclusion in Action: The Catalyst CEO Champions for Change." 2018. https://www.catalyst.org/research/inclusion-in-action-the-catalyst-ceo-champions-for-change/

Catalyst. "MARC Leaders: Engaging Men as Champions." n.d. https://www.catalyst.org/what-we-do/services/marc-leaders

Catalyst. "My Career Toolkit: Professional Associations and Networking Groups." n.d. https://www.catalyst.org/solution/my-career-toolkit-professional-associations-and-networking-groups/

Catalyst. "Report: Day-to-Day Experiences of Emotional Tax Among Women and Men of Color in the Workplace." 2018. https://www.catalyst.org/research/day-to-day-experiences-of-emotional-tax-among-women-and-men-of-color-in-the-workplace/

Catalyst. "Sexual Harassment in the Workplace – What Employers Need to Know." 2018. https://www.catalyst.org/research/sexual-harassment-in-the-workplace-what-employers-need-to-know/
Version FR: https://www.catalyst.org/research/infographique-le-harcelement-sexuel-en-milieu-de-travail-ce-que-les-employeurs-doivent-savoir/

Catalyst. "Vital Signs." n.d. https://www.catalyst.org/solution/vital-signs/

Catalyst. "Webinar Recording: Sexual Harassment in the Workplace." 2018. https://www.catalyst.org/research/webinar-recording-sexual-harassment-in-the-workplace/

Catalyst. "Why Diversity and Inclusion Matter: Financial Performance." 2018. https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter-financial-performance/

Center for Creative Leadership. "7 Ways you Might be Overlooking Talent." 2019. https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2019/02/overlooking-talent-unconscious-bias-at-work-center-for-creative-leadership.pdf

Center for Creative Leadership. "Mentoring & Sponsoring Starting Kit." 2019. https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2019/02/mentoring-sponsoring-women-starter-kit-center-for-creative-leadership.pdf

Center for Women and Business at Bentley University. "Men as Allies: Engaging Men to Advance Women in the Workplace." 2017. https://www.ceoaction.com/media/1434/bentley-cwb-men-as-allies-research-report-spring-2017.pdf

Cigna. "2019 Cigna 360 Well-Being Survey – Well & Beyond." 2019. https://wellbeing.cigna.com/360Survey_Report.pdf

Clayton, Sarah. "6 Signs Your Corporate Culture Is a Liability." *Harvard Business Review.* 2019. https://hbr.org/2019/12/6-signs-your-corporate-culture-is-a-liability

Clerkin, Cathleen. "What Women Want – And Why You Want Women – In the Workplace." *Center for Creative Leadership,* 2017. https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/07/WhatWomenWant.FINAL_.pdf

Cléroux, Pierre. "2019 Economic Outlook: Canada is in a Good Place." *BDC.* 2018. https://www.bdc.ca/en/blog/pages/2019-economic-outlook-canada-in-good-place.aspx

Cocolakis-Wormstall, Michael. "Labour Shortage: Here to Stay." *Business Development Bank of Canada.* 2018. https://www.bdc.ca/en/documents/analysis_research/labour-shortage.pdf

Commission des norms, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, Gouvernement du Québec. "Leaves and Absences." 2016. https://www.cnt.gouv.qc.ca/en/menus/pages-pivot/pivot-1-conges-et-absences/index.html
Version FR : https://www.cnt.gouv.qc.ca/menus/introduction-de-section/conges-et-absences/index.html

Committee of Advertising Practice. "Advertising Guidance on Depicting Gender Stereotypes Likely to Cause Harm or Serious or Widespread Offence." n.d. https://www.asa.org.uk/uploads/assets/uploaded/596b5237-27a5-444c-9b4811732f4a51e5.pdf

The Conference Board of Canada. "The Business Case for Supplier Diversity in Canada." 2017. https://cfc-swc.gc.ca/abu-ans/wwad-cqnf/sdr-rdf/supplier_diversity-diversification_fournisseurs-en.pdf

The Conference Board of Canada. "Immigrant Wage Gap." 2017. https://www.conferenceboard.ca/hcp/provincial/society/immigrant-gap.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1

The Conference Board of Canada. "Rethinking 9 to 5: Canadian Organizations Step Up to Support Employees Through Flexible Work Arrangements." 2018. https://www.conferenceboard.ca/press/newsrelease/2018/05/30/rethinking-9-to-5-canadian-organizations-step-up-to-support-employees-through-flexible-work-arrangements?AspxAutoDetectCookieSupport=1

Connaughton, Patrick, and Laura Gibbons. "Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition." *The Hackett Group.* September 2016. https://WEConnectinternational.org/images/supplier-inclusion/HackettGroup_SupplierDiversity_2016.pdf

Cooperative Capital Markets Regulatory System, "National Instrument 41-101," n.d. https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/support/waiver/canada-national-instrument-31-103.ashx
Version FR : https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/reglementation/valeurs-mobilieres/31-103/2019-12-31/2019dec31-31-103-vofficielle-fr.pdf

Cross, Philip. "Business Investment in Canada Falls Far Behind Other Industrialized Countries." Fraser Research Bulletin. 2017. https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/business-investment-in-canada-falls-far-behind-other-industrialized-countries.pdf

CSA Group. "Assembling the Pieces: An Implementation Guide to the National Standard of Canada for Psychological Health and Safety in the Workplace." 2014. https://store.csagroup.org/ccrz__ProductDetails?viewState=DetailView&cartID=&sku=SPE%20Z1003%20IMPLEMENTATION%20HB&isCSRFlow=true&portalUser=&store=&cclcl=en_US
Version FR : https://store.csagroup.org/ccrz__ProductDetails?viewState=DetailView&cartID=&sku=SPE%20Z1003%20IMPLEMENTATION%20HB&isCSRFlow=true&portalUser=&store=&cclcl=fr_CA

CSRwire. "Scotiabank Announces New Parental Leave Pay Enhancements and New Virtual Medical Care Program in Support of Employee Wellbeing." 2020. https://www.csrwire.com/press_releases/43988-Scotiabank-Announces-New-Parental-Leave-Pay-Enhancements-and-New-Virtual-Medical-Care-Program-in-Support-of-Employee-Wellbeing
Version FR : https://www.newswire.ca/news-releases/la-banque-scotia-annonce-une-bonification-des-prestations-de-conge-parental-et-un-programme-virtuel-de-soins-medicaux-afin-de-favoriser-le-bien-etre-de-ses-employes-848050828.html

Culture Amp. "Build a More Inclusive Workplace: Inclusion and Diversity Survey." n.d. https://www.cultureamp.com/diversity-inclusion-survey/

Dabla-Norris, Era, and Kalpana Kochhar. "Closing the Gender Gap: The Economic Benefits of Bringing More Women into the Labour Force." *International Monetary Fund*. 2019. http://www.ipsnews.net/2019/03/closing-gender-gap-economic-benefits-bringing-women-labour-force/

Dahlstrom, Linda. "How Starbucks Is Working to Close Global Gender Pay Gap." *Starbucks*. March 20, 2019. https://stories.starbucks.com/stories/2019/pay-equity-around-the-globe/

Daley, Lauren. "Women and the Future of Work." *Catalyst*. 2019. https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/11/Report-Women-and-the-Future-of-Work.pdf

Daley, Lauren, Dnika J. Travis, and Emily S. Shaffer. "Sexual Harassment in the Workplace: How Companies Can Prepare, Prevent, Respond, and Transform Their Culture." *Catalyst*. 2018. https://www.catalyst.org/knowledge/sexual-harassment-workplace-report

DeFelice, Manon. "The Best Tech for Working Remote in 2018." Forbes. 2018. https://www.forbes.com/sites/manondefelice/2018/01/02/the-best-tech-for-working-remote-in-2018/#2243403c6d48

Deloitte. "Canada at 175: Building Inclusive Organizations." 2017. https://www.canada175.ca/en/reports/outcomes-over-optics

Deloitte. "The Future Belongs to the Bold: Executive Summary." 2017. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/insights-and-issues/ca_Deloitte_Courage_report2016_online_v31_AODA.pdf

Deloitte. "Outcomes Over Optics. "Building Inclusive Organizations." 2017. https://www.canada175.ca/sites/default/files/download/files/inclusion_aoda_en_0.pdf
Version FR : https://www.canada175.ca/fr/reports/des-apparences-aux-resultats

Department of Justice. "Bill C-16: An Act to Amend the Canadian Human Rights Act and the Criminal Code." *Government of Canada*. 2017. https://www.justice.gc.ca/eng/csj-sjc/pl/identity-identite/statement-enonce.html
Version FR : https://www.justice.gc.ca/fra/sjc-csj/pl/identite-identity/enonce-statement.html

Department of Labour and Advanced Education. "Guide to the Nova Scotia Labour Standards Code." *Government of Nova Scotia*. 2019. https://novascotia.ca/lae/employmentrights/docs/LabourStandardsCodeGuide.pdf

Devillard, Sandrine, Tiffany Vogel, Andrew Pickersgill, Anu Madgavkar, Tracy Nowski, Mekala Krishnan, Tina Pan, and Dania Kechrid. "The Power of Parity: Advancing Women's Equality in Canada." *McKinsey Global Institute*. June 2017. https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured Insights/Women matter/The power of parity Advancing womens equality in Canada/MGI-The-power-of-parity-Advancing-womens-equality-in-Canada-Full-report.ashx

Devillard, Sandrine, Geneviève Bonin, Aun Madgavkar, Mekala Krishnan, Tina Pan, Han Zhang, and Marissa Ng. "Women Matter: The Present and Future of Women at Work in Canada." *McKinsey Global Institute*. June 2019. https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/the-present-and-future-of-women-at-work-in-canada

Devonshire Initiative. "Partnering & Partnerships: Lessons Learned in the DI." n.d. https://cfccdb0b-d93c-4fbf-bafe-f028554593ff.filesusr.com/ugd/420f7e_87897db997b349a1bfb0816bb9125bc7.pdf

Di Miceli, Alexandre, and Angela Donaggio. "Women in Business Leadership Boost ESG Performance: Existing Body of Evidence Makes Compelling Case." *International Finance Corporation*. 2019. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/private+sector+opinion/women+in+business+leadership+boost+esg+performance

Dove. "5 Barriers That Prevent Dads from Taking Parental Leave." 2019. https://www.dove.com/us/en/men-care/paternity-leave-resources/the-benefits-of-paternity-leave.html

Dove. "Project #ShowUs." 2019. https://www.dove.com/us/en/stories/campaigns/showus.html

Eaton, Emily, and Carole Jackson. "Want to Improve Gender Equality at Work? Help Men Take Parental Leave." *MERCER*, 2018. https://www.mercer.com/our-thinking/want-to-improve-gender-equality-at-work-help-men-take-parental-leave.html

eBay. "Diversity and Inclusion." n.d. https://www.ebayinc.com/company/diversity-inclusion/workplace/

Edelman. "Special Report: Institutional Investors, 2018 Canada Results." 2018. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-12/Edelman_Trust_Barometer_Institutional_Investor_Canada_Results.pdf

EDGE. "Why EDGE Certification." 2020. https://edge-cert.org/

Éditeur official du Québec. "Act Respecting Labour Standards." 2020. http://legisquebec.gouv.qc.ca/en/pdf/cs/N-1.1.pdf
Version FR : http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/N-1.1

Electricity Human Resources Canada. "Leadership Accord on Gender Diversity." 2017. https://electricityhr.ca/workplace-solutions/diversity-inclusion/leadership-accord-on-gender-diversity/
Version FR : https://electricityhr.ca/fr/solutions-de-travail/diversite-et-inclusion/leadership-accord-on-gender-diversity/

Employment and Social Development Canada. "Flexible Work Arrangements – A Discussion Paper." May 2016. http://publications.gc.ca/collections/collection_2017/edsc-esdc/Em8-32-2016-eng.pdf

Employment and Social Development Canada. "Interpretations, Policies and Guidelines." *Government of Canada.* 2019. https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs/laws-regulations/labour/interpretations-policies.html
Version FR : https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/lois-reglements/travail/interpretations-politiques.html

Employment and Social Development Canada. "Pay Equity Act: Backgrounder." 2019. [Print]

Employment and Social Development Canada. "Women and the Workplace: How Employers Can Advance Equality and Diversity." 2019. https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/reports/women-symposium.html

Engineers Canada. "30 by 30." n.d.
https://engineerscanada.ca/diversity/women-in-engineering/30-by-30
Version FR:
https://engineerscanada.ca/fr/diversite/les-femmes-en-genie/30-en-30

Equal by 30. "Equal by 30." n.d. https://www.equalby30.org/en
Version FR : https://www.equalby30.org/fr

Equileap. "Equileap Gender Equality Indices." 2019.
https://equileap.org/indices/

Equileap. "Gender Equality Global Report & Ranking." 2018.
https://equileap.org/wp-content/uploads/2018/10/Equileap-Gender-Equality-Global-Report-and-Ranking-2018.pdf

Ethical Trading Initiative. "ETI Base Code." n.d. https://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared_resources/ETI%20Base%20Code%20%28English%29.pdf

European Institute for Gender Equality. "Gender Awareness Training." 2019.
https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/methods-tools/gender-awareness-raising

European Agency for Safety and Health at Work. "Including Gender Issues in Risk Assessment." 2003. https://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/43
Version FR : https://osha.europa.eu/fr/publications/factsheets/43

European Institute for Gender Equality. "Institutional Transformation: Gender Mainstreaming Toolkit." 2016. https://eige.europa.eu/publications/institutional-transformation-gender-mainstreaming-toolkit

European Network Against Racism. "Women of Colour in the Workplace Toolkit." 2018.
https://www.enar-eu.org/IMG/pdf/20112_equal_work_2018_lr.pdf

Export Development Canada. "Export Development Canada Steps Forward as Gender Equality Champion and Mentor." March 8, 2018. https://www.edc.ca/EN/About-Us/News-Room/News-Releases/Pages/IWD-gender-equality.aspx

Fairygodboss. "This Study Reveals the Sad Reason Women Aren't Breaking More Glass Ceilings." 2017. https://fairygodboss.com/articles/this-study-reveals-the-sad-reason-women-aren-t-breaking-more-glass-ceilings

Fairyington, Stephanie. "How Pampers' Viral Video with John Legend and Adam Levine Captures an Important Cultural Shift in Fatherhood." *Thrive Global.* 2019. https://thriveglobal.com/stories/pampers-video-john-legend-adam-levine-fathers-changing-role/

Firestone, Karen. "Dealing with Sexual Harassment When Your Company Is Too Small to Have HR." *Harvard Business Review.* 2018.
https://hbr.org/2018/02/dealing-with-sexual-harassment-when-your-company-is-too-small-to-have-hr

Fritz, Katherine, Genevieve Smith, and Marissa Wesely. "The Next Sustainability Frontier: Gender Equity as a Business Imperative." *Stanford Social Innovation Review.* 2017.
https://ssir.org/articles/entry/gender_equity_as_business_imperative

Gates, Melinda. "We're Sending Our Daughters into a Workplace Designed for Our Dads." *LinkedIn.* September 27, 2017. https://www.linkedin.com/pulse/were-sending-our-daughters-workplace-designed-dads-melinda-gates/

Geena Davis Institute on Gender in Media. "Gender Bias in Advertising: Research, Trends and New Visual Language." 2017. https://seejane.org/research-informs-empowers/gender-bias-advertising/

Gender Fair. "About." n.d. http://www.genderfair.com/about/our-mission/

German Cooperation. "Manager Guide to Gender Diversity." 2016. http://econowin.org/wp-content/uploads/2016/09/GDM-HR-Manager-Guide-EN.pdf

Gillette. "We Believe: The Best Men Can Be." *YouTube.* 2019.
https://www.youtube.com/watch?v=koPmuEyP3a0

Girls Action Foundation. "Girls Action Foundation." n.d.
https://www.girlsactionfoundation.ca/
Version FR : https://www.girlsactionfoundation.ca/?lang=fr

Global Compact Network Canada. "2019 SDG Survey." 2019.
https://www.globalcompact.ca/resources/sdg-survey-2019/

Global Compact Network Canada. "Gender Equality – A Catalyst for Sustainable Development." *Gender Equality Leadership in the Canadian Private Sector Project.* 2019. https://www.globalcompact.ca/gender-equality-a-catalyst-for-sustainable-development/

Global Compact Network Canada. "The Gender Equality Interview Series: Paul Polman, Unilever CEO." January 6, 2017.
https://www.globalcompact.ca/paul-polman-interview/

Global Compact Network Canada. "SDG Leadership Awards 2018: BASF." 2018. https://www.globalcompact.ca/sdg-leadership-awards-2018/basf-canada/

Government of Alberta. "Compassionate Care Leave." 2020.
https://www.alberta.ca/compassionate-care-leave.aspx

Government of Alberta. "Critical Illness Leave." 2020.
https://www.alberta.ca/critical-illness-leave.aspx

Government of Alberta. "Domestic Violence Leave." 2020.
https://www.alberta.ca/domestic-violence-leave.aspx

Government of Alberta. "Maternity and Parental Leave." 2019.
https://www.alberta.ca/maternity-parental-leave.aspx

Government of British Columbia. "Compassionate Care Leave – Act Part 6, Section 52.1." n.d. https://www2.gov.bc.ca/gov/content/employment-business/employment-standards-advice/employment-standards/forms-resources/igm/esa-part-6-section-52-1

Government of British Columbia. "Critical Illness or Injury Leave – Act Part 6, Section 52.11." n.d. https://www2.gov.bc.ca/gov/content/employment-business/employment-standards-advice/employment-standards/forms-resources/igm/esa-part-6-section-52-11

Government of British Columbia. "Employment Standards Act: Part 6 – Leaves and Jury Duty." 2019. http://www.bclaws.ca/EPLibraries/bclaws_new/document/ID/freeside/00_96113_01#part6

Government of British Columbia. "Leave Respecting Domestic or Sexual Violence – Act 6, Section 52.5." n.d. https://www2.gov.bc.ca/gov/content/employment-business/employment-standards-advice/employment-standards/forms-resources/igm/esa-part-6-section-52-5

Government of Canada. "Budget 2018's Gender Results Framework." February 2018. https://www.budget.gc.ca/2018/docs/plan/chap-05-en.html

Government of Canada. "Canada Labour Code, 1985." 2020.
https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/L-2/index.html
Version FR: https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/L-2/index.html

Government of Canada. "Canada Labour Code: Leave for Victims of Family Violence." 2017. https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/L-2/page-44.html
Version FR : https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/L-2/page-44.html

Government of Canada. "Canada's Approach to Advancing Human Rights." 2017. https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/human_rights-droits_homme/advancing_rights-promouvoir_droits.aspx?lang=eng
Version FR : https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/human_rights-droits_homme/advancing_rights-promouvoir_droits.aspx?lang=fra

Government of Canada. "Canadian Human Rights Act, 1985." 2020.
https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/H-6/index.html
Version FR: https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/H-6/index.html

Government of Canada. "Compassionate Care Leave." 2017.
https://www.canada.ca/en/employment-social-development/services/labour-standards/reports/compassionate-care.html
Version FR : https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/normes-travail/rapports/conge-soignant.html

Government of Canada. "Constitution Act, 1982." 2019.
https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/const/
Version FR : https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/const/

Government of Canada. "Equal Wages Guidelines, 1986." 2020.
https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/regulations/SOR-86-1082/index.html
Version FR: https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/reglements/DORS-86-1082/index.html

Government of Canada. "Flexible Work Arrangements: What Was Heard." *Labour Program, Employment and Social Development Canada.* 2016.
https://www.canada.ca/en/employment-social-development/services/consultations/what-was-heard.html
Version FR : https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/consultations/commentaires.html

Government of Canada. "Gender, Diversity, and Inclusion Statistics." 2017.
https://www.statcan.gc.ca/eng/topics-start/gender_diversity_and_inclusion
Version FR : https://www.statcan.gc.ca/fra/themes-debut/genre_diversite_et_inclusion

Government of Canada. "Is It Harassment? A Tool to Guide Employees." 2015.
www.canada.ca/en/government/publicservice/wellness-inclusion-diversity-public-service/harassment-conflict-resolution/harassment-tool-employees.html
Version FR : https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/prevention-resolution-harcelement/harcelement-outil-service-employes.html

Government of Canada. "Leave Related to Critical Illness." 2017.
https://www.canada.ca/en/employment-social-development/services/labour-standards/reports/critical-illness.html#h2.2
Version FR : https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/normes-travail/rapports/maladie-grave.html

Government of Canada. "New Five-Week Parental Sharing to Start in March 2019." 2018. https://www.canada.ca/en/employment-social-development/news/2018/09/new-five-week-parental-sharing-to-start-in-march-2019.html
Version FR : https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/nouvelles/2018/09/le-nouveau-conge-parental-partage-de-cinq-semaines-sera-en-vigueur-des-mars2019.html

Government of Canada. "Pay Equity Act: S.C. 2018, c. 27, s. 416." 2018.
https://www.canlii.org/en/ca/laws/stat/sc-2018-c-27-s-416/latest/sc-2018-c-27-s-416.html
Version FR : https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/P-4.2/page-1.html

Government of Canada. "Pay Equity Information Guide." 2019.
https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs/pay-equity/guide.html
Version FR : https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/equite-salariale/guide.html

Government of Canada. "Rights in the Workplace." 2018. https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/services/rights-workplace.html
Version FR : https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/droits-travail.html

Government of Manitoba. "Employment Standards Code: Division 9 – Leaves of Absence." 2019. https://web2.gov.mb.ca/laws/statutes/ccsm/e110e.php#52
Version FR : https://web2.gov.mb.ca/laws/statutes/ccsm/e110f.php

Government of Manitoba. "Employment Standards, Fact Sheet: Compassionate Care Leave." 2020. https://www.gov.mb.ca/labour/standards/doc,compassionate-leave,factsheet.html
Version FR : https://www.gov.mb.ca/labour/standards/doc,compassionate-leave,factsheet.fr.html

Government of Manitoba. "Employment Standards, Fact Sheet: Interpersonal Violence Leave." 2020. https://www.gov.mb.ca/labour/standards/doc,interpersonal_violence_leave,factsheet.html

Government of Manitoba. "Employment Standards, Fact Sheet: Leave Related to Critical Illness." 2020. https://www.gov.mb.ca/labour/standards/doc,leave-related-to-critical-illness-of-a-child,factsheet.html
Version FR : https://www.gov.mb.ca/labour/standards/doc,interpersonal_violence_leave,factsheet.fr.html

Government of New Brunswick. "Employment Standards Act: Compassionate Care Leave, 44.024." 1982. http://laws.gnb.ca/en/ShowPdf/cs/E-7.2.pdf
Version FR : https://www.canlii.org/fr/nb/legis/lois/ln-b-1982-c-e-7.2/derniere/ln-b-1982-c-e-7.2.html

Government of New Brunswick. "Employment Standards Act, SNB 1982, c E-7.2: Critically Ill Child Leave, 44.025." 2020. https://www.canlii.org/en/nb/laws/stat/snb-1982-c-e-7.2/latest/snb-1982-c-e-7.2.html#CRITICALLY_ILL_CHILD_LEAVE__258784

Government of New Brunswick. "Maternity Leave and Child Care Leave." 2018. https://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/petl-epft/PDF/es/FactSheets/MaternityChildCareLeave.pdf

Government of New Brunswick. "Other Employment Standard Leaves." 2020.
https://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/petl-epft/PDF/es/FactSheets/OtherLeaves.pdf

Government of the Northwest Territories. "Employment Standards Act." 2019.
https://www.justice.gov.nt.ca/en/files/legislation/employment-standards/employment-standards.a.pdf

Government of Nunavut. "Consolidation of Labour Standards Act." 2020.
https://www.canlii.org/en/nu/laws/stat/rsnwt-nu-1988-c-l-1/latest/rsnwt-nu-1988-c-l-1.pdf
Version FR : http://nu-lsco.ca/fr/

Government of Ontario. "Pregnancy and Parental Leave." 2019. https://www.ontario.ca/document/your-guide-employment-standards-act-0/pregnancy-and-parental-leave
Version FR : https://www.ontario.ca/fr/document/votre-guide-de-la-loi-sur-les-normes-demploi-0/conges-de-maternite-et-conges-parentaux

Government of Saskatchewan. "Interpersonal Violence Leave." n.d. https://www.saskatchewan.ca/business/employment-standards/job-protected-leaves/interpersonal-violence-leave

Government of Saskatchewan. "Medical Leave: Compassionate Care." n.d. https://www.saskatchewan.ca/business/employment-standards/job-protected-leaves/medical-leaves#compassionate-care
Version FR : https://www.saskatchewan.ca/bonjour/working-jobs-and-pensions/employment-standards/vacations-holidays-leaves-and-absences/leaves-family-medical--and-service/medical-leave

Government of Saskatchewan. "Medical Leave: Critically Ill Child Care Leave." n.d. https://www.saskatchewan.ca/business/employment-standards/vacations-holidays-leaves-and-absences/leaves-family-medical-and-service/medical-leaves#critically-ill-child-care
Version FR : https://www.saskatchewan.ca/bonjour/working-jobs-and-pensions/employment-standards/vacations-holidays-leaves-and-absences/leaves-family-medical--and-service/medical-leave

Government of Saskatchewan. "The Saskatchewan Employment Act." 2020. https://www.canlii.org/en/sk/laws/stat/ss-2013-c-s-15.1/latest/ss-2013-c-s-15.1.pdf

Government of Yukon. "Employment Standards Act." 2019. http://www.gov.yk.ca/legislation/acts/emst_c.pdf

Government of Yukon. "Employment Standards Act: Special Leave Without Pay." 2020. https://yukon.ca/sites/yukon.ca/files/cs/cs-employment-standards-special-leave.pdf

Government of Yukon. "Leave Provisions for Domestic and Sexual Violence Proposed." 2020. https://yukon.ca/en/news/leave-provisions-domestic-and-sexualized-violence-proposed
Version FR : https://yukon.ca/fr/news/leave-provisions-domestic-and-sexualized-violence-proposed

Global Reporting Initiative. "GRI 401: Employment 2016 (containing Standard Interpretation 1)." 2016. https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/gri-401-employment-2016/?g=fa4c3b5f-8bf4-4f6b-868f-d8589a83f9f9

Global Reporting Initiative. "GRI 404: Training and Education 2016." 2016. https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/gri-404-training-and-education-2016/

Global Reporting Initiative. "GRI 405: Diversity and Equal Opportunity 2016." 2016. https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/gri-405-diversity-and-equal-opportunity-2016/

Global Reporting Initiative. "Global Reporting Standards." n.d. https://www.globalreporting.org/standards

Global Reporting Initiative and International Finance Corporation. "Embedding Gender in Sustainability Reporting: A Practitioner's Guide." 2009. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_report_gendersustainabilityreporting__wci__1319577300362

Greenwood, Kelly, Vivek Bapat, and Mike Maughan. "Research: People Want Their Employers to Talk About Mental Health." Harvard Business Review. 2019. https://hbr-org.cdn.ampproject.org/c/s/hbr.org/amp/2019/10/research-people-want-their-employers-to-talk-about-mental-health

Gurchiek, Kathy. "6 Steps for Building an Inclusive Workplace." Society for Human Resource Management. 2018. https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0418/pages/6-steps-for-building-an-inclusive-workplace.aspx

Hankivsky, Olena. "Intersectionality 101." *Institute for Intersectionality Research and Policy.* 2014. http://vawforum-cwr.ca/sites/default/files/attachments/intersectionallity_101.pdf

HeForShe. "The Barbershop Toolbox." 2017. https://www.heforshe.org/sites/default/files/2018-09/HeForShe_ActionKit_Students_6Jun17.pdf
Version FR : https://www.heforshe.org/fr/barbershop

HeForShe. "HeForShe Movement." n.d. https://www.heforshe.org/en
Version FR : https://www.heforshe.org/fr

Herman, Laura, Alexandra Geertz, and Talia Alongi. "How CSR Can Advance Gender Equity." *FSG*. September 2017. https://www.fsg.org/blog/how-csr-can-advance-gender-equity

Howatt Bill, Louise Bradley, Jesse Adams, Sapna Mahajan, and Samuel Kennedy. "Understanding Mental Health, Mental Illness, and Their Impacts in the workplace." *Mental Health Commission of Canada*. 2018. https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/2018-06/Monreau_White_Paper_Report_Eng.pdf

Ibarra, Herminia. "A Lack of Sponsorship is Keeping Women from Advancing into Leadership." *Harvard Business Review*. August 2019. https://hbr.org/2019/08/a-lack-of-sponsorship-is-keeping-women-from-advancing-into-leadership

Ideal. "Workplace Diversity Through Recruitment: A Step-By-Step Guide." n.d. https://ideal.com/workplace-diversity/

IKEA. "Sustainability Summary Report FY17." 2017. https://preview.thenewsmarket.com/Previews/IKEA/DocumentAssets/502623.pdf

IKEA. "IKEA Canada to Take Part in a Canadian Private Sector Gender Equality Leadership Project." March 2018. https://www.ikea.com/ca/en/this-is-ikea/newsroom/ikea-canada-to-take-part-in-a-canadian-private-sector-gender-equality-leadership-project-pubdf459b71

Immigration, Refugees, and Citizenship Canada. "Canadians Can Now Identify as Gender 'X' on their Passports." Government of Canada, 2019. https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/news/notices/gender-x-documents.html
Version FR : https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/nouvelles/avis/documents-genre-x.html

Include Empower. "Meaningful Metrics for Diversity and Inclusion." 2018. https://cultureplusconsulting.com/2018/10/16/meaning-metrics-for-diversity-and-inclusion/

Institute for Work & Health. "Sex/Gender Analysis: Are Risks of Violence at Work Higher for Men or Women? It Depends on Type of Violence." 2018. https://www.iwh.on.ca/newsletters/at-work/93/sexgender-analysis-are-risks-of-violence-at-work-higher-for-men-or-women-it-depends-on-type-of-violence

Institute for Work & Health. "Sex/Gender Analysis: Link Between Psychosocial Work Factors and Stress Not Always as Expected." *At Work Newsletter* Vol. 93 (Summer 2018). https://www.iwh.on.ca/newsletters/at-work/93/sexgender-analysis-links-between-psychosocial-work-factors-and-stress-not-always-as-expected

InterAction. "The Gender Audit Handbook: A Tool for Organizational Self Assessment and Transformation." 2010. https://www.interaction.org/wp-content/uploads/2019/03/Gender-Audit-Handbook-2010-Copy.pdf

Intercultural Development Inventory. "The Intercultural Development Inventory." 2019. https://idiinventory.com

International Finance Corporation. "Tackling Childcare: The Business Case for Employer-Supported Childcare." 2017. 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. "Tool Suite 3 – Opportunities for Women and Business: Women and Community Engagement." 2018. https://www.commdev.org/publications/unlocking-opportunities-for-women-and-business-a-toolkit-of-actions-and-strategies-for-oil-gas-and-mining-companies/

International Finance Corporation. "Women Entrepreneurs Are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets." 2015. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d7623440-8bb4-4827-9ce5-470dcb6f86b1/Entrepreneurship+Offering+Brochure+July2017.pdf?MOD=AJPERES&CVID=lQps6KM

International Gender Champions. "International Gender Champions." n.d. https://genderchampions.com/

International Institute of Risk and Safety Management. "How Safe Is Your Reputation?" 2017. https://www.iirsm.org/sites/default/files/IIRSM_Jan2017_How_safe_is_your_reputation.pdf

International Labour Office. "10 Keys for Gender Sensitive OSH Practice – Guidelines for Gender Mainstreaming in Occupational Safety and Health." 2013. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_324653.pdf

International Labour Organization. "Gender and Occupational Safety and Health." n.d. https://www.ilo.org/safework/areasofwork/gender-and-occupational-safety-and-health/lang--en/index.htm

International Labour Organization. "International Labour Organization (ILO) and Public-Private Partnerships." n.d. https://www.ilo.org/pardev/public-private-partnerships/factsheets/WCMS_493962/lang--en/index.htm

International Labour Organization. "The ILO Participatory Gender Audit." n.d. https://www.itcilo.org/resources/ilo-participatory-gender-audit

International Labour Organization. "Women in Leadership Bring Better Business Performance." 2019. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_701767/lang--en/index.htm

International LGBTQ Youth & Student Organization. "Intersectionality Toolkit." 2014. http://briguglio.asgi.it/immigrazione-e-asilo/2015/marzo/toolkit-intersezionalita'.pdf

International Monetary Fund. "Pursuing Women's Economic Empowerment: Meeting of the G7 Ministers and Central Bank Governors." 2018. https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2018/05/31/pp053118pursuing-womens-economic-empowerment

JLL – Future of Work. "What is the Link Between Workplace Design and Business Strategy." n.d. https://www.futureofwork.jll/en/hx/all/apac/link-workplace-design-business-strategy/

KANTAR. "Getting Gender Right." n.d. https://www.millwardbrown.com/Documents/Reports/getting_gender_right/default.aspx?access=yes

Kaplan, Sarah. "Because It's 2017: Gender Equality as an Innovation Challenge." *Rotman Management: The Inequality Issue* (Fall 2017): 7-12. http://www.rotman.utoronto.ca/Connect/Rotman-MAG/Back-Issues/2017/Back-Issues---2017/Fall2017-Inequality/Fall2017-FreeFeatureArticle-Kaplan

Kelly, Sean, and Christie Smith. "What If the Road to Inclusion Were Really an Intersection?" *Deloitte*. December 2014. https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/talent/multidimensional-diversity.html

Klemash, Stephen, and Joe Dettmann. "Five Ways to Enhance Board Oversight of Culture." *Ernst & Young Global Limited*. 2019. https://www.ey.com/en_us/board-matters/five-ways-to-enhance-board-oversight-of-culture

KnowTheChain. "KnowTheChain." n.d. https://knowthechain.org

Koç Holding Corporation. "A Guide to Gender Equality in Communications." 2017. https://www.koc.com.tr/en-us/koc-agenda/Documents/A-Guide-to-Gender-Equality-in-Communications.pdf

Krentz, Matt, Olivier Wierzba, Katie Abouzahr, Jennifer Garcia-Alonso, and Frances Brooks Taplett. "Five Ways Men Can Improve Gender Diversity at Work." *Boston Consulting Group*. October 10, 2017. https://www.bcg.com/en-us/publications/2017/people-organization-behavior-culture-five-ways-men-improve-gender-diversity-work.aspx

Krivkovich, Alexis, Marie-Claude Nadeau, Kelsey Robinson, Nicole Robinson, Irina Starikova, and Lareina Yee. "Women in the Workplace 2018." *McKinsey & Company*. 2018. https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2018

Labour Standards Compliance Office. "Facts Sheet." *Government of Nunavut*. 2019. http://nu-lsco.ca/faq-s

Labour Standards Division. "Labour Relations at Work: Employment Standards in Newfoundland and Labrador." *Government of Newfoundland and Labrador*. 2019. https://www.assembly.nl.ca/legislation/sr/statutes/l02.htm

Lean In. "Mentor Her." 2019. https://leanin.org/mentor-her

Legislative Counsel Office. "Employment Standards Act." *Government of Prince Edward Island*. 2019. https://www.canlii.org/en/pe/laws/stat/rspei-1988-c-e-6.2/latest/rspei-1988-c-e-6.2.pdf

Leick, Jamie, and Kenneth Matos. "Workflex and Health Care Guide: From Forced Flexibility to Effective Schedules." *When Work Works*. 2016. https://cdn.sanity.io/files/ow8usu72/production/44a7083871be7ec8ed2952bafbb84e97c0ab35b9.pdf

Leick, Jamie, and Kenneth Matos. "Workflex in Retail, Service and Hospitality Guide: Cooperative Scheduling, Beyond Bias." *When Work Works*. 2016. https://humanix.com/wp-content/uploads/2018/12/workflex-in-retail-service-hospitality-guide.pdf

Lorenzo, Rocío, Nicole Voigt, Miki Tsusaka, Matt Krentz, and Katie Abouzahr. "How Diverse Leadership Teams Boost Innovation." *BCG*. 2018. https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation.aspx

Lorenzo, Rocío, Nicole Voigt, Karin Schetelig, Annika Zawadzki, Isabelle Welpe, and Prisca Brosi. "The Mix that Matters: Innovation Through Diversity." *BCG*. 2017. http://media-publications.bcg.com/22feb2017-mix-that-matters.pdf

Loveland, Marie. "The GDP's Effect on Business." *BizFluent*. 2018. https://bizfluent.com/info-8552885-gdps-effect-business.html

Lui, Emily. "The New Way to Work: Enabling Flexible Work with Unified Communications." *TELUS*. 2018. https://businessblog.telus.com/post/86171/businessstories/the-new-way-to-work-enabling-flexible-work-with-unified-communications
Version FR : https://www.telus.com/fr/business/blog/enabling-flexible-work-unified-communications

MacDougall, Andrew, J. Valley, R. Aziz, M. Dick, A. Kim, B. Lastman, T. Traore, and C. Bettal. "Diversity Disclosure Practices 2018 – Women in Leadership Roles at TSX-listed Companies." *Osler, Hoskin & Harcourt LLP*. 2018. https://www.osler.com/en/resources/governance/2018/report-diversity-disclosure-practices-2018-women-in-leadership-roles-at-tsx-listed-companies

MacDougall, Andrew, and Michele Qu. "Gender Diversity on Boards and in Senior Management." *Osler.* 2014. https://www.osler.com/uploadedFiles/Gender-Diversity-on-Boards-and-in-Senior-Management.pdf

Marin, Florin. "Let's Speak Gender: 10 Principles of Gender-Responsive Communications for Development." *United Nations Development Programme.* 2018. https://www.undp.org/content/dam/rbec/docs/10%20principles%20of%20gender-responsive%20communications.pdf

Martinelli, Katie. "What Are the Consequences of Poor Health and Safety Procedures?" *High Speed Training.* September 2017. https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/consequences-of-poor-health-safety-procedures/

MATCH International and Global Affairs Canada. "Strengthening Women's Rights Organizations Through International Assistance." 2017. https://nobelwomensinitiative.org/wp-content/uploads/2018/01/REPORT-Strengthening-Women's-Rights-Organizations-Through-International-Assistance-WEB.pdf

Matos, Kenneth. "Workflex and Small Business Guide." *When Work Works.* 2016. https://www.shrm.org/hr-today/public-policy/hr-public-policy-issues/Documents/workflex-and-small-business-guide.pdf

Matos, Kenneth. "Workflex and Telework Guide: Everyone's Guide to Working Anywhere." *When Work Works.* 2015. https://www.shrm.org/hr-today/public-policy/hr-public-policy-issues/documents/workflex-and-telework-guide.pdf

Matos, Kenneth and Anne Weisberg. "Workflex and Managers Guide: Setting You and Your Team Up for Success." *When Work Works.* 2016. https://cdn.sanity.io/files/ow8usu72/production/721cc4d86a1ce86b537d805d884f45b38f7e7c03.pdf

Matos, Kenneth, and Eve Tahmincioglu. "Workflex and Manufacturing Guide: More than a Dream." *When Work Works.* 2015. https://www.shrm.org/about-shrm/news-about-shrm/Documents/manufacturing-guide.pdf

McCann Worldgroup Canada. "The Truth about Canadian Women: The Imperfect Portrayal of Women." 2018. https://mccann.ca/en/news/uncategorized/mccann-worldgroup-canada-study-finds-70-women-50-feel-older-women-not-represented-media

McIntyre, Catherine. "Nearly Three Quarters of Canadians Want Pay Transparency." *Maclean's.* 2018. https://www.macleans.ca/society/nearly-three-quarters-of-canadians-want-pay-transparency/

McKinsey & Company. "A CEO's Guide to Gender Equality." 2015. https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/a-ceos-guide-to-gender-equality

McKinsey & Company. "Partnering for Parity: Strengthening Collaborations for Gender Equality." 2017. https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/partnering-for-parity

McKinsey & Company and Pivotal Ventures. "Reboot Representation – Using CSR and Philanthropy to Close the Gender Gap in Tech." 2018. https://www.rebootrepresentation.org/

Mennonite Economic Development Associates. "Gender Equality Mainstreaming for Business Growth and Impact." 2019. https://www.meda.org/expertise/gender-equality-and-social-inclusion

Minerva BC. "Minerva BC's Diversity Pledge." 2018. https://minervabc.ca/diversity-pledge/

Ministry of Labour, Training and Skills Development. "Critical Illness Leave." *Government of Ontario.* 2019. https://www.ontario.ca/document/your-guide-employment-standards-act-0/critical-illness-leave
Version FR : https://www.ontario.ca/fr/document/votre-guide-de-la-loi-sur-les-normes-demploi-0/conge-en-cas-de-maladie-grave

Ministry of Labour, Training and Skills Development. "Domestic or Sexual Violence Leave." Government of Ontario. 2019. https://www.ontario.ca/document/your-guide-employment-standards-act-0/domestic-or-sexual-violence-leave

Ministry of Labour, Training and Skills Development. "Family Medical Leave." Government of Ontario. 2019. https://www.ontario.ca/document/your-guide-employment-standards-act-0/family-medical-leave
Version FR : https://www.ontario.ca/fr/document/votre-guide-de-la-loi-sur-les-normes-demploi-0/conge-en-cas-de-violence-familiale-ou-sexuelle

Mohr, Tara Sophia. "Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified." *Harvard Business Review.* August 2014. https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified

Monsef, Maryam, the Honourable Minister of International Development and Minister for Women and Gender Equality. "Department for Women and Gender Equality: 2019-20 Departmental Plan." *Department for Women and Gender Equality.* 2019. https://cfc-swc.gc.ca/trans/account-resp/pr/dp-pm/1920/dp-pm-en.html?wbdisable=true
Version FR : https://cfc-swc.gc.ca/trans/account-resp/pr/dp-pm/1920/dp-pm-fr.html?wbdisable=true

Moritz, Bob, and Sharmila Karve. "3 Things Women Need to Succeed in Their Career – According to Women." *World Economic Forum.* 2018. https://www.weforum.org/agenda/2018/03/women-work-pwc-survey-2018/

Morningstar. "The Morningstar® Women's Empowerment Index." 2018. https://ywcachicago.org/wp-content/uploads/2018/08/Morningstar-Womens-Empowerment-Index-Holdings.pdf

Morris, Bill. "Building a Diverse and Inclusive Enterprise: Driving to Parity." *LinkedIn.* 2017. https://www.linkedin.com/pulse/building-diverse-inclusive-enterprise-driving-parity-bill-morris

Morris, Bill. "Gender Parity: Closing the Gap Between Commitment and Action." *LinkedIn.* 2018. https://www.linkedin.com/pulse/gender-parity-closing-gap-between-commitment-action-bill-morris

Moyser, Melissa, and Amanda Burlock. "Time Use: Total Work Burden, Unpaid Work, and Leisure." *Statistics Canada.* 2018. https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-503-x/2015001/article/54931-eng.htm
Version FR : https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-503-x/2015001/article/54931-fra.htm

Moyser, Melissa. "Women and Paid Work." *Statistics Canada.* 2017. https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-503-x/2015001/article/14694-eng.htm
Version FR : https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-503-x/2015001/article/14694-fra.htm

Nutrien. "Diversity and Inclusive Growth." n.d. https://www.nutrien.com/sustainability/strategy/diversity-and-inclusive-growth

O'Leary, Jane, Graeme Russell, and Jo Tilly. "Building Inclusion: An Evidence-Based Model of Inclusive Leadership." *Diversity Council Australia.* 2015. https://www.dca.org.au/sites/default/files/dca_il_synopsis_online.pdf

Olgiati, Etta, and Gillian Shapiro. "Promoting Gender Equality in the Workplace." *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.* 2002. http://edz.bib.uni-mannheim.de/www-edz/pdf/ef/01/ef0161en.pdf

Ontario Human Rights Commission. "Anti-Harassment and Anti-Discrimination Policies." n.d. http://www.ohrc.on.ca/en/policy-primer-guide-developing-human-rights-policies-and-procedures/5-anti-harassment-and-anti-discrimination-policies
Version FR : http://www.ohrc.on.ca/fr/une-introduction-%C3%A0-la-politique-guide-d%E2%80%99%C3%A9laboration-des-politiques-et-proc%C3%A9dures-en-mati%C3%A8re-de/5-politiques-de-lutte-contre-le-harc%C3%A8lement-et-la-discrimination

Ontario Human Rights Commission. "An Intersectional Approach to Discrimination: Addressing Multiple Grounds in Human Rights Claims." 2001. http://www.ohrc.on.ca/en/intersectional-approach-discrimination-addressing-multiple-grounds-human-rights-claims
Version FR : http://www.ohrc.on.ca/fr/approche-intersectionnelle-de-la-discrimination-pour-traiter-les-plaintes-relatives-aux-droits-de-la

Ontario Human Rights Commission. "A Policy Primer: Guide to Developing Human Rights Policies and Procedures." 2013. http://www.ohrc.on.ca/en/policy-primer-guide-developing-human-rights-policies-and-procedures
Version FR : http://www.ohrc.on.ca/fr/une-introduction-%C3%A0-la-politique-guide-d%E2%80%99%C3%A9laboration-des-politiques-et-proc%C3%A9dures-en-mati%C3%A8re-de

Ontario Ministry of Labour. "Pay Transparency Reporting." 2018. https://www.ontariocanada.com/registry/showAttachment.do?postingId=28766&attachmentId=39685

Ontario Pay Equity Commission. "A Guide to Interpreting Ontario's Pay Equity Act." February 2015. http://www.payequity.gov.on.ca/en/tools/pages/guide_to_act.aspx
Version FR : http://www.payequity.gov.on.ca/fr/tools/pages/guide_to_act.aspx

Ontario Pay Equity Commission. "An Overview of Pay Equity in Various Canadian Jurisdictions." 2018. http://www.payequity.gov.on.ca/en/DocsEN/2018-11-07%20An%20Overview%20of%20Pay%20Equity%20in%20Various%20Canadian%20Jurisdictions%20-%20ENG.pdf

Ontario Pay Equity Commission. "E-Learning Modules: Pay Equity for Small Businesses." n.d. http://www.payequity.gov.on.ca/en/eLearning/Pages/e-learning.aspx
Version FR : http://www.payequity.gov.on.ca/fr/elearning/pages/e-learning.aspx

Ontario Pay Equity Commission. "Interactive Job Comparison Tool for Small Businesses." n.d. http://www.payequity.gov.on.ca/en/tools/Pages/jct.aspx
Version FR : http://www.payequity.gov.on.ca/fr/tools/pages/jct.aspx

Ontario Pay Equity Commission. "Proportional Value: Regression Analysis." n.d. http://www.payequity.gov.on.ca/en/tools/Pages/regression_overview.aspx
Version FR : http://www.payequity.gov.on.ca/fr/tools/pages/regression_overview.aspx

Ontario Pay Equity Commission. "Pay Equity Plan Samples." n.d. http://www.payequity.gov.on.ca/en/tools/Pages/plan_sample.aspx
Version FR: http://www.payequity.gov.on.ca/fr/tools/pages/plan_sample.aspx

Ontario Pay Equity Commission. "Step by Step to Pay Equity Mini-Kit." December 2013. http://www.payequity.gov.on.ca/en/DocsEN/Minikit_EN.pdf
Version FR : http://www.payequity.gov.on.ca/fr/DocsFR/Mini-Kit_FR.pdf

Ontario Public Health Association. "Creating a Breastfeeding Friendly Workplace." 2008. https://opha.on.ca/OPHA/media/Resources/Resource%20Documents/BreastfeedingFriendlyWorkplace-Sep08.pdf?ext=.pdf

Openside. "Overcoming the Gender Leadership Gap and Women Only Development Programmes." 2016. https://www.openside.group/overcoming-the-gender-leadership-gap-and-women-only-development-programmes/

The Organisation for Economic Co-operation and Development. "Investing in Women and Girls." 2010. http://www.oecd.org/social/gender-development/45704694.pdf

The Organisation for Economic Co-operation and Development. "Tool Kit on Gender Equality Results and Indicators." 2013. https://www.oecd.org/derec/adb/tool-kit-gender-equality-results-indicators.pdf

The Organisation for Economic Co-operation and Development. "Toolkit for Mainstreaming and Implementing Gender Equality." n.d. http://www.oecd.org/gender/governance/toolkit/public-administration/leadership-accountability/executive-accountability/

Ostry J.D., J. Alvarez, R. Espinoza, and C. Papageorgiou. "Economic Gains from Gender Inclusion: New Mechanisms, New Evidence." *International Monetary Fund*. 2018. https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2018/10/09/Economic-Gains-From-Gender-Inclusion-New-Mechanisms-New-Evidence-45543

Our Watch. "Key Progress Indicators."2017. https://d2bb010tdzqaq7.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/2/2019/02/18044023/Workplace_Gender_Equality_Indicators_2019.pdf

Padkapayeva, Kathy et. al. "Gender/Sex Differences in the Relationship between Psychosocial Work Exposures and Work and Life Stress." *Annals of Work Exposures and Health* Vol. 62, no. 4 (May 2018): 416-425. https://www.iwh.on.ca/journal-articles/gendersex-differences-in-relationship-between-psychosocial-work-exposures-and-work-and-life-stress

Paradigm for Parity. "Paradigm for Parity." n.d. https://www.paradigm4parity.com/

Paradigm for Parity. "Toolkit." 2017. https://static1.squarespace.com/static/57e9765e9f7456c76dc1c1c0/t/59ee6e5bb7411ccab42cabb1/1508798044105/Paradigm_For_Parity-Abbreviated+10.5.17_BD.pdf

Parliament of Canada. "Bill C-25 – Royal Assent." 2018. http://www.parl.ca/DocumentViewer/en/42-1/bill/C-25/royal-assent
Version FR : https://www.parl.ca/DocumentViewer/fr/42-1/projet-loi/C-25/sanction-royal

Perez, Nereida. "Diversity Primer, Chapter 12: Communications and Marketing." *Diversity Best Practices*. 2009. https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/import/embedded/anchors/files/diversity_primer_chapter_12.pdf

Petersson, Bengt, Rodrigo Mariscal, and Kotaro Ishi. "Women Are Key for Future Growth: Evidence from Canada." *International Monetary Fund*. 2017. https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2017/07/19/Women-Are-Key-for-Future-Growth-Evidence-from-Canada-45047

Pluess, Jessica Davis, and Peder Michael Pruzan-Jorgensen. "Women's Empowerment in Global Value Chains: A Framework for Business Action to Advance Women's Health, Rights, and Wellbeing." *BSR*. 2016. https://www.bsr.org/reports/BSR-Report-Womens-Empowerment-Supply-Chains.pdf

PricewaterhouseCoopers. "Point of View: Tomorrow's World: Enhancing Trust and Transparency Through Communication." 2017. https://www.pwc.com/us/en/cfodirect/publications/point-of-view/enhancing-trust-transparency-through-technology.html

PricewaterhouseCoopers. "Winning the Fight for Female Talent – How to Gain Diversity Edge Through Inclusive Recruitment." 2017. https://www.pwc.com/gx/en/about/diversity/iwd/iwd-female-talent-report-web.pdf

Prince Edward Island Legislative Counsel Office. "Employment Standards Act." 2019. https://www.canlii.org/en/pe/laws/stat/rspei-1988-c-e-6.2/latest/rspei-1988-c-e-6.2.html

The Privy Council Office. "The Collection, Use and Display of Sex and Gender Information at the Federal Level." *The Government of Canada*, 2018. https://www.canada.ca/en/privy-council/corporate/clerk/publications/sex-gender-information-federal-level.html

Procter & Gamble. "P&G Advances Systemic Change for Gender Equality in Advertising at 2018 Cannes Lions Festival of Creativity." *Business Wire*. 2018. https://www.businesswire.com/news/home/20180618005590/en/PG-Advances-Systemic-Change-Gender-Equality-Advertising

Project Include. "Measuring Progress." n.d. https://projectinclude.org/measuring_progress#set-employee-leadership-board-and-investor-demographic-diversity-goals

Proctor, Bradley, and Katie Roebothan. "It's Time: A 5-Step Sexual Harassment Risk Mitigation Strategy for Employers." *McInnes Cooper*. 2018. https://www.mcinnescooper.com/publications/its-time-a-5-step-sexual-harassment-risk-mitigation-strategy-for-employers/

Public Services and Procurement Canada. "Support for Trans Employees: A Guide for Employees and Managers." *Government of Canada*. 2019. https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/apropos-about/guide-et-te-eng.html

Quinn, Robert E., and Anjan V. Thakor. "Creating a Purpose-Driven Organization." *Harvard Business Review*. 2018. https://hbr.org/2018/07/creating-a-purpose-driven-organization

Randstad. "How Important is Corporate Social Responsibility to Canadian Workers?" 2019. https://www.randstad.ca/employers/workplace-insights/corporate-culture/how-important-is-corporate-social-responsibility-to-canadian-workers/

Refinitiv. "Thomson Reuters Global Diversity & Inclusion Index." 2018. https://www.refinitiv.com/en/financial-data/indices/diversity-and-inclusion-index

Respect in the Workplace. "Home." 2020. https://www.respectgroupinc.com/respect-in-the-workplace/

Responsible Investment Association. "Millennials, Women, and the Future of Responsible Investing." April 2016. https://www.riacanada.ca/research/millennials-women-and-the-future-of-responsible-investing/

Rio Tinto. "Why Gender Matters: A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto." 2009. https://www.commdev.org/pdf/publications/Why-Gender-Matters.pdf

The Rotman Institute for Gender and the Economy. "Intersectionality and the Implications for Workplace Gender Equality." 2019. https://www.gendereconomy.org/intersectionality-and-workplace-gender-equity/

The Rotman Institute for Gender and the Economy. "Research in Brief: The Debate about Quotas." 2016. https://30percentclub.org/assets/uploads/Canada/PDFs/Research_in_brief-The_debate_about_quotas.pdf

Royal Bank of Canada. "Navigating the 2020s: How Canada Can Thrive in a Decade of Change." January 2020. https://thoughtleadership.rbc.com/navigating-the-2020s-how-canada-can-thrive-in-a-decade-of-change/

Save the Children. "Gender Equality." n.d. https://www.savethechildren.ca/what-we-do/global-programs/gender/

Science Nordic. "Gender Equality Gives Men Better Lives." 2015. http://sciencenordic.com/gender-equality-gives-men-better-lives

Scotiabank. "2018 Employment Equity Narrative Report." 2018. www.scotiabank.com/content/dam/scotiabank/canada/en/documents/2018EmploymentEquityNarrativeReport.pdf
Version FR : https://www.scotiabank.com/content/dam/scotiabank/canada/en/documents/2018EmploymentEquityNarrativeReport_FR.pdf

Scotiabank. "The Scotiabank Women Initiative." n.d.
https://www.scotiabank.com/women-initiative/ca/en.html
Version FR : https://www.scotiabank.com/women-initiative/ca/fr.html

Sen, Purna. "What Will It Take? Promoting Cultural Change to End Sexual Harassment." *UN Women*. 2019. https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2019/09/discussion-paper-what-will-it-take-promoting-cultural-change-to-end-sexual-harassment

SHEInnovates. "SHEInnovates Global Program." n.d.
https://www.sheinnovatesglobal.com/

Sherbin, Laura, and Rina Rashid. "Diversity Doesn't Stick Without Inclusion." *Harvard Business Review*. 2017. https://hbr.org/2017/02/diversity-doesnt-stick-without-inclusion

Shook, Ellyn, and Julie Sweet. "When She Rises, We All Rise." *Accenture*. 2018. https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-73/accenture-when-she-rises-we-all-rise.pdf

Shook, Ellyn, and Julie Sweet. "Getting to Equal 2020: The Hidden Value of Culture Makers." *Accenture*. 2020. https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-Getting-To-Equal-2020-Research-Report.pdf

Society for Human Resource Management. "Leveraging Workplace Flexibility for Engagement and Productivity." 2014. https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Leveraging-Workplace-Flexibility.pdf

Social Accountability International. "SA8000® Standard." 2014.
https://sa-intl.org/programs/sa8000/
Version FR : https://ifme.org/sa8000/la-norme-sa8000

Sodexo Operations, LLC. "We Expand Our Reach and Values with Diverse Suppliers." n.d https://ca.sodexo.com/about-us/supplier-diversity.html
Version FR : https://ca.sodexo.com/fr/home/about-us/supplier-diversity.html

Sodexo Operations, LLC. "Sodexo's Gender Balance Study Expanded Outcomes Over 5 Years." 2018. https://www.sodexo.com/home/inspired-thinking/case-studies/blogList-area/case-studies/sodexos-gender-balance-study-201.html
Version FR : https://www.sodexo.com/files/live/sites/com-wwd/files/02%20PDF/Case%20Studies/Etude_Sodexo_Mixite_2018_FR.PDF

Stantec. "Shining a Spotlight on Mental Health in Fredericton and Saint John." 2018. https://careers.stantec.com/community-engagement/shining-a-spotlight-on-mental-health-in-fredericton-and-saint-john

Starbucks. "The Starbucks Foundation's Origin Grants to Empower Women and Girls." 2019. https://stories.starbucks.com/stories/2019/the-starbucks-foundations-origin-grants-to-empower-women-and-girls/

Starbucks. "Starbucks is Partnering with 25 Employers to Close the U.S. Gender Pay Gap." 2019. https://stories.starbucks.com/stories/2019/25-companies-join-starbucks-to-end-u-s-gender-pay-gap/

Statistics Canada. "Sex and Gender." *Government of Canada*. 2019. https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/road2021-chemin2021/fs-fi/sex-and-gender.cfm
Version FR : https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/road2021-chemin2021/fs-fi/genre-et-genre.cfm

Statistics Canada. "Study: Women in Canada: Women and Paid Work." 2017.
http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/170308/dq170308b-eng.htm
Version FR : https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/170308/dq170308b-fra.htm

Statistics Canada. "Women in Canada: A Gender-based Statistical Report." 2017. https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/catalogue/89-503-X
Version FR : https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/89-503-X

Status of Women Canada. "GBA+ Research Guide." 2017.
https://cfc-swc.gc.ca/gba-acs/guide-en.html?wbdisable=true
Version FR : https://cfc-swc.gc.ca/gba-acs/guide-fr.html?wbdisable=true

Status of Women Canada. "Gender-Based Analysis Plus." May 2017.
https://www.swc-cfc.gc.ca/gba-acs/index-en.html
Version FR: https://cfc-swc.gc.ca/gba-acs/index-fr.html

Sustainability Accounting Standards Board. "SASB Standards Overview." n.d.
https://www.sasb.org/standards-overview/

Sustainable Brands. "Study: 81% of Consumers Say They Will Make Personal Sacrifices to Address Social, Environmental Issues." 2015. https://www.sustainablebrands.com/news_and_views/stakeholder_trends_insights/sustainable_brands/study_81_consumers_say_they_will_make_

TELUS. "2017 Report on Diversity & Inclusiveness." 2017. https://assets.ctfassets.net/rz9m1rynx8pv/E6slY3HSve0yUwKaqAEI/a72334ce2ee8f9e4246cc9a440f38799/18_01444_DiversityReport-EN.pdf
Version FR : https://assets.ctfassets.net/rz9m1rynx8pv/E6slY3HSve0yUwKaqAEI/05a865551768ea51b0ed745cc2a671a6/18_01444_DiversityReport-FR.pdf

TELUS. "Diversity & Inclusiveness Report." 2018. https://www.telus.com/en/about/company-overview/diversity-and-inclusiveness
Version FR: https://www.telus.com/fr/about/company-overview/diversity-and-inclusiveness#supplier-diversity

TELUS. "Good Business, Doing Good: 2018 Sustainability Report." 2018. www.telus.com/en/about/sustainability
Version FR : https://assets.ctfassets.net/rz9m1rynx8pv/51jRbPllo8NgalazZUD9Oe/7016625b20d7def2350c71084a8d371f/19-0070-FR-20190815a__secure_.pdf

TELUS. "Making the World a Better Place: 2019 Sustainability Report." 2019. https://www.telus.com/en/about/sustainability
Version FR : https://www.telus.com/fr/about/sustainability/key-priorities/our-people-and-culture

Temin, Davia. "A 15-Point Plan for Boards and CEOs to Eradicate Sexual Harassment in Their Organizations." *Forbes.* 2018. https://www.forbes.com/sites/daviatemin/2018/01/17/a-15-point-plan-for-boards-and-ceos-to-eradicate-sexual-harassment-in-their-organizations/#7f1b88bc2928

Textio. "Augmented Writing." n.d. https://textio.com/

Thomas, Rachel, Marianne Cooper, Ellen Konar, Ali Bohrer, Ava Mohsenin, Lareina Yee, Alexis Krivkovich, Irina Starikova, Jess Huang, and Delia Zanoschi. "Women in the Workplace 2019." *McKinsey & Company.* 2019. https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2019.pdf

Timewise and Deloitte. "A Manifesto for Change – A Modern Workplace for a Flexible Workforce." 2018. https://timewise.co.uk/wp-content/uploads/2018/05/Manifesto-for-change.pdf

Traub, Leslie. "Bias in Performance Management Review Process." *Cook Ross.* 2013. http://cookross.com/docs/unconsciousbiasinperformance2013.pdf

Travis, Dnika J., Emily Shaffer, and Jennifer Thorpe-Moscon. "Getting Real About Inclusive Leadership: Why Change Starts With You." *Catalyst.* 2019. https://www.catalyst.org/research/inclusive-leadership-report/

Treasury Board of Canada Secretariat. "Modernizing the Government of Canada's Sex and Gender Information Practices: Summary Report." *Government of Canada.* 2018. https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/reports/summary-modernizing-info-sex-gender.html

Tulshyan, Ruchika. "How Managers Can Make Casual Networking Events More Inclusive." *Harvard Business Review.* 2018. https://hbr.org/2018/10/how-managers-can-make-casual-networking-events-more-inclusive

Turban, Stephen, Dan Wu, and Letian Zhang. "Research: When Gender Diversity Makes Firms More Productive." *Harvard Business Review.* 2019. https://hbr.org/2019/02/research-when-gender-diversity-makes-firms-more-productive

Unilever. "Careers in the Making – Villa Leadership Group." n.d. http://www.villaleadership.com/unilever

Unilever. "Challenging Harmful Gender Norms." 2018. https://www.unilever.com/sustainable-living/enhancing-livelihoods/opportunities-for-women/Challenging-harmful-gender-norms/

Unilever. "Future Leaders Programme." n.d. https://www.unilever.com/careers/students-and-graduates/unilever-future-leaders-programme.html

Unilever. "Making Our Safety Vision a Reality." 2019. www.unilever.com/sustainable-living/enhancing-livelihoods/fairness-in-the-workplace/building-a-safer-business/making-our-safety-vision-a-reality/

Unilever. "Promoting Safety for Women." 2019. www.unilever.com/sustainable-living/enhancing-livelihoods/opportunities-for-women/promoting-safety-for-women/

UNDP. "Gender Equality Seal for Public and Private Organizations." 2020. https://www.genderequalityseal.org/programme/

UN Global Compact. "A Guide for Business: How to Develop a Human Rights Policy." 2015. https://www.unglobalcompact.org/library/22

UN Global Compact. "Framework for Implementation: Human Rights, Labour, Environment, Anti-Corruption." n.d. https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/news_events/9.1_news_archives/2010_06_17/UN_Global_Compact_Management_Model.pdf

UN Global Compact and Global Reporting Initiative. "Action Platform: Reporting on the SDGs." n.d. https://www.unglobalcompact.org/take-action/action-platforms/sdg-reporting

UN Global Compact and Global Reporting Initiative. "An Analysis of the Goals and Targets." n.d. https://www.unglobalcompact.org/library/5361

UN Global Compact and Global Reporting Initiative. "In Focus: Addressing Investor Needs in Business Reporting on the SDGs." n.d. https://www.unglobalcompact.org/library/5625

UN Global Compact and Global Reporting Initiative. "Integrating the SDGs into Corporate Reporting: A Practical Guide." 2018. https://www.unglobalcompact.org/library/5628

UN Global Compact, UN Women, the Multilateral Investment Fund of the IDB, and IDB Invest. "The Women's Empowerment Principles Gender Gap Analysis Tool." 2018. https://weps-gapanalysis.org/

UN Women. "A Global Women's Safety Framework in Rural Spaces." 2018. https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2018/global-safety-framework-in-rural-spaces-influenced-by-tea-sector-compressed.pdf?la=en&vs=4245

UN Women. "About the Unstereotype Alliance." *The Unstereotype Alliance.* 2019. https://www.unstereotypealliance.org/en/about

UN Women., "Gender Equality Champions." 2020. https://beijing20.unwomen.org/en/voices-and-profiles/champions

UN Women. "Gender Equality Glossary." n.d. https://trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=36&mode=&hook=ALL&sortkey=&sortorder=&fullsearch=0&page=3
Version FR : https://trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=151&mode=letter&lang=fr

UN Women. "Gender-Inclusive Language Guidelines." n.d. https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/gender-inclusive%20language/guidelines-on-gender-inclusive-language-en.pdf?la=en&vs=2129

UN Women. "Ipsos Study – Advertising is Out of Sync with World's Consumers." *The Unstereotype Alliance.* October 2018. http://www.unstereotypealliance.org/en/resources/research/ipsos-study---advertising-is-out-of-sync-with-worlds-consumers

UN Women. "The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses - Corporate Guide to Gender-Responsive Procurement." 2017. http://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2017/the-power-of-procurement-how-to-source-from-women-owned-businesses-en.pdf?la=en&vs=237

UN Women. "UN Women Training Centre." n.d. https://trainingcentre.unwomen.org/

UN Women. "Why Is Monitoring and Evaluation Important?" October 2010. http://www.endvawnow.org/en/articles/331-why-is-monitoring-and-evaluation-important.html

UN Women. "Women's Empowerment Principles." 2018. https://www.empowerwomen.org/en/weps/about
Version FR : https://www.weps.org/

UN Women and UN Global Compact. "Women's Empowerment Principles: Reporting on Progress." 2012. https://www.unglobalcompact.org/library/351

UN Women Georgia. "Equality Means Business: Trainers' Manual for Gender Equality in the Private Sector." 2016. https://www.empowerwomen.org/en/resources/documents/2016/12/equality-means-business-trainers-manual-for-gender-equality-in-the-private-sector?lang=en

United Kingdom's Health and Safety Executive. "Vulnerable Workers – Gender." n.d. http://www.hse.gov.uk/vulnerable-workers/gender.htm

United Nations. "Charter of the United Nations." 1945. https://www.un.org/en/charter-united-nations/
Version FR : https://www.un.org/fr/charter-united-nations/index.html

United Nations. "Sustainable Development Goal 5." 2017. https://sustainabledevelopment.un.org/sdg5
Version FR : https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/gender-equality/

United Nations. "Universal Declaration of Human Rights." 1948. https://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/
Version FR : https://www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/index.html

Vardhmane, Sujay. "Diversity & Inclusion Councils: Toolkit." *Canadian Centre for Diversity and Inclusion.* 2017. https://ccdi.ca/media/1072/20170831-ccdi-diversity-council-toolkit-final-v3.pdf

Vazquez, Elizabeth A., and Barbara Frankel. "The Business Case for Global Supplier Diversity and Inclusion." *WEConnect International*. 2017. https://WEConnectinternational.org/images/Report.pdf

Weber Shandwick. "Gender Forward Pioneer Index: World's Most Reputable Companies Have More Women in Senior Management." 2016. https://www.webershandwick.com/news/gender-forward-pioneer-index-most-reputable-companies-have-more-senior-wome/

WEConnect International. "Gold Standard for Global Supplier Diversity and Inclusion." 2017. https://weconnectinternational.org/images/supplier-inclusion/GoldStandard_Checklist_v1.pdf

WEConnect International. "WEConnect Academy." n.d. https://WEConnectinternational.org/en/academy/WEConnect-academy

WEConnect International. "WEConnect International." n.d. https://weconnectinternational.org/en/

WEConnect International. "WEConnect International Certification." n.d. https://WEConnectinternational.org/en/womens-business-enterprises/certification

Weinstein, Amanda. "When More Women Join the Workforce, Wages Rise – Including for Men." *Harvard Business Review.* 2018. https://hbr.org/2018/01/when-more-women-join-the-workforce-wages-rise-including-for-men

Williams, Bari. "8 Ways to Measure Diversity that Have Nothing to Do with Hiring." *Fortune*. 2017. https://fortune.com/2017/04/20/workplace-diversity/

Wittenberg-Cox, Avivah. "Gender Initiatives Are Culture Change Initiatives." *Harvard Business Review*. 2015. https://hbr.org/2015/10/gender-initiatives-are-culture-change-initiatives

Wittenberg-Cox, Avivah. "How CEOs Can Put Gender Balance on the Agenda at Their Companies." *Harvard Business Review*. 2016. https://hbr.org/2016/11/how-ceos-can-put-gender-balance-on-the-agenda-at-their-companies

Women Business Enterprise. "WBE Certification for Canadian Companies." n.d. https://wbecanada.ca/certification/

Women Deliver. "Build Sustainable Financing and Partnerships for Girls and Women." n.d. https://womendeliver.org/investment/build-sustainable-financing-partnerships-girls-women/

Women in Governance. "Parity Certified." 2020. https://paritycertification.org/
Version FR : https://certificationparite.org/

Women of Influence. "Women's Associations." n.d. https://www.womenofinfluence.ca/category/associations-for-women/

Woolley, Anita, and Thomas W. Malone. "Defend Your Research: What Makes a Team Smarter? More Women." *Harvard Business Review.* 2011. https://hbr.org/2011/06/defend-your-research-what-makes-a-team-smarter-more-women?referral=00134

Workplace Strategies for Mental Health. "Mental Health Issues – Facts and Figures." 2019. https://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/mental-health-issues-facts-and-figures

World Economic Forum. "Accelerating Gender Parity: A Toolkit." 2017. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Accelerating%20Gender%20Parity.pdf

World Economic Forum. "The Global Competitiveness Report." 2019. http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

World Federation of Advertisers. "A Guide to Progressive Gender Portrayals in Advertising." 2018. http://www.rvd.org.tr/uploads/2019/01/wfa-guide-in-advertising.pdf

Wynn, Alison. "Why Tech's Approach to Fixing Its Gender Inequality Isn't Working." *Harvard Business Review*. 2019. https://hbr.org/2019/10/why-techs-approach-to-fixing-its-gender-inequality-isnt-working

Yukon Community Services. "Employment Standards: Frequently Asked Questions." *Government of Yukon.* 2017. http://www.community.gov.yk.ca/pdf/Employment_Standards_FAQ_May_2017.pdf

Global Compact
Network Canada

Le financement de ce projet a été généreusement assuré par le ministère des Femmes et de l'Égalité des genres du Gouvernement du Canada.

Femmes et Égalité des genres Canada
Women and Gender Equality Canada
Canada