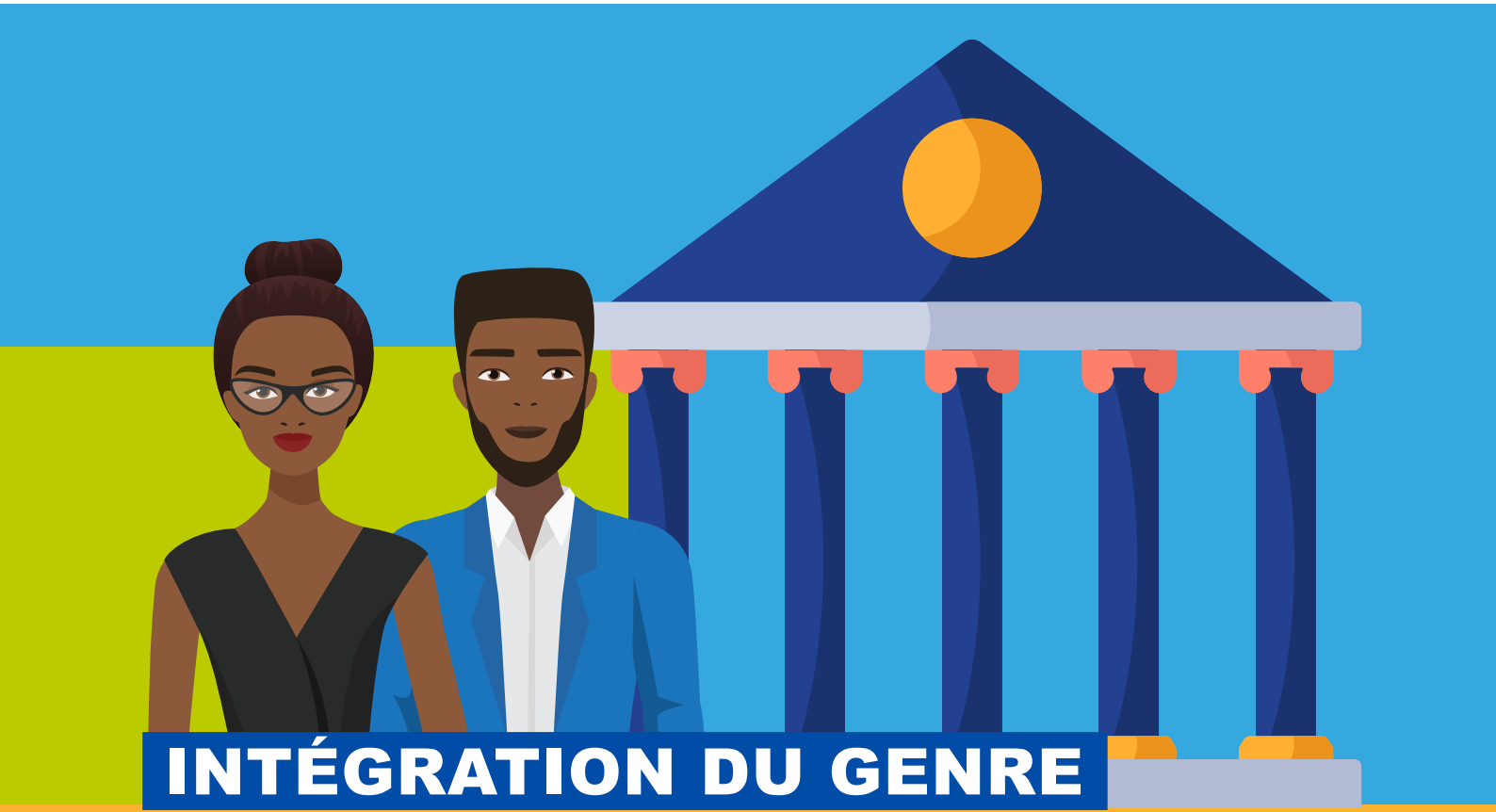
ICR
INVESTMENT CLIMATE REFORM FACILITY

Cofinancé par l'Union européenne

acp

german cooperation
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

BRITISH COUNCIL



INTÉGRATION DU GENRE POUR ET PAR LES CHAMBRES DE COMMERCE ET LES ORGANISATIONS REPRÉSENTATIVES DU SECTEUR PRIVÉ :

Tendances et bonnes pratiques dans les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique

ICReport Juin 2025

Mis en œuvre par

giz

BRITISH COUNCIL

EXPERTISE FRANCE
GROUPE AFD

SNV

TABLE DES MATIÈRES

À PROPOS DE CE RAPPORT 3

SIGLES ET ABRÉVIATIONS 4

RÉSUMÉ ANALYTIQUE 5

1. CONTEXTE 7

2. MÉTHODOLOGIE 12

3. ÉTAT DES LIEUX DES EFFORTS DÉPLOYÉS POUR PROMOUVOIR L'AUTONOMISATION ÉCONOMIQUE DES FEMMES 13

4. EN INTERNE : PROMOUVOIR L'INTÉGRATION DU GENRE AU SEIN DES CCI ET DES BMO 17

5. AUPRÈS DES MEMBRES : APPORTER UN SOUTIEN AUX MEMBRES QUI VEULENT INTÉGRER LA DIMENSION DE GENRE 20

6. DANS LES DPP : PROMOUVOIR DES DIALOGUES PRIVÉ-PUBLIC SENSIBLES AU GENRE 25

7. DÉFIS LIÉS À LA PROMOTION DE L'AUTONOMISATION ÉCONOMIQUE DES FEMMES 29

8. RECOMMANDATIONS, OUTILS ET APPUIS NÉCESSAIRES 33

ANNEXE: LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES 40

À PROPOS DE CE RAPPORT

La Facilité ICR fournit une assistance technique aux chambres de commerce et d'industrie (CCI) et aux organisations représentatives du secteur privé (Business Membership Organisations, BMO) de la région Afrique, Caraïbes et Pacifique afin de favoriser un meilleur climat des affaires et de soutenir l'autonomisation économique des femmes. En créant un environnement des affaires plus favorable et plus sensible à la dimension de genre, ces efforts visent à permettre aux entreprises locales et internationales d'augmenter leurs investissements, de créer des emplois et de stimuler une croissance et un développement économiques durables.

Ce rapport s'inscrit dans le cadre d'une mission visant à aider les CCI et les BMO à promouvoir l'autonomisation économique des femmes et l'égalité de genre. Il identifie des exemples de réussite et de bonnes pratiques, met en évidence les défis et formule des recommandations aux CCI et aux BMO afin que celles-ci promeuvent la mixité dans trois dimensions : en leur sein, auprès de leurs organisations membres et dans les dialogues public-privé.

Au-delà de ce rapport, la mission propose des outils et des conseils pertinents pour soutenir davantage les CCI et les BMO à cet égard.[1]

(1) https://www.icr-facility.eu/fr/ressources/bibliotheque/

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AACCSA	Addis Ababa Chamber of Commerce and Sectoral Associations
ACP	Afrique, Caraïbes et Pacifique
AEF	autonomisation économique des femmes
ANDI	Association professionnelle nationale de Colombie
BEC	Barbados Employers' Confederation
BMO	organisations représentatives du secteur privé (Business Membership Organizations)
BUSA	Business Unity South Africa
CBI	Confederation of British Industry
CCI	chambre de commerce et d'industrie
CCI BÉNIN	Chambre de commerce et d'industrie du Bénin
CGECI	Confédération générale des entreprises de Côte d'Ivoire
CNCS	Chambre nationale uruguayenne du commerce et des services
CONFIEP	Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas
DPP	Dialogue public-privé
ECAM	Employers' Consultative Association of Malawi
FUE	Federation of Uganda Employers
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
ICR	Investment Climate Reform
IFC	International Finance Corporation
JEF	Jamaica Employers' Federation
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
OEACP	Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique
OIE	Organisation internationale des employeurs
OIT	Organisation internationale du travail
PME	petites et moyennes entreprises
S&E	Suivi et évaluation
SNV	Stichting Nederlandse Ontwikkelingsorganisatie (Agence néerlandaise de développement)
UE	Union européenne
UNACOIS JAPPO	Union nationale des commerçants et industriels du Sénégal

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Les chambres de commerce et d'industrie (CCI) et les organisations représentatives du secteur privé (Business Membership Organisations en anglais - BMO) jouent un rôle clé dans la réalisation de l'égalité de genre, dans trois dimensions essentielles :

1. au sein de leur propre institution

2. dans l'appui à leurs membres

3. dans les dialogues public-privé (DPP).

Les CCI et les BMO ont un rôle important à jouer car elles peuvent influencer le secteur privé et les politiques, réglementations et normes, y compris celles relatives à l'égalité de genre.

La Facilité ICR a réalisé des entretiens et des recherches documentaires afin d'identifier les bonnes pratiques en matière d'autonomisation économique des femmes au sein des CCI et des BMO des pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP). Ce travail de recherche a également permis d'identifier des tendances et de mettre en évidence des obstacles sous-jacents, des opportunités et des recommandations susceptibles de promouvoir davantage les efforts d'intégration du genre au sein des CCI et des BMO.

Il ressort toutefois de cette recherche que les progrès sont inégaux dans ces trois domaines. Si la plupart des CCI / BMO sont fortes dans un de ces domaines, très peu excellent dans plusieurs : La réussite tient souvent à l'adhésion des dirigeants, à des engagements formels en faveur de l'égalité de genre (comme l'adoption d'une stratégie y afférente) et à des capacités institutionnelles en matière de genre, souvent facilitées ou déclenchées par le soutien des bailleurs de fonds. Parmi les CCI / BMO qui en sont à un stade plus précoce de leur intégration du genre, plusieurs sont en passe d'adopter une démarche plus systémique.

La recherche a permis de découvrir quelques exemples inspirants. Certaines CCI / BMO, par exemple, promeuvent l'égalité de genre au sein de leur organisation en encourageant les femmes à occuper des postes de direction, en favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et en proposant des aménagements du temps de travail. Dans le cadre du soutien qu'elles apportent à leurs membres, certaines CCI / BMO excellent dans l'art d'aider les entreprises à surmonter les obstacles liés au genre, notamment en travaillant avec des associations représentant les femmes et en luttant contre les violences basées sur le genre (VBG). D'autres proposent des formations, des certifications et des prix axés sur le genre afin d'apporter une reconnaissance aux lieux de travail exempts de violences basées sur le genre. En ce qui concerne les dialogues public-privé (DPP), certaines CCI / BMO mènent des actions de plaidoyer en faveur de l'égalité de genre, fournissent des données pour alimenter les discussions et aident les associations représentant les femmes à s'engager dans ces dialogues.

L'intégration du genre est toutefois loin d'être facile. Les CCI / BMO se heurtent à de nombreux obstacles, dont une prise de conscience limitée et des capacités et des structures institutionnelles insuffisantes pour promouvoir l'intégration du genre. Le manque de reconnaissance d'un solide argumentaire en faveur de l'égalité de genre, conjugué à un ralliement insuffisant à la cause font que cette question et les ressources qu'il faudrait y allouer sont souvent reléguées au second plan et qu'elles ne font l'objet que de démarches ad hoc plutôt que systémiques. À cela s'ajoutent d'autres problèmes tels que normes socio-culturelles profondément enracinées qui tendent à se diffuser dans les organisations – y compris les CCI / BMO et leurs membres – et qui se traduisent par des préjugés sexistes et une résistance organisationnelle à la prise en compte de la dimension de genre (laquelle peut même être perçue comme un programme imposé de l'extérieur).

Voici quelques recommandations pour les CCI / BMO afin de promouvoir davantage l'égalité de genre :

1. **S'assurer de l'adhésion à la cause et adopter une approche volontariste** passant par des politiques, des stratégies, une culture et des structures organisationnelles prenant en compte la dimension de genre, soutenues par une expertise et des ressources adéquates en matière de genre ;
2. **Disposer d'une feuille de route et d'une vision claire** des changements souhaités en matière de genre, ainsi que d'un système permettant de mesurer et de piloter les progrès ;
3. **Conduire le changement associé à l'intégration du genre**, tout en s'éloignant d'une approche uniquement basée sur les chiffres (où la dimension de genre est « une case à cocher ») pour se concentrer sur l'élimination des obstacles systémiques, l'évolution des mentalités et la promotion de cultures inclusives. Un élément clé de cette démarche consisterait à développer et à promouvoir un argumentaire en faveur de l'égalité de genre et à montrer qu'il s'agit d'un impératif pour les entreprises et la croissance inclusive ;
4. **Transformer les services fournis aux membres** au travers d'une analyse et d'une offre de services sur mesure, qui prend en compte les différents obstacles, besoins et aspirations liés au genre des différents segments de membres, masculins et féminins ;
5. **Maîtriser le plaidoyer**, ce qui permettrait d'influencer et de façonner des politiques publiques prenant en compte l'égalité de genre, elles-mêmes propices à des changements systémiques.

Quant aux partenaires de développement et aux autres parties prenantes, il est essentiel qu'ils se concentrent sur le renforcement des capacités en matière de genre, qu'ils proposent des formations et des échanges de connaissances – y compris sur l'argumentaire en faveur de l'égalité de genre – et qu'ils apportent un soutien sur mesure, correspondant aux besoins divers et variés des différentes CCI / BMO, en fonction d'où elles en sont dans leur parcours de genre.

Ce rapport est structuré comme suit : Section 1 donne un aperçu des questions de genre dans les pays ACP, de l'argumentaire économique en faveur de l'égalité de genre et du rôle des CCI / BMO à cet égard ; Section 2 présente la méthodologie et les limites de l'étude ; Section 3 met en évidence la situation actuelle et les tendances émergentes en matière d'intégration du genre dans les CCI / BMO, tout en dessinant les contours des facteurs de réussite et des éléments déclencheurs ; Sections 4, 5 et 6 livrent les principaux éclairages apportés par les entretiens qualitatifs et des exemples de bonnes pratiques selon trois axes : la promotion du genre au niveau institutionnel ; l'appui fourni aux membres pour promouvoir l'intégration du genre ; et les DPP prenant en compte la dimension de genre. Section 7 met en évidence les principaux défis auxquels sont confrontées les CCI / BMO dans leur quête d'intégration du genre et Section 8 formule des recommandations visant à promouvoir davantage la dimension de genre par les CCI / BMO.

1. CONTEXTE

Autonomisation économique des femmes

Il est considéré qu'une femme est « économiquement autonome » dès lors qu'elle peut à la fois gagner son propre argent et décider de la façon de le dépenser.

Pour réussir et progresser sur le plan économique, les femmes doivent disposer de compétences et de ressources qui assurent leur compétitivité sur les marchés. Elles doivent également jouir d'un accès juste et équitable aux services offerts par les institutions socio-économiques (telles que les banques et les organisations de soutien aux entreprises) et être en mesure d'influencer les prises de décision au sein de ces institutions (y compris celles chargées d'élaborer les politiques internes). À cela s'ajoute le fait que les normes sociales discriminent souvent les femmes et les désavantagent sur le plan économique. Pour être en capacité de tirer profit des activités économiques, les femmes doivent avoir la possibilité de prendre et d'appliquer des décisions et de contrôler les ressources et les profits.[2/3]

Dans ce rapport, les termes autonomisation économique des femmes (parfois abrégé en AEF) et intégration de la dimension de genre sont utilisés de manière interchangeable et font référence aux efforts visant à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes au sein des institutions et de leurs activités.

Aperçu des problématiques liées au genre dans la région ACP

Depuis quelques années, les décideurs politiques, les praticiens de la coopération internationale et les universitaires du monde entier sont de plus en plus convaincus que l'égalité de genre joue un rôle essentiel dans la progression des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies, et plus particulièrement des objectifs liés à l'éducation, à la réduction de la pauvreté, à la santé et à la croissance économique inclusive. Cette prise de conscience croissante, ainsi que la reconnaissance du fait que l'adhésion au principe d'égalité de genre est bénéfique pour les familles, les sociétés et les économies, ont conduit de nombreux gouvernements et organisations – y compris celles sur lesquelles nous nous concentrons dans ce rapport – à considérer l'autonomisation économique des femmes comme une priorité.[4]

Dans les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP), de nombreux gouvernements et organisations concrétisent cette volonté – à des niveaux d'avancement divers et variés – en élaborant des politiques et des stratégies genre, ainsi qu'en qualifiant et en mesurant leurs progrès. Bien qu'on constate la persistance de normes discriminatoires en matière de genre dans les services commerciaux et financiers voire, dans certains cas, des politiques industrielles sexistes[5], la situation évolue positivement : Dans certains pays, des lois favorables promeuvent l'indépendance économique des femmes. Mais, même lorsque des lois tenant compte de la dimension de genre sont introduites, leurs effets demeurent limités en raison de nombreux facteurs, notamment la méconnaissance des lois, les normes sociales défavorables et la complexité des procédures.

Une problématique majeure, que l'on observe dans le monde entier, est la charge qui incombe aux femmes de s'occuper des enfants, des personnes âgées et des malades. Cette situation découle de normes sociales, ainsi que du manque d'infrastructures et de services sociaux adéquats et financièrement abordables, tels que des

(2) Anne Marie Golla, Anju Malhotra, Priya Nanda, and Rekha Mehra. Understanding and Measuring Women's Economic Empowerment Definition, Framework and Indicators. International Center for Research on Women (ICRW). 2011.
(3) International Center for Research on Women (ICRW), Understanding and Measuring Women's Economic Empowerment, 2018
(4) Anne Marie Golla, Anju Malhotra, Priya Nanda, and Rekha Mehra. Understanding and Measuring Women's Economic Empowerment Definition, Framework and Indicators. International Center for Research on Women (ICRW). 2011.
(5) « Par exemple, les participant·e·s de la région Pacifi¬que ont souligné que, bien que la culture soit un élément vital de la vie quotidienne des habitants des îles du Pacifique, les normes qui y sont associées sont souvent préjudiciables aux femmes. Cela peut par ricochet empêcher les femmes de s'engager dans l'économie. Ce sentiment a également été partagé par les participant·e·s d'autres pays ACP. » Rapport de la conférence ICR4WEE (Investment Climate Reforms for Women's Economic Empowerment), juillet 2023.

> ***« Le fait que la plupart des entrepreneuses se situent dans le secteur informel limite considérablement l'influence qu'elles peuvent exercer aux niveaux décisionnels et dans la sphère politique. La formalisation de leur activité est donc essentielle, et cela nécessite un accès aux financements, mais aussi un accompagnement / une formation, notamment en matière de leadership, de confiance en soi, de compétences commerciales sur la façon de développer / faire croître une entreprise, sur la législation, les procédures à suivre pour officialiser son activité, les avantages qui en découlent, etc. »***
>
> Personne interviewée

services de garde d'enfants et des établissements de soins de santé et de prise en charge sociale. Cela se traduit par un constant manque de temps pour les femmes, impactant négativement le temps qu'elles peuvent consacrer au développement d'activités génératrices de revenus.[6]

Parmi les autres obstacles à l'autonomisation économique des femmes figurent les rôles genrés au sein de la société, les stéréotypes (notamment le postulat selon lequel les femmes ne sont pas de bonnes dirigeantes ou qu'elles ne peuvent pas réussir en tant qu'entrepreneuses), les attentes de la société (à savoir que les femmes devraient accorder la priorité à leur famille plutôt qu'à leur carrière, ou qu'elles devraient consacrer leurs revenus au ménage), leur mobilité limitée (en raison d'un accès moindre aux transports et de la nécessité de rester près de leur domicile pour assumer leurs responsabilités familiales), et un cercle social limité en dehors de la famille (ce qui réduit leurs chances d'accéder à des opportunités commerciales, à des services financiers ou à des informations sur le marché). Un rapport de l'Organisation internationale du travail (OIT) révèle notamment que 20 % des hommes et 14 % des femmes dans le monde estiment qu'il est inacceptable pour une femme d'avoir un emploi rémunéré en dehors du foyer.[7]

De tels postulats ont une incidence directe sur l'autonomisation économique des femmes en déterminant leurs choix de carrière ainsi que leurs perspectives d'évolution en tant que salariées ou entrepreneuses. En réalité, il ressort de travaux de recherche qu'en Afrique subsaharienne, les entreprises détenues ou dirigées par des femmes réalisent des bénéfices inférieurs de 34 % à ceux des entreprises détenues par des hommes. Elles emploient également moins de personnel et ont des revenus plus faibles.[8] Cette disparité apparaît dans d'autres pays ACP et est attribuée à la multitude d'obstacles auxquels sont confrontées les entrepreneuses, à différents niveaux de l'écosystème entrepreneurial.

> ***« Les entrepreneuses hésitent parfois à se lancer dans les affaires, elles restent dans l'ombre, elles ne veulent pas être dans la lumière. Il faudrait leur donner des exemples de réussite, des modèles à suivre, et leur proposer un accompagnement, des formations, etc. Même en politique, il n'y a que 30 % de femmes, ce qui s'explique par des barrières psychologiques et culturelles. Des femmes mariées, par exemple, ne voudront probablement pas se lancer en politique. »***
>
> Personne interviewée

Les normes et les attentes socioculturelles ne sont pas les seuls éléments discriminatoires à l'égard des femmes : les cadres réglementaires et les lois peuvent l'être aussi. Les femmes peuvent, par exemple, faire l'objet d'un traitement inégal de la part des banques.[9/10] De tels obstacles peuvent engendrer un cercle vicieux, par lequel l'inégalité dans un domaine entraîne des inégalités dans d'autres.[11] FPar exemple, des lois ou des normes discriminatoires (comme l'interdiction faite aux femmes mariées de travailler, l'inégalité en matière d'héritage et de propriété foncière, l'obligation légale pour les femmes d'obéir à leur mari) limitent l'autonomisation économique des femmes. De même, les obstacles auxquels elles se heurtent lorsqu'il s'agit d'accéder ou de contrôler des actifs et des biens tels que la terre, les équipements ou le bétail, affectent leur indépendance économique[12] à différents stades de leur cycle de vie, ainsi que leur accès aux financements (ce qu'une fille hérite de ses parents, par exemple, ou ce qu'une veuve hérite de son mari décédé). Par ricochet, le manque d'accès aux financements limite la capacité des femmes à créer, développer et rentabiliser leur propre entreprise.[13]

(6) Pour plus d'informations, veuiller consulter le rapport ICR Réformes de l'environnement des affaires et économie des soins : le cas des politiques de garde d'enfants et de congé parental.
(7) ILO and Gallup, Towards a Better Future for Women and Work: Voices of Women and Men, 2017.
(8) ICReport - Réformes de l'environnement des affaires pour soutenir les entreprises appartenant à des femmes dans les pays ACP
(9) CGAP, Banking on Change: Enabling Women's Access to Financial Services
(10) Women, Business and the Law 2024
(11) UNICEF, Gender Toolkit Integrating Gender in Programming for Every Child UNICEF South Asia, 2018
(12) Ces lois entrent en jeu à différents stades du cycle de vie d'une femme, déterminant ce qu'une fille héritera de ses parents et les biens auxquels une femme peut avoir accès pendant son mariage et en tant que veuve ou divorcée.
(13) ICR Report - Business Environment Reforms to Support Women-Owned Businesses in ACP Countries

Dans toute la région ACP (et dans d'autres parties du monde), les femmes, parce qu'elles n'ont guère le choix, constituent la majeure partie de la main-d'œuvre dans le secteur informel, les microentreprises et les activités à domicile et saisonnières, qui offrent peu de profits et peu de perspectives de croissance. Dans le secteur informel, les femmes ne bénéficient d'aucune mesure de protection sociale, telle que l'assurance maladie et le congé de maternité, mais elles y trouvent la disponibilité et la flexibilité nécessaires pour s'acquitter des tâches domestiques non rémunérées qui leur incombent plus souvent qu'aux hommes.

En tant qu'entrepreneuses, les femmes sont souvent confrontées à un manque de compétences entrepreneuriales et à un accès limité à des opportunités pertinentes de formation, de développement d'entreprise et de mentorat. Lorsqu'elles travaillent dans le secteur formel, elles sont souvent surreprésentées dans les emplois peu qualifiés (les plus exposés aux licenciements, en particulier avec l'expansion de l'intelligence artificielle et d'autres technologies), se heurtent à des politiques et pratiques partiales et discriminatoires, et sont souvent moins bien payées que leurs homologues masculins, même lorsqu'elles occupent des emplois similaires.

Le nombre de femmes dirigeantes est limité dans de nombreux secteurs (y compris dans les organes représentatifs sectoriels, tels que ceux des coopératives) et dans les institutions décisionnelles telles que les ministères et les administrations locales. Cela restreint la capacité des femmes à participer aux processus décisionnels, à mettre en exergue leur rôle dans leur secteur, souvent sous-estimé, ou à plaider en faveur de l'adoption de politiques publiques et de lois plus respectueuses de l'égalité de genre.[14]

Pour en savoir plus sur les problèmes liés au genre auxquels les femmes sont confrontées sur le marché du travail, y compris en tant qu'entrepreneuses, consultez les ICRapports Réformes de l'environnement économique pour promouvoir l'égalité des chances pour les femmes sur le marché du travail et Comment faire en sorte que l'environnement des affaires favorise l'émancipation économique des femmes ?

Argumentaire en faveur de l'intégration de la dimension de genre

Les femmes apportent une grande valeur au monde du travail, tant dans le secteur formel qu'informel. **Des travaux de recherche démontrent que la mixité est synonyme d'avantages substantiels aux niveaux de l'entreprise, national et mondial.** Les entreprises qui favorisent la diversité des genres (également appelée « diversité hommes-femmes » ou « mixité (hommes-femmes) ») dans les conseils d'administration, le management et les postes décisionnels constatent une amélioration de leurs performances commerciales et financières, de l'innovation et du taux de rétention du personnel. Cette diversité permet en outre aux entreprises de faire face à la pénurie mondiale de talents dans divers secteurs d'activité.[15] IEn réalité, la diversité des genres favorise le foisonnement des points de vue et des idées, et donc la créativité, les solutions innovantes et une meilleure résolution des problèmes. Autant d'éléments qui contribuent à la performance et à la prospérité de l'entreprise. Une étude menée par McKinsey montre que les équipes mixtes ont 21 % de chances supplémentaires de surpasser leurs homologues et qu'elles sont plus innovantes et plus rentables.[16] Elle souligne également que les entreprises qui comptent plus de 30 % de femmes dans leurs équipes dirigeantes sont plus susceptibles de mieux performer par rapport à celles qui en comptent moins. Cela se traduit par un écart de performance significatif, de l'ordre de 48 %, entre les entreprises qui ont le plus de diversité hommes-femmes et celles qui en ont le moins.[17] Le rapport 2019 de l'OIT et de l'Organisation internationale des employeurs (OIE), *Femmes d'affaires et femmes cadres : les arguments en faveur du changement*, souligne la corrélation qui existe entre la diversité hommes-femmes et la réussite financière, notamment par l'amélioration de la résolution des problèmes et de la créativité.[18] Il ressort d'une analyse

(14) Organisation internationale du travail (OIT), Promoting Women in Business and Management: A Handbook for National Employers' Organizations
(15) International Labour Organization (ILO). Women in business: Gaining Momentum. 2015.
(16) McKinsey. (2020). Diversity wins: How inclusion matters
(17) Ibid
(18) Organisation internationale du travail (OIT) et Organisation internationale des employeurs (OIE). Femmes d'affaires et femmes cadres : les arguments en faveur du changement. 2019.

complète réalisée par le Crédit Suisse sur 2360 entreprises mondiales sur une période de six ans que celles d'entre elles qui comptent au moins une femme au sein de leur conseil d'administration ont vu le cours de leurs actions enregistrer des performances supérieures de 26 % à celles qui n'en ont pas.[19]

Une étude menée par Catalyst montre par ailleurs que les entreprises américaines du Fortune 500 qui ont une représentation féminine significative au sein de leur conseil d'administration affichent un rendement des capitaux propres supérieur de 53 % ou plus à celui des autres entreprises.[20] Qui dit lieux de travail **équitables et inclusifs dit en outre amélioration de l'engagement, de la satisfaction et du taux de rétention des salariés (ce qui se traduit par une baisse de la rotation du personnel et des coûts que cela entraîne). Les salariés sont en effet plus enclins à faire des efforts supplémentaires lorsqu'ils ont le sentiment que les promotions sont attribuées de manière équitable.**[21] L'étude démontre que dans les lieux de travail diversifiés et inclusifs, la volonté des salariés de rester dans l'entreprise augmente de 20 % et l'engagement et la collaboration au sein des équipes de 50 %.[22] Ces lieux de travail inclusifs, solidaires et équitables attirent généralement plus de postulant(e)s. Enfin, l'adhésion à des pratiques de travail inclusives contribue à réduire le risque de litiges juridiques ou de pénalités au motif de pratiques discriminatoires et d'inégalités.[23]

Au-delà de leur rôle en tant que salariées et employeuses, les femmes ont aussi un rôle stratégie que tant que consommatrices.[24] Comme le montre une étude de Deloitte, les femmes représentent le plus grand marché émergent, puisqu'elles influencent environ 80 % des décisions d'achat des ménages dans le monde (qu'elles travaillent ou non à l'extérieur du foyer), ce qui équivaut à plus de 20 000 milliards de dollars de dépenses de consommation à l'échelle mondiale.[25] **Pour exploiter ce marché et d'autres marchés inexploités, il est prouvé qu'une main-d'œuvre mixte aide les organisations à mieux comprendre et à mieux répondre aux préférences des différents segments démographiques de leur clientèle.**[26] En outre, selon le projet du Forum économique mondial de 2017,[27] une réduction de 25 % de l'écart de la participation au marché du travail entre les hommes et les femmes d'ici à 2025 pourrait se traduire par une augmentation du PIB mondial de l'ordre de 5 300 milliards de dollars. Ceci confirme la corrélation positive entre augmentation de l'emploi féminin et la croissance du PIB.[28] La multiplication de ces éléments de preuve sur l'ensemble des continents confirme les avantages de l'égalité de genre et de la mixité, et souligne un peu plus encore l'importance du sujet.

Le rôle des chambres de commerce et d'industrie et des organisations représentatives du secteur privé

En tant qu'intermédiaires entre les entreprises, les gouvernements et les acteurs de la société civile, les chambres de commerce et d'industrie (CCI) et les organisations représentatives du secteur privé (Business Membership Organizations en anglais - BMO) exercent une influence à nulle autre pareille sur le secteur privé, à la fois par l'entremise de leurs membres (qu'il s'agisse d'entreprises ou d'associations professionnelles) et par celle de la communauté des affaires au sens large. Au-delà de montrer l'exemple dans la façon d'intégrer le genre dans leurs propres organisations, les CCI et les BMO assument une mission essentielle de plaidoyer et d'appui auprès de leurs membres pour promouvoir l'égalité de genre et l'autonomisation économique des femmes.

(19) The Credit Suisse, Research Institute, CS Gender 3000: Women in Senior Management, September 2014
(20) Catalyst Report, 2011 Catalyst Census, Fortune 500 Women Executive Officers and Top Earners, December 2011.
(21) Kitterman, T. (2023). Fairness leads to higher levels of well-being and productivity at best small and medium workplaces. Great Place to Work
(22) Gartner. (2012). Drive results through workforce diversity
(23) Dauth, T., Schmid, S., Baldermann, S., & Orban, F. (2023). Attracting talent through diversity at the top: The impact of TMT diversity and firms' efforts to promote diversity on employer attractiveness. European Management Journal, 41(1), 9–20.
(24) American Chamber of Commerce in France and BIAC, 2012, Putting All Our Minds to Work Harnessing the Gender Dividend - The Business Case
(25) Deloitte (G. Pellegrino, S. D'Amato, A. Weissberg) Gender Dividend: Making the business case for investing in women, 2011, p.14.
(26) McKinsey. (2020). Diversity wins: How inclusion matters
(27) Global Gender Gap Report 2017, World Economic Forum
(28) Organisation internationale du travail (OIT) et Organisation internationale des employeurs (OIE). Femmes d'affaires et femmes cadres : les arguments en faveur du changement. 2019.

Cet appui peut prendre diverses formes, dont la formation, l'orientation, la mutualisation des connaissances, la démonstration des bonnes pratiques et la mise en évidence des arguments commerciaux en faveur de l'égalité de genre et de l'autonomisation économique des femmes.[29] Il peut également se traduire par un soutien et la fourniture de services aux entreprises dirigées par des femmes et aux associations professionnelles. Les CCI et les BMO occupent une place centrale dans l'élaboration des cadres réglementaires et politiques nationaux et dans la définition des normes industrielles. Elles peuvent plaider en faveur d'un environnement des affaires plus favorable et plus sensible au genre (avec des crédits ou des assurances correspondant aux besoins des entrepreneuses) et souligner la nécessité de disposer de davantage de données désagrégées par sexe, telles que des informations spécifiques sur les entrepreneuses.[30] Elles peuvent aussi donner de la visibilité au rôle joué par les femmes et pointer du doigt des obstacles sexospécifiques dans le secteur privé en général, et dans certains secteurs en particulier, tout en assumant une mission fédératrice par l'aide qu'elles apportent aux femmes et aux associations d'entreprises féminines pour qu'elles puissent mieux faire entendre leur voix pour défendre leurs intérêts et participer aux dialogues public-privé. Elles peuvent également mettre en valeur des ambassadeurs (ou « champions ») du genre, des exemples d'entreprises sensibles à la dimension de genre et des entrepreneuses pionnières, en décernant par exemple des prix du mérite, en collaboration avec d'autres parties prenantes.[31]

Pour en savoir plus sur les problèmes sexospécifiques auxquels se heurtent les entrepreneuses en général et sur leur participation aux dialogues public-privé, consultez le rapport ICR intitulé Promoting Women's Organisations into Public-Private Dialogues in Order to Foster Women's Economic Empowerment in ACP Countries. Disponible uniquement en anglais.

Étant donné que les CCI et les BMO occupent une place centrale dans la promotion de l'égalité de genre, il est essentiel de les soutenir pour qu'elles parviennent à intégrer la dimension de genre en leur sein et dans le cadre de leur travail avec leurs membres. Il importe également de renforcer leurs capacités de plaidoyer en faveur de réformes visant à promouvoir davantage l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de leurs institutions, de leurs secteurs et de leurs pays. Le meilleur moyen d'y parvenir est d'adopter une démarche globale, qui conjugue un travail de sensibilisation sur la nécessité d'avoir une égalité de genre et des moyens pour évaluer les efforts d'intégration de la dimension de genre à l'élaboration de stratégies et de plans d'action en la matière. En se basant sur la demande et les besoins des CCI, cette démarche devrait être complétée par l'apport d'outils pratiques et par un mentorat sur mesure pour soutenir l'intégration du genre dans des domaines pertinents, tels que le suivi et l'évaluation, le plaidoyer et les ressources humaines.

(29) Notamment en s'appuyant sur des initiatives et des principes existants tels que le Pacte mondial des Nations unies et les principes d'autonomisation des femmes.
(30) Organisation internationale du travail (OIT) et Organisation internationale des employeurs (OIE). Femmes en entreprise : comment les organisations d'entreprises et d'employeurs font avancer l'égalité entre hommes et femmes.
(31) Organisation internationale du travail (OIT), Promoting Women in Business and Management: A Handbook for National Employers' Organizations.

2. MÉTHODOLOGIE

Méthodologie

Cette étude a été réalisée en combinant deux méthodes : la collecte de données qualitatives primaires et la recherche documentaire de données secondaires.

La collecte de données qualitatives primaires a été réalisée par le biais d'entretiens virtuels avec des informateurs clés de 11 CCI et BMO : sept en Afrique, deux dans les Caraïbes et une dans le Pacifique, ainsi qu'une organisation internationale. Les participants ont été sélectionnés de manière à assurer la représentation géographique de l'ensemble de la région ACP, ainsi qu'une diversité de niveaux de maturité et de structures organisationnelles, entre autres critères. L'annexe 1 reprend la liste des personnes interviewées.

L'objectif de la recherche documentaire était d'analyser une variété de publications, de ressources, de rapports et de documents pertinents attestant de bonnes pratiques en faveur de l'autonomisation économique des femmes dans la région ACP.

L'analyse a été principalement qualitative et a suivi une approche thématique dans laquelle les résultats de la recherche documentaire et des entretiens ont été systématiquement analysés afin d'en dégager des thèmes, des idées et des schémas récurrents. Une méthode de triangulation a permis de recouper les résultats, d'identifier les tendances, de discerner les principaux obstacles sous-jacents ainsi que les opportunités et de formuler d'éventuelles recommandations afin de promouvoir davantage les efforts d'intégration du genre déployés par les CCI et les BMO.

Limites

Pour prendre attache avec le plus grand nombre de parties prenantes possible tout en couvrant la région ACP, la recherche s'est effectuée en ligne. Cela a permis aux chercheuses de mener des entretiens qualitatifs approfondis. Cette solution a malheureusement aussi ses limites : Tous les contacts n'ont pas répondu ou n'étaient pas disponibles pour participer aux réunions virtuelles. Afin d'enrichir les résultats et de les vérifier, les chercheuses ont utilisé des données secondaires et se sont appuyées sur les idées et les enseignements tirés de 22 interventions menées par la Facilité ICR avec des CCI et des BMO.

3. ÉTAT DES LIEUX DES EFFORTS DÉPLOYÉS POUR PROMOUVOIR L'AUTONOMISATION ÉCONOMIQUE DES FEMMES

Pratiques et tendances émergentes

Il ressort de notre recherche que les efforts déployés par les CCI et les BMO pour promouvoir l'égalité de genre et l'autonomisation économique des femmes dans la région ACP se sont intensifiés au fil du temps, au travers d'une multitude de domaines d'intervention tels que la promotion de la mixité et de politiques internes sensibles au genre, l'offre à leurs membres de services prenant en compte la dimension de genre et la promotion de mécanismes de dialogue public-privé sensibles au genre. Dans l'ensemble, la plupart des CCI et des BMO interviewées sont plus ou moins sensibilisées à l'égalité de genre et s'efforcent de la promouvoir, au niveau institutionnel, dans le cadre du soutien qu'elles apportent à leurs membres et/ou par le biais de dialogues public et privé. Et parmi celles qui n'ont jusqu'ici mené que peu d'activités pour promouvoir cet agenda, beaucoup sont en passe d'adopter une démarche plus systémique (elles procèdent actuellement à une évaluation de genre, par exemple, ou commencent à intégrer la dimension de genre dans leur stratégie organisationnelle). La progression s'avère souvent plus difficile pour les petites CCI et BMO, dont les ressources sont généralement limitées, et pour celles qui reçoivent moins de soutien de la part des donateurs.

> ***« Grâce aux actions de sensibilisation menées au niveau national, notamment par le Président, l'environnement est de plus en plus propice à la promotion de l'égalité de genre. Lors de la conférence annuelle sur le leadership féminin, par exemple, il y aura un orateur principal et deux panélistes qui seront des hommes, car l'égalité de genre n'est pas [uniquement] une affaire de femmes. Ces panels seront donc l'occasion d'échanger avec leurs homologues, notamment sur la manière dont elles ont brisé le plafond de verre, et de les conseiller sur les meilleurs moyens de défendre leur cause. »***
>
> Grace Nabakooza, responsable des relations professionnelles et juridiques, Fédération des employeurs d'Ouganda

Bien qu'elles se situent à des stades de développement différents, la plupart des CCI et des BMO poursuivent l'intégration du genre sur une seule dimension (le niveau organisationnel, un soutien à leurs membres ou dans le cadre de dialogues public-privé) plutôt que sur plusieurs. Il s'ensuit que leurs stades de développement ne sont pas uniformes sur cette question. Par exemple, une CCI pourra être à un stade avancé des dialogues public-privé sensibles au genre, mais ne mener qu'un travail très limité dans ce domaine auprès de ses membres.

Cela dit, quelques CCI et BMO à un stade plus avancé adoptent une approche plus systémique de l'égalité de genre. Elles peuvent disposer d'une politique ou d'une stratégie d'égalité de genre, avoir un engagement en faveur de cette égalité au niveau de la direction, une expertise compétente en la matière au sein de leur organisation, et déployer des efforts substantiels en faveur de l'égalité de genre sur plusieurs axes. Ces multiples activités ont tendance à être corrélées, de sorte que les avancées dans un domaine les mettent souvent en capacité de promouvoir l'égalité de genre dans un autre. Une CCI disposant d'une expertise avancée dans le traitement du harcèlement sexuel, par exemple, pourrait alors s'en servir pour réclamer l'adoption de politiques publiques de lutte contre le harcèlement sexuel au niveau national.

Dans l'ensemble, les CCI et les BMO suivent des approches diverses et variées pour promouvoir l'autonomisation économique des femmes et l'intégration du genre.

Celles qui s'efforcent d'intégrer la dimension de genre au sein de leur propre organisation, par exemple, promeuvent la mixité et le leadership féminin, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et les aménagements du temps de travail, et montrent l'exemple à leurs membres en leur communiquant leurs cibles et objectifs liés à la dimension de genre.

> ***« Le Président de la République est un ardent défenseur de l'égalité de genre et il ouvre les portes à une plus grande égalité entre les hommes et les femmes dans les secteurs privé et public et dans toutes les sphères économiques, politiques et sociales. »***
>
> Celia Amoussougbo, Référente genre, Chambre de commerce et d'industrie du Bénin

Celles qui veulent aider leurs membres à promouvoir l'intégration du genre optent pour des activités telles que des interventions multisectorielles de lutte contre les obstacles liés au genre, surtout en collaboration avec des associations féminines et des coopératives, un soutien au secteur privé basé sur des données probantes et orienté vers l'action pour combattre les violences basées sur le genre, une offre de formation sur le genre à leurs membres (y compris sur les alliés masculins), l'attribution de prix reconnaissant une action pionnière dans la promotion de l'intégration du genre, et l'octroi d'une certification liée au genre.

Celles qui s'efforcent de développer des dialogues public-privé sensibles au genre optent plutôt pour un plaidoyer basé sur la confiance et des données probantes, tout en favorisant un dialogue centré sur les solutions et l'action et adossé à un argumentaire économique en faveur de l'égalité de genre. Si certaines CCI et BMO à un stade plus avancé préfèrent plaider en faveur d'un changement systémique (autrement dit, s'attaquer aux causes profondes des problèmes liés au genre), d'autres ont choisi de conclure des partenariats avec des associations féminines en vue de défendre leurs intérêts dans le cadre de dialogues public-privé. La lutte contre les violences basées sur le genre, dont fait partie le harcèlement sexuel, et la promotion de la mixité, notamment par le biais du leadership et de l'entrepreneuriat féminins, sont quelques-uns des thèmes centraux et récurrents abordés dans le cadre de ces activités de plaidoyer.

Référez-vous aux points 4 à 6 pour des exemples de bonnes pratiques et des études de cas montrant les efforts déployés par les CCI et les BMO en vue de promouvoir le genre au niveau institutionnel, dans le soutien qu'elles apportent à leurs membres et par le biais des dialogues public-privé.

Les résultats de notre recherche coïncident avec les conclusions du rapport 2024 de l'OIT et de l'OIE intitulé *« Femmes en entreprise : comment les organisations d'entreprises et d'employeurs font avancer l'égalité entre les hommes et les femmes »*,[32] qui évalue les progrès accomplis par les CCI et les BMO étudiées dans le monde sur une période de six ans en matière d'égalité de genre et de diversité. Ce rapport révèle que de nombreuses CCI et BMO reconnaissent les avantages économiques et commerciaux de l'égalité de genre et la promeuvent de plus en plus en interne et auprès de leurs membres, mais que des mesures supplémentaires sont nécessaires.

Voici quelques-unes de ses principales conclusions :

- Les CCI et les BMO sont **de plus en plus conscientes** de l'importance de l'égalité de genre, et un nombre croissant d'entre elles apportent des changements à leur structure organisationnelle, par exemple en désignant des référents de l'égalité de genre ou en créant des équipes/départements chargés de cette question.
- Parmi les initiatives les plus prisées, citons l'introduction d'horaires de travail flexibles, de modalités de télétravail et de politiques internes de lutte contre la violence et le harcèlement. Parmi les autres initiatives figurent l'offre de formations sur l'égalité de genre et la diversité sur le lieu de travail, la rédaction d'une déclaration officielle sur l'égalité de genre, l'égalité des chances ou la diversité et l'inclusion, et la proposition d'un congé de maternité et/ou de paternité prolongé.

(32) Organisation internationale du travail (OIT) et Organisation internationale des employeurs (OIE). Femmes en entreprise : comment les organisations d'entreprises et d'employeurs font avancer l'égalité entre hommes et femmes.

- La majorité des CCI / BMO cherchent à **promouvoir la mixité** (ou la « diversité des genres »), le plus souvent par l'intermédiaire des équipes de direction, en tenant compte de la parité dans le recrutement aux postes de direction, en ayant des lignes directrices claires et précises pour rendre les annonces de recrutement exemptes de biais sexistes, en intégrant des déclarations officielles dans les stratégies afférentes à la promotion des femmes au sein du secrétariat et du conseil d'administration.
- Plus de 80 % des CCI / BMO mènent des **actions de plaidoyer en faveur de l'égalité de genre**, en apportant notamment un soutien personnalisé aux associations représentant les femmes d'affaires, en participant au dialogue social sur l'égalité de genre, en menant des recherches sur l'égalité entre les femmes et les hommes et en réclamant des cadres réglementaires sensibles au genre. Les thèmes de plaidoyer les plus prisés sont l'égalité salariale, le leadership féminin, la diversité et l'inclusion. Beaucoup moins de CCI / BMO plaident pour une amélioration des services de garde d'enfants et de soins aux personnes âgées, pour que les femmes aient accès aux financements et à un accompagnement dans l'entrepreneuriat, ou pour que davantage de femmes et de filles poursuivent des études et des carrières dans les domaines des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (matières STIM).
- En ce qui concerne la mixité, **les femmes sont généralement bien présentes au sein des secrétariats des CCI / BMO, mais notablement absentes aux fonctions managériales (autrement dit, aux postes de décision)**. Cela dit, le rapport fait état d'une tendance positive : le nombre de femmes occupant des postes de direction a augmenté au cours des deux dernières années et 29 % des CCI / BMO ont adopté des plans ou des politiques visant à recruter et à promouvoir des femmes à des postes de direction. Plus positif encore, 30 % des CCI / BMO ont une femme à leur tête, ce qui, selon l'enquête, est corrélé à la probabilité accrue de 25 % d'embaucher plus de 40 % de femmes à des postes de direction (par rapport aux CCI / BMO dont le PDG est un homme).
- S'agissant de la **présence des femmes au sein des conseils d'administration**, seuls 16 % des CCI / BMO sont dirigées par une femme (bien que ce chiffre ait augmenté ces dernières années) ; la grande majorité de leurs conseils d'administration sont essentiellement composés d'hommes. Selon le rapport, au rythme actuel, il faudra environ 63 ans pour que les femmes constituent au moins 30 % des membres de tous les conseils d'administration des organisations nationales d'employeurs et d'entreprises, passant à côté de l'occasion de montrer l'exemple à la communauté des affaires. (Selon l'étude, 30 % de femmes au conseil d'administration est le seuil à partir duquel les organisations perçoivent les avantages d'une plus grande mixité au sein de ce conseil, avec notamment une amélioration de la prise de décision (en raison notamment de la diversité des idées, des points de vue et de la façon de penser, ce qui entraîne une amélioration de la rentabilité)).
- Si près de la moitié des organisations participantes ont démontré qu'elles comprenaient l'incidence de l'égalité de genre sur les résultats commerciaux, plus de la moitié d'entre elles n'ont pas encore perçu **l'impact de l'égalité de genre sur leurs résultats financiers**. Pire, nombre d'entre elles n'évaluent même pas leur impact sexospécifique : difficile, dans ces conditions, de développer un argumentaire fondé sur des éléments probants en faveur de l'égalité de genre.

Facteurs de réussite et éléments déclencheurs

Sur la base des recherches que nous-mêmes et d'autres ont menées, il apparaît que les facteurs permettant aux CCI et BMO de promouvoir avec succès l'égalité de genre et de l'autonomisation économique des femmes sont les suivants :

1) **Une adhésion avérée et active** des plus hautes instances pour la cause, qui se traduit par des actions et des engagements concrets. Cela permet d'ouvrir des portes, d'attirer des ressources et d'ouvrir la voie à un intérêt assumé pour l'égalité de genre, y compris, mais sans s'y limiter, pour la mixité aux postes de direction et au sein du conseil d'administration.
2) **Disposer de capacités institutionnelles** pour promouvoir l'égalité de genre, et notamment de champions compétents et passionnés qui, avec l'adhésion des dirigeants, sont en mesure d'argumenter en faveur des questions d'égalité de genre et de faire avancer la thématique.
3) **Un engagement au niveau national** (des lois et des politiques publiques favorables, par exemple), le patronage et le plaidoyer de personnalités influentes (jusqu'au niveau du Président de la République) en faveur de l'égalité de genre créent un environnement général propice et ouvrent la voie à des initiatives et à un plaidoyer en faveur d'une plus grande égalité de genre dans les secteurs privé et public et dans toutes les sphères économiques, politiques et sociales.
4) **La création de réseaux de femmes** pour inciter d'autres femmes à intégrer des secteurs / domaines spécifiques.
5) **L'identification de modèles d'entreprise viables** qui répondent aux besoins des différents segments de femmes et d'hommes tout en permettant au secteur privé d'accéder à de nouveaux segments de marché (consultez ci-après l'étude de cas de l'Union nationale des commerçants et industriels du Sénégal (UNACOIS Jappo)).

En ce qui concerne **les éléments déclencheurs des activités en faveur de l'égalité de genre**, les partenaires de la coopération internationale mettent de plus en plus l'accent sur le genre, ce qui a incité les CCI et les BMO à leur emboîter le pas afin de gagner en visibilité et accéder à des financements. Dans certains cas, l'intérêt du secteur privé pour l'obtention de certifications (telles que la certification Great Place to Work et pour la mobilisation des salariés s'est traduit par une attention plus soutenue pour les questions de genre et de mixité. Dans d'autres cas, l'adhésion de la direction, grâce à un long plaidoyer et à la passion d'un dirigeant pour l'égalité de genre par exemple, peut être un moteur essentiel qui se reflète ensuite dans les plans stratégiques et se traduit par des efforts ciblés.

4. EN INTERNE : PROMOUVOIR L'INTÉGRATION DU GENRE AU SEIN DES CCI ET DES BMO

Cette section donne un large éventail d'exemples, d'approches, de facteurs de réussite et d'enseignements tirés de l'intégration degenre au sein des CCI et des BMO. Parmi les approches suivies figurent la promotion d'une culture organisationnelle inclusive et de la mixité au sein de la direction et du personnel, la promotion de politiques internes sensibles au genre et le renforcement des capacités internes sur les questions de genre.

Une organisation pionnière de la promotion de la diversité

La Fédération des employeurs d'Ouganda (Federation of Uganda Employers, FUE) est une association nationale d'employeurs, dont l'actuelle stratégie commerciale est axée sur le genre et l'inclusion depuis qu'elle a adopté une politique genre en 2017, laquelle s'est accompagnée d'un engagement et d'un soutien importants de la direction. Aujourd'hui, les femmes représentent un peu moins de la moitié du personnel de l'organisation, occupent la moitié des postes de direction et un peu plus de la moitié (53,8 %) des sièges au sein du conseil d'administration.

La FUE veille à ce que ses politiques et pratiques internes prennent en compte la dimension de genre, en garantissant notamment des processus de recrutement qui tiennent compte de cette dimension et en proposant des aménagements dans les horaires de travail. Son programme phare, Female Future Program (FFP), entend aider des femmes à accéder à des postes de direction et d'administratrices en leur offrant neuf mois de mentorat. Avec 31 cohortes, chacune composée de 20 femmes, le programme a permis de développer un groupe de dirigeantes au sein et en dehors de la FUE. Cette dernière organise également une conférence annuelle sur le leadership féminin afin de faciliter le partage des connaissances et le réseautage, et de promouvoir les bonnes pratiques en matière de soutien aux dirigeantes, notamment aux postes de direction et du conseil d'administration. En partenariat avec la Facilité ICR, la FUE s'emploie à repérer les problématiques liées à l'environnement des affaires qui nuisent au leadership féminin, afin de fournir des arguments au programme de lobbying.

> *« L'engagement de la direction et du conseil d'administration en faveur de l'égalité de genre et de l'inclusion est essentiel. Notre ancienne directrice générale a fortement influencé les efforts déployés en matière d'égalité de genre, y compris en lançant le programme « Female Future ». Notre actuel directeur général s'implique aussi beaucoup dans ce dossier, en apportant un soutien aux femmes leaders. Par exemple, trois chefs de département (sur six) de la FUE sont des femmes et, parmi le personnel, il y a un peu plus d'hommes que de femmes. En ce sens, la FUE montre l'exemple. Qui plus est, l'impact du programme Female Future est époustouflant. »*
>
> Grace Nabakooza, responsable des relations professionnelles et juridiques, Fédération des employeurs d'Ouganda

De nouveaux acteurs du changement

En Éthiopie **la Chambre de commerce et d'associations sectorielles d'Addis-Abeba (AACCSA)** a procédé à une évaluation de genre dans le but d'institutionnaliser l'intégration de cette dimension, avec le soutien de la Facilité ICR. Sur la base des conclusions et des recommandations de cette évaluation, l'AACCSA entend renforcer la prise en compte du genre au sein de sa propre organisation ainsi que par le biais des services offerts à ses membres.

Dans le même temps, et avec le soutien de la **Confédération des industries danoises, l'AACCSA** souhaite mettre l'accent sur la mixité au sein de ses entreprises membres. Pour ce faire, elle va organiser des discussions avec les membres qui le souhaitent sur les politiques d'entreprise prenant en compte la dimension de genre ; des activités de sensibilisation axées sur la dimension de genre et la lutte contre le harcèlement ; et des formations pour les entrepreneuses dans l'industrie du cuir et du textile, autour des questions, des politiques internes et des procédures en matière de santé et de sécurité au travail.

La **Fédération des employeurs de Jamaïque (Jamaica Employers' Federation, JEF)** est un autre acteur du changement en matière d'égalité de genre. Elle excelle dans l'intégration de cette dimension dans ses dialogues public-privé (pour plus de détails, consultez la section 6, « Promouvoir des dialogues public-privé prenant en compte la dimension de genre »). Et à l'avenir, elle entend intégrer des initiatives axées sur le genre et la jeunesse dans sa stratégie quinquennale (2025-2030).

Plus spécifiquement, la JEF cherche à combler l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes, en veillant à ce que les nouvelles recrues féminines bénéficient de la même rémunération que les nouvelles recrues masculines. De même, la JEF a constaté que 70 % des diplômés universitaires sont des femmes, lesquelles sont de plus en plus à la recherche d'un emploi formel (bien qu'elles restent surreprésentées dans le secteur informel). Toutefois, les politiques sur le lieu de travail n'ont pas encore évolué pour prendre en compte les besoins des salariées.

L'objectif serait de se concentrer notamment :

1) Sur la législation relative au genre et à la jeunesse, en adoptant une approche consistant à valoriser la mixité tout en se concentrant sur les questions relatives aux secteurs à prédominance masculine ou féminine. Le secteur de la construction, par exemple, est à prédominance masculine et les politiques publiques sont conçues pour les hommes, tandis que dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, la main-d'œuvre est principalement féminine. Pour ce faire, la JEF doit nouer le dialogue avec les gouvernements et d'autres parties prenantes, telles que les ministères.
2) Sur l'éducation et la sensibilisation à ce que représente l'adoption d'une perspective genre dans la législation et à la façon d'élaborer des politiques publiques à travers ce prisme.

Cap Business Océan Indien est une organisation régionale réunissant les chambres de commerce et d'industrie et les organisations professionnelles de six territoires de l'océan Indien : Comores, Madagascar, Maurice, Mayotte, la Réunion et les Seychelles. Fondée en 2005 à Ebène, Maurice, elle promeut une coopération économique juste et résiliente dans ces îles. La feuille de route 2021-2026 de Cap Business Océan Indien se concentre sur cinq domaines principaux : tourisme durable, transition énergétique, économie bleue, agriculture et agro-industrie et connectivité/chaînes de valeur régionales. Des thèmes transversaux incluent la biodiversité, l'économie circulaire, le genre et les stratégies bas carbone. S'appuyant sur une évaluation de genre réalisée en 2022 et sur la formation du personnel en matière de genre, l'organisation a lancé un projet centré sur cette question en 2024. Ce projet comprend la collecte de données, la formation de ses membres et l'élaboration d'un plan d'action sur le genre pour elle-même et pour trois de ses membres.

Une approche évolutive de l'intégration institutionnelle du genre

L'Union nationale des commerçants et industriels du Sénégal (UNACOIS Jappo) a créé parmi ses membres un mouvement de femmes, un mouvement de jeunes et un mouvement de groupes mixtes, permettant ainsi à différents groupes (femmes et jeunes) de se réunir, de défendre leurs intérêts et de prendre part aux processus décisionnels. Le mouvement des femmes, par exemple, est constitué de l'ensemble des femmes membres, avec un bureau national de 25 élues et de sous-bureaux techniques et thématiques. Si la CCI a pu s'appuyer sur cette approche pour certains aspects de son parcours d'intégration du genre, une autre approche plus intégrée et plus efficace aurait pu consister à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie genre, tout en garantissant des mécanismes de mise en œuvre tels que des processus et des indicateurs permettant de suivre les progrès accomplis. Cette démarche passerait par des efforts visant à promouvoir 1) des politiques institutionnelles et une stratégie organisationnelle sensibles au genre, ainsi que la pleine participation des femmes et des jeunes au conseil d'administration et à l'assemblée générale, 2) des services aux membres qui répondent aux besoins des différents segments de (jeunes) membres masculins et féminins, 3) (lorsque / si nécessaire) la création de comités départementaux et multipartites pour encourager et suivre les progrès dans les différents domaines prioritaires. En partenariat avec la Facilité ICR, l'UNACOIS Jappo entend soutenir la création de coopératives de femmes dans le secteur agricole afin de les aider à relever des défis tels que l'accès au crédit et l'alphabétisation financière.

Rendre des comptes en matière d'intégration du genre et montrer l'exemple

Parmi ceux qui montrent l'exemple, citons le **Mouvement des entreprises de France (MEDEF)**, qui communique ses chiffres, cibles et objectifs en matière de mixité à ses membres par le biais d'un rapport annuel sur la parité hommes-femmes, qui est également présenté au conseil d'administration afin d'évaluer les progrès en conséquence.[33]

Promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et l'aménagement du temps de travail

La Confédération des employeurs de la Barbade (Barbados Employers' Confederation, BEC) cherche à promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée au travers de l'aménagement du temps de travail et des congés, ainsi que du télétravail. La BEC dispose d'un texte officiel sur l'aménagement du temps de travail, qui autorise les salariés à travailler trois jours par semaine au bureau et deux jours depuis leur domicile. En dehors des heures de travail officielles (de 9 à 15 heures), les salariés ont la possibilité de quitter le bureau pour s'acquitter de responsabilités familiales ou personnelles, telles que la garde d'enfants. Outre les jours fériés, la BEC offre chaque année six jours de « congé personnel » que les salariés peuvent prendre pour des raisons personnelles telles que des rendez-vous médicaux ou pour passer du temps avec leur famille. La BEC va même au-delà de ce que prévoit la législation nationale en accordant jusqu'à six semaines de congés de maladie entièrement rémunérés.[34]

(33) Document de position de l'OIE : Recommandations destinées à promouvoir les talents féminins aux postes de cadres dirigeants, Organisation internationale des employeurs, avril 2020.
(34) Organisation internationale du travail (OIT) et Organisation internationale des employeurs (OIE). Femmes en entreprise : comment les organisations d'entreprises et d'employeurs font avancer l'égalité entre hommes et femmes.

5. AUPRÈS DES MEMBRES : APPORTER UN SOUTIEN AUX MEMBRES QUI VEULENT INTÉGRER LA DIMENSION DE GENRE

Cette section reprend des exemples, des approches, des facteurs de réussite et les enseignements tirés des dispositifs mis en place par les CCI et les BMO pour aider leurs organisations membres à intégrer la dimension de genre. Ces dispositifs visent notamment à promouvoir des services aux membres qui tiennent compte de la dimension de genre, à plaider en faveur de son intégration tout en les sensibilisation et en renforçant leurs capacités, à leur fournir des ressources qualifiées, à promouvoir le suivi et l'évaluation de ces questions et enfin à reconnaître les entreprises qui intègrent la dimension de genre.

Des services prenant en compte la dimension de genre, en partenariat avec des organisations et des groupes de femmes

La Chambre de commerce et d'industrie du Bénin (CCI Bénin) offre un exemple de promotion du genre par le biais d'une approche holistique et intégrée.

Un tournant décisif s'est produit en 2021, lorsque la CCI Bénin a mené des études révélatrices notamment dans les secteurs de l'agroalimentaire et du numérique. Sur la base des conclusions et des recommandations issues des différentes études, la CCI Bénin a développé à travers son plan stratégique 2020-2025, différents programmes prenant en compte ces points d'attention.

Au nombre de ces programmes figurent :

(i) le programme CCI Qualité qui adresse la problématique de l'Accès au Marché et de la démarche qualité dans les entreprises ;

(ii) le programme CCI Développement qui fait un focus sur la digitalisation des entreprises et sur l'entrepreneuriat féminin ;

(iii) le programme CCI Formation pour le renforcement des capacités des chefs d'entreprises et bien d'autres programmes qui abordent les autres préoccupations relevées par les études.

En dehors de ces initiatives, la CCI Bénin a mis en œuvre un Plan de Travail Annuel Genre et dispose d'un point focal genre engagé pour coordonner ses actions.

En partenariat avec la Facilité ICR, la CCI Bénin a bénéficié d'une formation sur l'égalité des sexes et l'inclusion sociale et a soutenu l'élaboration d'une stratégie de structuration de la filière apicole sous l'appellation « initiative miel de l'Atacora ».

Dans la dynamique de ne laisser personne de côté, les interventions de la CCI Bénin sont inclusives, sensibles au genre et s'adaptent aux besoins et capacités des différents segments (femmes, hommes, jeunes y compris les personnes en situation de handicap) des secteurs tels que le commerce, les services, l'industrie agroalimentaire, l'artisanat et autres où les femmes sont bien représentées.

Qu'elles soient plus ou moins instruites, actrices économiques du secteur formel ou informelles, les femmes entrepreneures bénéficient d'un accompagnement de la CCI Bénin.

Dans le cadre de ses activités, la CCI Bénin travaille en étroite collaboration avec les associations et groupements de femmes. Les différentes actions en faveur des femmes entrepreneures sont entre autres :

1) Le soutien à la préparation à l'exportation pour mieux outiller les femmes entrepreneures, à comprendre les fondamentaux du commerce international et à se familiariser avec les marchés régionaux et internationaux.
2) Le renforcement sur les bonnes pratiques d'hygiène alimentaires et de fabrication des femmes entrepreneures des secteurs agroalimentaire et cosmétique qui a permis d'obtenir leurs produits des autorisations de mise sur le marché conformément aux exigences réglementaires d'exercice des activités commerciales en République du Bénin.
3) Le renforcement des capacités des entrepreneures en matière d'emballage et d'étiquetage des produits, de comptabilité, de fiscalité, de marketing numérique, de genre et d'inclusion sociale, du E-Commerce et la protection des données personnelles, entre autres. Cela a permis aux entrepreneures de commercialiser leurs produits tout en respectant les exigences réglementaires.
4) Un soutien à la participation des femmes entrepreneures à des foires et salons professionnels aux niveaux national, régional et international afin de promouvoir leurs produits, de nouer des relations commerciales et de bénéficier de la riche expérience de leurs homologues du même secteur.
5) Un soutien aux femmes dans le processus de passation des marchés publics, où elles sont rarement représentées.

Par ailleurs, dans le cadre de son partenariat avec les organisations de femmes, la CCI Bénin identifie régulièrement des femmes entrepreneures pour intervenir lors des réunions et rencontres organisées à l'échelle nationale, régionale et internationale pour représenter leur secteur et mieux défendre leurs intérêts d'une part et leur donner une tribune pour faire entendre leur voix d'autre part. C'est le cas des cadres de concertation réunissant les acteurs publics et privés.

Afin de favoriser les échanges et la collaboration, une plateforme des PME a été créée et est majoritairement animée par des femmes entrepreneures, membres des groupements et associations.

Dans le cadre d'une synergie d'actions et pour mieux s'informer sur les différentes initiatives en faveur du Genre en général et des femmes entrepreneures en particulier, la CCI Bénin a redynamisé son partenariat avec le Ministère des Affaires sociales et l'Institut National de la Femme.

Promouvoir les coopératives de femmes comme porte d'entrée vers l'inclusion financière

Dans le cadre de son offre de services inclusifs proposés à ses membres, **l'UNACOIS Jappo** entend tirer parti des canaux digitaux pour offrir un accès équitable aux services et aux opportunités commerciales, surtout aux entreprises établies dans des régions reculées. Elle propose également des formations en ligne sur des sujets tels que l'éducation financière, la comptabilité et l'e-marketing.

Elle cherche également à promouvoir l'inclusion financière des entrepreneuses, qui sont généralement surreprésentées dans le secteur informel et qui ont des difficultés à accéder aux services financiers.

Pour favoriser l'inclusion financière, l'UNACOIS Jappo a soutenu la création d'une coopérative de femmes afin que celles-ci puissent collectivement introduire une demande de financement auprès d'une banque locale Cette solution a de nombreux avantages, car non seulement ce partenariat entre l'UNACOIS et une banque locale a permis à la coopérative d'offrir des solutions financières à ses membres, mais il a également permis à la banque d'accéder à un segment inexploité de plus de 1 000 femmes en quête de financements. Parmi les conditions de financement figuraient le fait d'être membre de la CCI, d'être en ordre de cotisation annuelle et de bénéficier d'une garantie morale de la CCI. La coopérative a apporté une structure de gouvernance identifiable et permis à la banque d'avoir une bonne analyse des besoins et des profils des demandeuses. Il importait également de s'assurer de l'engagement du groupe et de renforcer ses capacités, ainsi que de disposer d'une analyse des risques et de solides mesures d'atténuation de ces risques.

Accompagner le secteur privé dans son combat contre la violence sexiste

La Business Coalition for Women en Papouasie Nouvelle Guinée a été créée en 2014 par des acteurs du secteur privé. Elle a pour mission, en collaboration avec les employeurs, d'agir en faveur de l'équité de genre, de la sécurité et de l'autonomisation des femmes, notamment pour protéger les salariées des violences basées sur le genre. À l'origine, ses membres étaient principalement de grandes entreprises, mais au fil du temps de plus petites entreprises ont rejoint ses rangs, ainsi que des organisations publiques et communautaires. Les initiatives et les services de la coalition sont les suivants :

1. Aider ses membres à effectuer des audits d'égalité de genre sur le lieu de travail, en particulier dans les secteurs à prédominance masculine, et à élaborer, mettre en œuvre et revoir leurs politiques internes en matière de harcèlement sexuel.
2. Travailler avec les communautés pour les sensibiliser aux violences basées sur le genre afin de susciter des changements systémiques (ce qui nécessite un partenariat avec d'autres acteurs pour une mise à l'échelle des effets).
3. Développer une boîte à outils sur l'égalité de genre, la diversité et l'inclusion sociale pour contribuer à la mise en œuvre des mesures concrètes, pour repérer les lacunes et soutenir la mise en œuvre de la stratégie sur l'égalité de genre, la diversité et l'inclusion sociale du gouvernement.
4. Proposer une formation au leadership féminin et piloter un programme de soutien des hommes alliés avec des entreprises du sport et de la construction, qui sera déployé à plus grande échelle.

En ce qui concerne les facteurs de réussite, il apparaît que l'adhésion des entreprises – et en particulier de leurs instances dirigeantes – est capitale. Pour ce faire, la coalition s'est appuyée sur des recherches basées sur des données probantes concernant le coût de la violence basée sur le genre[35] pour les entreprises et montrant combien ces dernières ont intérêt à s'atteler à cette question. La coalition préconise par ailleurs certains outils pratiques qui peuvent aider les entreprises à identifier et à traiter le problème. Elle propose des solutions telles que des exemples de politiques internes, des formations et des conseils sur la façon d'investiguer, de réagir et de signaler des cas de violence.

Les financeurs de BCW ont largement contribué à obtenir l'adhésion du secteur privé et d'autres acteurs en finançant une étude révélatrice, démontrant et établissant le bien-fondé de la démarche. Pour maximiser l'impact, il est essentiel de faire des hommes des alliés. La coalition entend également favoriser un suivi et une évaluation de genre, en créant par exemple une base de référence pour les programmes de formation, notamment en ce qui concerne les attitudes du personnel à l'égard de la violence basée sur le genre, de manière à évaluer l'évolution des attitudes au fil du temps.

Pour plus d'informations sur l'influence positive de la lutte contre la violence sexiste sur l'environnement des affaires, veuillez-vous référer à l'article de blog et à la vidéo de la Facilité ICR.

(35) Workplace responses to Family and Sexual Violence in PNG: Measuring the Business Case, International Finance Corporation (IFC), Australian Aid, New Zealand Foreign Affairs and Trade Aid Program, Business Coalition for Women (BCFW), 2021 and Gender violence in Papua New Guinea -The cost to business, Emily Darko, William Smith and David Walker , August 2015.

Certifier des entreprises qui luttent contre les violences basées sur le genre

D'autres organisations ont cherché à rassembler des données attestant du coût des violences basées sur le genre. C'est le cas notamment de l'Universidad San Martín de Porres qui, en partenariat avec la GIZ, a réalisé une étude sur le coût de la violence à l'égard des femmes dans les micro-entreprises formelles du Pérou.[36] Il ressort de cette étude que la violence envers les femmes entraîne une perte de productivité de 47,3 jours par an et une perte de valeur ajoutée de 9 130 USD par entreprise. En ce qui concerne les 550 000 micro-entreprises dirigées par des femmes, le coût pour le pays se situe entre 1,982 et 2,497 milliards de dollars par an, dont 90 % correspondent au coût d'opportunité et 10 % aux dépenses directes, c'est-à-dire aux coûts encourus en raison de la violence subie.

C'est à partir de ce constat que, la **Confédération nationale péruvienne des institutions des entreprises privées (Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas, CONFIEP)** a établi une certification «Entreprise sûre, sans violence ni discrimination à l'égard des femmes» pour les entreprises du secteur privé qui démontrent de bonnes pratiques en matière de lutte contre la violence et la discrimination.[37]

Reconnaître les entreprises intégrant l'égalité de genre

La Fédération des employeurs d'Ouganda (Federation of Uganda Employers, FUE) propose à ses membres des formations sur l'égalité de genre et les aide à élaborer et à mettre en œuvre des politiques en la matière. La FUE recommande à ses membres d'adopter des politiques internes sensibles au genre, portant notamment sur le recrutement inclusif, la lutte contre le harcèlement sexuel et des aménagements du temps de travail.[38] La FUE décerne chaque année des prix aux employeurs qui démontrent de bonnes pratiques en matière d'égalité de genre et d'inclusion, telles que l'allongement du congé de maternité (au-delà de l'obligation légale de trois mois) et des modalités de travail flexibles. À l'avenir, la FUE entend plaider en faveur de politiques publiques et de cadres nationaux plus rationalisés en matière d'égalité de genre et souhaite impliquer davantage d'employeurs, notamment ceux qui sont peu sensibilisés à cette question et qui n'en perçoivent pas l'intérêt économique.

Collecter des données qualifiées pour promouvoir la redevabilité en matière de genre

Cela fait plus de 30 ans que **Business Unity South Africa (BUSA)** désigne la « femme d'affaires de l'année ». BUSA publie en outre un recensement annuel des femmes dirigeantes d'Afrique du Sud, un outil qui permet de mesurer l'équité et l'égalité de genre dans les entreprises du pays. Elle gère par ailleurs la plus grande base de données sud-africaine de femmes occupant des postes de direction à différents niveaux. Elle s'emploie aussi à dresser un état des lieux des politiques, pratiques et mesures gouvernementales en matière de marchés publics par rapport aux entreprises détenues par des femmes, tout en organisant des forums nationaux locaux pour la mise en réseau et le partage d'informations.[39]

(36) https://www.mimp.gob.pe/empresasegura/
(37) Document de position de l'OIE : Recommandations destinées à promouvoir les talents féminins aux postes de cadres dirigeants, Organisation internationale des employeurs, avril 2020
(38) Compilation OIE-ACT/EMP du BIT, L'autonomisation économique des femmes – Bonnes pratiques des organisations nationales d'employeurs et des entreprises partenaires. Organisation internationale des Employeurs, Annexe II (OIE), mars 2018.
(39) Organisation internationale du travail (OIT), Promoting Women in Business and Management: A Handbook for National Employers' Organizations

Promouvoir les alliés masculins

Le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) nous livre un autre exemple intéressant de promotion des alliés masculins : en octobre 2015, l'organisation patronale française a adopté un programme intitulé « Patrons champions du changement », qui vise à promouvoir la mixité femme-homme dans le paysage économique national. La méthode retenue est celle d'un patron «champion» qui s'engage volontairement à militer auprès de ses pairs pour faire progresser l'égalité de genre. La mission de ce « champion » consiste à recruter trois autres patrons « champions », à être le mentor de trois femmes professionnelles de son organisation, à poursuivre son action en interne et à en surveiller les progrès (en évaluant les changements positifs une fois par an et en faisant un rapport lors d'une réunion du MEDEF dédiée à ce sujet). Au travers des alliés masculins, le programme cherche à créer une culture positive du changement.[40]

Etablir une stratégie genre globale

En 2019, **l'Association nationale des entreprises de Colombie (ANDI)** a élaboré une stratégie globale destinée à favoriser l'égalité de genre, la diversité et l'inclusion parmi ses membres. Cette stratégie repose sur trois piliers :

1. **Mesurer pour agir.** L'ANDI effectue une enquête annuelle sur l'égalité, la diversité et l'inclusion auprès de ses membres afin d'évaluer la mixité parmi les cadres dirigeants et les décisionnaires, ainsi que les politiques et les stratégies visant à promouvoir la parité et l'inclusion. L'enquête formule des recommandations destinées à promouvoir davantage la mixité homme-femme au sein des organisations et ses résultats sont utilisés pour plaider la cause de la dimension de genre lors d'événements publics et multipartites, y compris lors de son forum annuel sur l'égalité, la diversité et l'inclusion, auquel participent des représentants du gouvernement ainsi que des secteurs privé et public.
2. **Savoir pour appliquer.** L'ANDI mène des recherches et des interventions pour promouvoir l'égalité de genre dans le monde des affaires. En 2018, par exemple, elle a publié « Closing Gaps », une boîte à outils et un catalogue de conseils qui doivent aider les entreprises à évaluer leurs politiques internes et leurs pratiques selon une optique de genre, et à concevoir une stratégie genre. Des ateliers ont été organisés pour prodiguer des conseils sur la façon de se servir de ces outils pour concevoir des stratégies d'égalité de genre.
3. **S'associer pour transformer.** L'ANDI a conclu des partenariats stratégiques aux niveaux national et international avec diverses organisations, universités et gouvernements afin de promouvoir le leadership féminin et la mixité dans les conseils d'administration. Par exemple, le programme de leadership féminin d'ANDI, mis en œuvre en partenariat avec une université colombienne, a permis à des femmes de suivre une formation en gouvernance d'entreprise et en leadership et d'accéder à des fonctions décisionnaires de haut niveau, en particulier dans les conseils d'administration.[41]

(40) Compilation OIE-ACT/EMP du BIT, L'autonomisation économique des femmes – Bonnes pratiques des organisations nationales d'employeurs et des entreprises partenaires. Organisation internationale des Employeurs (OIE), mars 2018.
(41) Organisation internationale du travail (OIT) et Organisation internationale des employeurs (IOE). Femmes en entreprise : comment les organisations d'entreprises et d'employeurs font avancer l'égalité entre hommes et femmes.

6. DANS LES DPP : PROMOUVOIR DES DIALOGUES PRIVÉ-PUBLIC SENSIBLES AU GENRE

Cette section reprend une série d'exemples, de stratégies, de formules à succès et d'enseignements tirés de la promotion de dialogues public-privé sensibles au genre. Elle relate notamment les efforts qui ont été déployés pour inclure les questions de genre dans les dialogues politiques facilités par les CCI / BMO, pour plaider en faveur de politiques publiques et de réglementations sensibles au genre, assurer une représentation diversifiée des genres dans les dialogues public-privé, collaborer avec les organismes gouvernementaux sur les initiatives d'égalité de genre et conclure des partenariats avec les associations de femmes d'affaires, les organisations de la société civile et d'autres parties prenantes concernées par les dialogues public-privé.

Une championne du plaidoyer sensible au genre

La Fédération des employeurs de Jamaïque (Jamaica Employers' Federation, JEF) a une longue tradition de plaidoyer, notamment sur le harcèlement sexuel, qui est un problème persistant pour les femmes en tant qu'employeuses, salariées, prestataires de services et travailleuses domestiques. En 2016, la Jamaïque a ratifié la convention n°189 de l'OIT (également connue sous le nom de convention sur les travailleurs domestiques) et, dans la foulée, la JEF a aidé ses membres à mieux gérer les relations avec leur personnel.

> ***« La parole de la JEF fait autorité dans les domaines qui sont de son ressort. Lorsque la JEF parle, on l'écoute. »***
>
> O'Neil Grant, directeur exécutif de la Fédération des employeurs de Jamaïque (JEF)

La plus grande réussite de la JEF a été la publication par la Jamaïque d'une politique sur le harcèlement sexuel en 2023. Celle-ci stipulait que les employeurs qui ne disposeraient pas d'une politique en matière de harcèlement sexuel au 1er juillet 2024 se verraient infliger une amende d'un million de dollars jamaïcains. La JEF s'est investie tout au long du processus législatif, notamment en définissant le harcèlement sexuel et en participant aux dialogues public-privé et aux dialogues sociaux dédiés à cette question.

La JEF a mené des actions de sensibilisation autour de cette problématique, en démontrant qu'elle affectait les femmes en tant qu'employeuses, salariées ou prestataires de services, et en insistant sur le fait que cette situation découlait notamment d'un déséquilibre des rapports de force : bien qu'il y ait de plus en plus de femmes à des postes de direction, les fonctions de PDG et de membre du conseil d'administration restent l'apanage des hommes. Face aux résistances et à une minimisation de la question, la JEF a réagi par de nombreux articles et campagnes qui ont finalement abouti à l'adoption de la politique publique. Ce travail de sensibilisation mené avec succès par la JEF a conduit certains employeurs à mettre en place des procédures de gestion du harcèlement sexuel avant même l'adoption de la loi.

Pour favoriser le respect de la loi, la JEF a apporté un soutien à ses employeurs membres à travers des actions de formation et de sensibilisation au harcèlement sexuel. Elle a fait appel à des experts juridiques pour expliquer les dispositions de la loi, notamment comment gérer des cas de harcèlement sexuel, en incluant la manière de les traiter devant un tribunal. Elle a aussi fait appel à des experts des questions de genre pour expliquer la notion de harcèlement sexuel et d'autres concepts. La JEF a par ailleurs aidé ses membres en dispensant des formations aux employeurs et à leur personnel sur la façon de se mettre en conformité avec la loi dans les délais prévus, par l'élaboration de politiques en matière de harcèlement sexuel (en leur fournissant notamment des modèles de politiques internes).

La JEF mène également des actions de « plaidoyer en douceur » en sensibilisant ses membres aux questions liées aux congés familiaux, de maternité, de paternité et d'adoption prolongés. Il s'agit d'une question controversée, car de nombreuses entreprises, surtout les plus petites, se plaignent de devoir offrir autant de congés, arguant que ce n'est ni faisable ni financièrement viable et ce, d'autant plus que seules quelques grandes entreprises ont introduit ces congés prolongés.

Parmi les facteurs clés de succès se trouve le fait d'avoir eu un dialogue social bien ancré et de suivre une démarche de plaidoyer alignée sur les bonnes pratiques et de solides principes. La JEF s'appuie également sur une très forte reconnaissance et tout aussi forte confiance dont elle jouit grâce aux efforts qu'elle affiche de longue date pour instaurer un dialogue constructif avec les différentes parties prenantes. Elle est aussi en capacité de rassembler diverses parties prenantes pour réfléchir à des questions difficiles et en débattre, en mettant l'accent sur la recherche de solutions et de résolutions.

À l'avenir, la JEF entend se servir des canaux digitaux pour élargir son périmètre. Elle compte lancer des campagnes de sensibilisation axées sur l'augmentation du nombre de femmes au sein des conseils d'administration et sur l'équité salariale dans les politiques relatives au travail, en s'appuyant sur une enquête nationale et interprofessionnelle sur l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes qu'elle a lancée en 2024 et qui porte principalement sur les jeunes, hommes ou femmes.

Viser un plaidoyer en faveur d'un changement systémique

L'utilisation de recherches fondées sur des données probantes est un point d'ancrage essentiel des efforts de plaidoyer déployés par la **Business Coalition for Women en Papouasie Nouvelle Guinée**. La coalition dispose, par exemple, de nombreux travaux de recherche financés par des donateurs sur les violences familiale et sexuelle, les femmes à des postes de direction, le marché du travail, le respect au travail, etc. À l'avenir, la coalition a pour objectif de renforcer sa capacité à aller plus loin dans le plaidoyer afin de susciter un changement systémique au niveau national grâce à des approches fondées sur de bonnes pratiques concernant 1) l'identification des domaines clés pour lesquels un plaidoyer est nécessaire ; 2) la façon de faire du plaidoyer politique, 3) l'élaboration d'un plan de communication au service du plaidoyer.

Se rassembler pour faire porter sa voix

Business Unity South Africa (BUSA) cherche à influencer la législation et la politique nationales en associant ses membres à l'élaboration et à la défense de prises de position politiques aux côtés d'autres parties prenantes concernées. En 2014, par exemple, alors qu'un projet de loi sur l'autonomisation des femmes et l'égalité de genre était en cours d'élaboration, BUSA s'est retrouvé à la tête d'une délégation d'entreprises avec des représentantes de Business Women's Association of South Africa et de Black Women's Organisation of South Africa. Le projet de loi proposait d'imposer la parité hommes-femmes pour les postes décisionnaires dans les entreprises et le secteur public.[42]

(42) Organisation internationale du travail (OIT), Promoting Women in Business and Management: A Handbook for National Employers' Organizations

Porter un plaidoyer basé sur des données probantes et tourné vers l'action

D'autres efforts de plaidoyer fondés sur des éléments probants sont à souligner, notamment ceux de la **Chambre nationale de commerce et des services de l'Uruguay (CNCSU)** qui s'est alliée en 2020 à l'Organisation des femmes entrepreneurs de l'Uruguay (OMEU) dans le but de promouvoir une plus grande équité entre les hommes et les femmes dans le monde des affaires. Dans le cadre de cette alliance, plusieurs activités de recherche et de promotion ont été menées, telle que notamment l'Évaluation nationale du développement de l'entrepreneuriat féminin (WED) qui a permis de dresser un portrait complet des entrepreneuses en Uruguay, en analysant les freins à une plus grande participation des femmes à la direction des entreprises et des organisations professionnelles. Cette évaluation a également permis d'identifier les principales contraintes environnementales qui touchent particulièrement l'entrepreneuriat féminin, ainsi que les besoins en ressources et en services d'aide au développement des entreprises créées et/ou dirigées par des femmes.

L'évaluation WED a abouti à l'élaboration d'un plan d'action conjoint entre la CNCSU et l'OMEU. Ce plan contient une série de propositions concrètes qui ont été présentées aux représentants du pouvoir législatif et à la vice-présidence de la République. L'objectif de la CNCSU et de l'OMEU était de créer un espace de dialogue, de définir des priorités et de mettre en œuvre les actions nécessaires, tout en réfléchissant à l'élaboration et la diffusion d'outils permettant de promouvoir une plus grande égalité entre les hommes et les femmes dans la sphère professionnelle.[43]

(43) Autonomisation des femmes : une force motrice pour la reprise économique et au-delà, Organisation internationale des employeurs (OIE), mars 2022

Mener un plaidoyer mené à partir du partage des connaissances et de l'élaboration d'un argumentaire en faveur de l'égalité de genre

La Confédération de l'industrie britannique (Confederation of British Industry, CBI) nous livre un autre exemple de plaidoyer axé sur le genre. Son plaidoyer en faveur du leadership féminin cible à la fois l'opinion publique et le monde politique, en leur faisant connaître les bonnes pratiques, en développant un argumentaire en faveur de la mixité et en proposant une formation au leadership à un groupe diversifié de cadres supérieurs, parmi lesquels des femmes.

Cette action passe notamment par :

1) La publication d'une brochure développée par et pour les entreprises. Intitulée « Competitive advantage: Attracting and retaining diverse talent », elle donne aux entreprises quelques idées pratiques sur la façon de promouvoir la diversité de genre en leur sein.
2) La publication, en collaboration avec le Government Equalities Office (Bureau gouvernemental de l'égalité), d'un guide intitulé « Diversity in the Boardroom » à l'intention des entreprises et de celles et ceux qui sont prêts à intégrer le conseil d'administration.
3) La publication de rapports annuels sur l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes et entre les groupes ethniques.[44]
4) La convocation de réunions destinées à mutualiser les bonnes pratiques dans des domaines liés au travail et à la famille ainsi que des actions de plaidoyer en faveur d'une législation visant à offrir un congé parental et à réduire le coût des services de garde d'enfants, de manière à promouvoir un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée tout en conservant les talents. On ne peut malheureusement que constater que peu d'hommes prennent un congé parental alors que le Royaume-Uni dispose d'une législation sur le congé parental partagé. Les entreprises doivent donc encourager davantage d'hommes à prendre ce congé et, ce faisant, contribuer à un changement de mentalité dans la société et dans les entreprises afin de garantir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la progression de carrière de leur personnel masculin et féminin, notamment grâce à des aménagements des conditions de travail. La CBI s'emploie également, en concertation avec le gouvernement, à trouver les voies et moyens qui incitent les entreprises à réduire l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes.[45]

(44) https://www.cbi.org.uk/media/rw0nzngm/gender-and-ethnicity-pay-gap-report-2023.pdf
(45) Autonomisation des femmes : une force motrice pour la reprise économique et au-delà, Organisation internationale des employeurs (OIE), mars 2022

7. DÉFIS LIÉS À LA PROMOTION DE L'AUTONOMISATION ÉCONOMIQUE DES FEMMES

Des capacités et une prise de conscience limitées en matière de genre

Dans leur quête visant à promouvoir l'égalité de genre et l'autonomisation économique des femmes, les CCI et les BMO se heurtent à de nombreux défis, notamment un manque de moyens en interne et une prise de conscience limitée de ces problématiques par leur personnel et leurs membres.

Les capacités liées au genre varient en fonction du niveau de développement de la CCI / BMO. Le spectre est large : il va de la nécessité d'introduire les concepts de base et l'argumentaire économique en faveur de l'égalité de genre à des thèmes plus pointus, tels que la meilleure façon de promouvoir le plaidoyer en faveur d'un changement systémique, en passant par la meilleure voie à suivre pour fournir des outils d'égalité de genre adaptés à leurs divers membres en fonction de leur taille, de leur secteur, de leur niveau d'avancement sur cette question, etc.

Certaines CCI / BMO soulèvent la nécessité d'initiatives de sensibilisation qui « utilisent le langage » du secteur privé – et qui font écho à leurs intérêts – plutôt que celui des praticiens du développement ou des ONG. Au lieu d'insister sur la nomination d'un plus grand nombre de femmes à des postes de direction, par exemple, on pourrait faire valoir que la mixité renforce l'engagement et la productivité des salariés.

D'autres relèvent que la sensibilisation à l'égalité de genre, tant chez les collaborateurs et collaboratrices des CCI / BMO que parmi leurs membres, devrait cibler tous les profils, et surtout les décideurs, qui peuvent influencer les efforts en matière d'égalité de genre.

Un ralliement limité, engendrant un manque de ressources dédiées

Le manque de ralliement à la cause du genre, notamment au niveau des dirigeants, constitue un autre obstacle, qui crée lui-même un défi supplémentaire, celui du manque de ressources financières et humaines disponibles pour aborder les questions de genre, tant au sein des CCI / BMO que chez leurs membres. Ce problème est encore plus présent chez les CCI / BMO de petite taille, dont les ressources sont encore plus limitées que celles des grandes institutions ou que celles de leurs homologues qui ont eu la chance de bénéficier d'un soutien substantiel de la part de donateurs. Du fait de ces ressources limitées, les efforts en matière d'égalité de genre sont constamment relégués au second plan. On peut imputer cette situation à des préjugés sexistes ainsi qu'à l'absence d'argumentaire économique fondé sur des éléments probants en faveur de l'intégration du genre au sein des CCI / BMO et chez leurs membres.

> *« C'est un défi de trouver le moyen de faire en sorte que tous les différents profils de nos membres trouvent leur place et que des services adaptés à leurs besoins soient proposés dans différents secteurs. »*
>
> Personne interviewée

Ce manque de ressources vaut aussi pour les travaux de recherche sur les questions de genre (alors qu'ils sont indispensables pour élaborer l'argumentaire en faveur de l'égalité de genre – et l'on entre alors dans un cercle vicieux), ce qui contraint de nombreuses CCI / BMO à dépendre des donateurs pour financer ces travaux de recherche ou d'autres activités liées au genre.

Absence d'une approche intentionnelle et systématique du genre

Les CCI / BMO où le ralliement à la cause et les capacités à la promouvoir la dimension de genre sont faibles manquent souvent d'une approche intentionnelle et systémique du genre. Ce qui veut dire qu'elles n'ont ni priorités stratégiques axées sur le genre ni mesures concrètes et efficaces pour promouvoir le genre dans leurs politiques de ressources humaines ou dans le soutien qu'elles apportent à leurs membres. Cela se traduit par l'absence d'engagements formalisés et de structures dédiées à la dimension de genre incluant le fait de n'avoir ni politique, ni stratégie, ni de référent genre. Pire encore, elles peuvent avoir des stratégies organisationnelles, des politiques internes et des pratiques ignorant la spécificité de genre ou discriminatoires à l'égard des femmes (telles que des préjugés dans le recrutement), sans parler d'une culture d'entreprise dominée par les hommes.

> *« C'est un défi de trouver le moyen de faire en sorte que tous les différents profils de nos membres trouvent leur place et que des services adaptés à leurs besoins soient proposés dans différents secteurs. »*
>
> Personne interviewée

> *« Les discussions avec les femmes membres ont mis en évidence la nécessité de disposer d'un bureau dédié (par opposition à des services répartis dans plusieurs départements et à une offre de services générique). »*
>
> Personne interviewée

Les CCI / BMO qui ont malgré tout pris quelques engagements en matière de genre peuvent également éprouver des difficultés à les décliner en mesures pratiques et concrètes. Elles peuvent, par exemple, avoir du mal à promouvoir la dimension de genre dans certains secteurs en raison de leurs capacités limitées, ou à concrétiser l'égalité de genre dans le cadre d'un projet au-delà de la simple réalisation d'un objectif tel que l'implication d'un certain pourcentage de femmes, par exemple.

Cela peut également se manifester par l'absence de services aux membres prenant en compte la dimension de genre et adaptés aux besoins, aux défis et aux expériences des entrepreneurs et des entrepreneuses.

En général, les CCI et les BMO n'ont en outre pas de systèmes de suivi et d'évaluation sensibles au genre (tels que des données désagrégées par sexe), qui s'explique par l'absence d'argumentaire fondé sur des données probantes justifiant qu'une attention systémique soit portée à la question du genre ou que des investissements soient réalisés pour suivre les progrès obtenus en conséquence.

Défis liés à la mixité hommes-femmes

Un autre défi tient au peu de femmes présentes à des postes de décision (y compris dans les CCI / BMO elles-mêmes, leurs organisations membres, les organismes sectoriels, les services gouvernementaux, etc.) de même que le peu d'alliés masculins pour l'égalité de genre. Cette situation continue de limiter la capacité des femmes à représenter des intérêts sexospécifiques et entrave les efforts d'intégration du genre dans leur ensemble.[46]

> *« Certaines parties prenantes rechignent à participer à des réunions avec des entrepreneuses, faisant remarquer que l'intégration du genre est imposée de l'extérieur et n'est pas enracinée dans la société. Les stéréotypes de genre persistent, selon lesquels les femmes doivent rester à la maison et s'occuper de la famille. »*
>
> Personne interviewée

Le peu de femmes et d'alliés masculins présents dans les processus de dialogue public-privé et dans les efforts de plaidoyer (le phénomène des « panels composés uniquement d'hommes ») est un autre obstacle à l'avancement de politiques économiques sensibles au genre.[47] Ce phénomène touche l'ensemble des CCI / BMO, y compris la Confédération de l'industrie britannique (CBI), qui a constaté qu'elle avait du mal à organiser des événements et des réunions à parité hommes-femmes, en particulier au niveau des chefs d'entreprise et des cadres, où l'on trouve généralement moins de femmes.[48] La CBI a tenté de remédier à cette situation en envoyant davantage d'invitations à des femmes cheffes d'entreprise et en veillant à ce que le calendrier de l'événement et la terminologie des invitations ne dissuadent pas les femmes d'y participer.[49]

(46) ICR, Rapport 2024 de la conférence ICR4WEE (Investment Climate Reforms for Women's Economic Empowerment)
(47) Ibid
(48) International Labour Organization (ILO), Promoting Women in Business and Management: A Handbook for National Employers' Organizations
(49) Ibid

Il convient de noter que les obstacles que les femmes doivent surmonter sur le parcours qui mène à des postes de direction sont de diverses natures. Il peut s'agir de politiques, de systèmes, de cultures et de pratiques institutionnelles qui n'incitent guère les femmes à occuper des postes de direction (par exemple, les CCI / BMO ayant une culture de club masculin ou exigeant du membre qu'il soit le PDG d'une entreprise importante).[50] La perception qu'a la société (y compris les femmes) de leurs propres rôle et capacités[51] a également une incidence, tout comme les difficultés rencontrées par les femmes pour concilier vie professionnelle et vie privée, compte tenu de la répartition inégale des tâches domestiques au sein de la famille.

> *« Même lors du recrutement en entreprise, si le postulant est une postulante (surtout en âge de procréer), l'accent est mis sur la question de savoir si elle sera absente pour cause de maternité ou de tâches de soin non rémunérées ou si elle se concentrera sur son job et la rentabilité . »*
>
> Personne interviewée

Parmi les défis contextuels figurent des normes et pratiques socioculturelles discriminatoires qui imprègnent la culture des organisations, y compris les CCI / BMO et leurs membres. Ces normes et pratiques sont souvent à l'origine d'obstacles sexospécifiques qu'il faut impérativement combattre pour induire des changements systémiques. Il s'agit notamment des préjugés sexistes, des stéréotypes, de la violence basée sur le genre et du harcèlement sexistes sur le lieu de travail. Ces normes et pratiques se traduisent par une inertie organisationnelle en matière de genre, qui découle d'une réticence à prendre à bras le corps la question du genre parce qu'il s'agit « d'un sujet imposé de l'extérieur, qui n'est pas enraciné dans la société », comme l'a fait remarquer une des personnes interviewées.

> *« Les homologues masculins pensent que les femmes ne devraient pas accéder au sommet de la hiérarchie ; c'est un obstacle majeur, qui découle du système patriarcal. »*
>
> Personne interviewée

D'autres obstacles découlent de la fragmentation du cadre réglementaire et politique en matière d'égalité de genre, de l'inadéquation du soutien, des ressources et des efforts de coordination du secteur public sur les questions d'égalité de genre (y compris, mais sans s'y limiter, les quotas obligatoires de femmes dans les conseils d'administration des entreprises).[52]

Le peu de données, de statistiques et de recherches approfondies, fiables et actualisées (qualitatives et quantitatives) disponibles sur les questions de genre, y compris aux niveaux sectoriel, local, national, régional et communautaire, pose également problème. Difficile dans ces conditions d'évaluer les obstacles et les opportunités liés au genre, d'identifier les actions nécessaires et d'éclairer les politiques et les processus décisionnels. Tout aussi difficile de développer un argumentaire fondé sur des éléments probants pour promouvoir l'égalité de genre. Ce manque de données limite par ailleurs la reddition de comptes sur l'apport de changements positifs ainsi que la capacité à documenter et à suivre les progrès réalisés dans la mise en œuvre de l'autonomisation économique des femmes.[53] Le nombre réduit de solides réseaux de femmes chefs d'entreprise s'ajoute à cette liste de défis à relever.[54]

> *« Dans notre travail de promotion du leadership féminin, nous nous sommes confrontés à de nombreux hommes, mais l'adhésion des dirigeants des CCI / BMO a fait la différence, car ils ont ouvert des portes et incité des femmes à postuler à des postes de direction. »*
>
> Personne interviewée

(50) Ibid
(51) Ibid
(52) Compilation OIE-ACT/EMP du BIT, L'autonomisation économique des femmes – Bonnes pratiques des organisations nationales d'employeurs et des entreprises partenaires. Organisation internationale des Employeurs (OIE), mars 2018.
(53) ICR, Rapport 2024 de la conférence ICR4WEE (Investment Climate Reforms for Women's Economic Empowerment).
(54) Ibid

> *Les femmes représentent 60 % des cadres, or les postes de PDG et d'administrateurs sont occupés par des hommes. Le plafond de verre est plus haut, mais il persiste. En 2023, le gouvernement a instauré un quota / pourcentage de femmes dans les conseils d'administration des entreprises publiques, mais le secteur privé n'a pas suivi.*

Personne interviewée

> *Faire face à la résistance et aux agissements visant à diluer et à manipuler mentalement les questions de genre. Par exemple, nos efforts destinés à promouvoir des congés de maternité prolongés nous ont valu d'être qualifiées « d'anti-travail ».*

Personne interviewée

> *Les préjugés sexistes à l'égard des professionnelles, notamment celles qui sont mères, qui apparaissent souvent comme n'étant pas assez dévouées et qui ne sont donc pas promues. Les femmes se retrouvent souvent dans une situation où elles doivent faire un choix entre leur carrière et leur rôle de mère. Souvent, les femmes – surtout les mères – sont jugées inaptes à occuper des postes de direction.*

Personne interviewée

8. RECOMMANDATIONS, OUTILS ET APPUIS NÉCESSAIRES

Les recommandations ci-après visent à accentuer la promotion des questions de genre au sein des CCI / BMO, dans le soutien qu'elles apportent à leurs membres et dans les dialogues public et privé.

Adopter une approche systémique est essentielle

L'intégration du genre doit se faire dans le cadre d'une approche écosystémique, ce qui signifie que les CCI / BMO doivent collaborer avec les entreprises du secteur privé, les gouvernements, la société civile et tout autre partie prenante pertinente.

Pour promouvoir systématiquement l'intégration du genre au sein de leurs propres organisations, les CCI / BMO doivent se concentrer sur un objectif précis. Elles devraient engager cette démarche dans une optique intersectionnelle qui tienne compte des expériences, des défis et des besoins divers et variés des différents segments d'hommes et de femmes, qu'ils soient entrepreneurs, employeurs ou autre.

Idéalement, la CCI / BMO devrait commencer par un état des lieux : **analyser sa situation en termes d'intégration du genre** et examiner les questions de genre qu'elle entend aborder au niveau institutionnel, par le biais de son travail avec ses membres, des dialogues privé-public, et sur la base de recommandations pertinentes. Cet état des lieux mettrait ensuite en évidence les principaux thèmes liés au genre sur lesquels la CCI / BMO devrait se concentrer de manière stratégique, en les intégrant à son mandat et à ses priorités stratégiques. Ce type d'approche intégrée, pour peu qu'elle bénéficie de ressources financières adéquates et de l'expertise nécessaire, maximiserait l'impact de la CCI / BMO.

C'est la **promotion de la mixité hommes-femmes au niveau des fonctions dirigeantes et des conseils d'administration** qui semble avoir le plus d'impact du point de vue des ressources humaines. Cela dit, la promotion d'une culture d'intégration – processus éminemment complexe – s'avère tout aussi indispensable. Pour que la mixité hommes-femmes se concrétise au niveau de la direction et du conseil d'administration, ainsi qu'à d'autres postes, il est essentiel de développer un pipeline diversifié de talents qui seront délibérément soutenus et accompagnés tout au long de leur carrière. Comme il n'existe pas de formule magique, la solution passe par des efforts concertés et à long terme, des politiques internes, des systèmes et des pratiques ardemment défendus par les dirigeants, ainsi que par des approches ascendante et descendante.[55] Il n'existe pas de solution unique : il s'agit par conséquent d'adopter une approche adaptée à chaque contexte et organisation.

Les CCI / BMO qui progressent dans l'intégration de la dimension de genre pourront alors montrer l'exemple, inspirer et influencer leurs membres dans leur propre parcours du genre. Le travail effectué en interne par les CCI / BMO devrait en outre s'accompagner d'**efforts assumés en vue d'intégrer systématiquement la dimension de genre dans les services qu'elles fournissent à leurs membres et dans le cadre des dialogues public-privé**. Ces efforts devraient s'appuyer sur une analyse sexospécifique du contexte et des secteurs cibles, ainsi que des profils et des besoins de leurs membres.

(55) American Chamber of Commerce in France and BIAC, 2012, Putting All Our Minds to Work Harnessing the Gender Dividend - The Business Case

Hormis le rôle des CCI / BMO, des politiques publiques sensibles au genre et des mécanismes incitant le secteur privé à promouvoir l'intégration du genre sont essentiels et peuvent amener des organisations publiques et privées à s'investir dans ce domaine. On peut notamment songer à des politiques du marché du travail qui favorisent l'intégration du genre, à savoir notamment la promotion d'un recrutement intégrant la dimension de genre, l'égalité de rémunération et le congé parental, ainsi que la lutte contre le harcèlement sur le lieu de travail, parallèlement à une formation appropriée. Dans le même temps, les politiques publiques et les dialogues sociaux peuvent avoir un effet transformateur, en abordant par exemple la question des tâches domestiques non rémunérées et de leur répartition inégale entre les hommes et les femmes, la violence basée sur le genre dans les espaces publics (qui touche les femmes sur le chemin du travail ou en tant qu'entrepreneuses) ou encore la promotion de mécanismes de protection sociale pour les femmes cheffes d'entreprise. Le leadership des gouvernements, leur ralliement à la cause et leur engagement au plus haut niveau en faveur de l'autonomisation économique des femmes ont une influence considérable sur la progression de cet agenda. Il est important de noter que la transformation des normes discriminatoires en matière de genre exige des efforts concertés et à long terme de la part d'un large éventail de parties prenantes à différents niveaux - notamment aux niveaux institutionnel, organisationnel, communautaire, familial et individuel. Une telle entreprise nécessite du temps, de la volonté et des ressources adéquates.

Recommandations à l'intention des CCI / BMO

TRANSVERSALES

- **Poursuivre une approche volontariste et globale de promotion de l'égalité de genre** (au niveau institutionnel, avec les membres et dans les dialogues public-privé). La CCI / BMO doit identifier les questions essentielles liées au genre par le biais d'une évaluation de genre pour déterminer où elle se situe dans son parcours en matière de genre et recenser ses points forts et les choses à mettre en place. Sur la base de cette évaluation, la CCI /BMO doit adapter sa stratégie afin de définir ses principales priorités en matière de genre – éventuellement sous la forme d'une stratégie et d'un plan d'action genre – dans la lignée de ses objectifs stratégiques. Pour mettre en œuvre sa stratégie et son plan d'action genre, la CCI / BMO doit instaurer des systèmes sensibles au genre par le biais d'une démarche progressive et itérative (c'est-à-dire mettre en œuvre, réfléchir, ajuster/améliorer, poursuivre). Cela suppose des politiques internes, des processus, une culture, des structures et des pratiques prenant en compte l'égalité de genre, soutenus par une expertise et des ressources adéquates. Les thèmes abordés seront, entre autres, la gestion des ressources humaines, la communication et la passation de marchés publics sensibles au genre. Une gestion des ressources humaines sensible au genre suppose le déploiement d'efforts visant à promouvoir l'équité salariale, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée,[56] des aménagements du temps de travail,[57] un recrutement inclusif, la promotion de la mixité hommes-femmes (notamment au niveau de la direction et du conseil d'administration), la promotion des alliés masculins et la lutte contre le harcèlement. En progressant dans ces domaines, les CCI / BMO pourront montrer l'exemple, inspirer et influencer leurs membres. Ces efforts devront être totalement entérinés par la direction et progressivement suivis d'efforts visant à promouvoir l'égalité de genre auprès des membres et dans le cadre de dialogues public-privé. Il est essentiel d'inculquer un état d'esprit réfléchi et d'évaluer les progrès accomplis afin de suivre et d'orienter la progression.

(56) Comme source d'inspiration, voyez Business New Zealand publication on Balance Work and Life, 2007
(57) Comme source d'inspiration, voyez Managing in a Flexible Work Environment, White Paper, Australian Institute of Management (AIM), November 2012

- **Conduire le changement.** La conduite du changement induit par la promotion de l'égalité de genre est un thème clé sur lequel il faut avancer. Il s'agit d'établir le bien-fondé et de réduire les obstacles au changement, ainsi que d'anticiper et de gérer les possibles résistances à l'aide de données probantes. L'avènement de ce changement est de nature individuelle (en sensibilisant les membres du personnel à l'importance de l'égalité de genre, par exemple) et organisationnelle (en mettant en place des politiques internes et des pratiques prenant en compte l'égalité de genre, par exemple). Il s'agit de s'attaquer aux obstacles systémiques, de changer les mentalités et de promouvoir une égalité de traitement et une culture d'intégration. Cela passe notamment par le fait de ne plus considérer l'égalité de genre comme une problématique de femmes ou comme une victoire pour les femmes et une défaite pour les hommes, mais plutôt comme un droit humain et un impératif commercial qui peut aider à exploiter, à mettre en place et à conserver un pipeline diversifié de talents, à promouvoir l'engagement des salariés, à contribuer au résultat net, à accroître la productivité, à améliorer les processus décisionnels, etc. Le concours d'alliés masculins est nécessaire d'un bout à l'autre de ce processus.
- **Développer un argumentaire.** Il convient de développer un argumentaire fondé sur des éléments probants en faveur de l'égalité de genre. Les statistiques liées au genre seront peut-être maigres à court terme, aussi faudra-t-il les épaissir au fil du temps. Pour ce faire, il conviendra d'introduire, le cas échéant, une nouvelle rhétorique ancrée dans le contexte local plutôt que de s'inspirer de la rhétorique occidentale, avec des exemples de femmes modèles et d'hommes pionniers de l'égalité de genre.
- **Suivre les effets sexospécifiques.** Il faut mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation sensibles à la dimension de genre, comprenant notamment des données désagrégées par sexe relatives au personnel et aux membres (y compris aux organisations dirigées par une femme[58]). Cela permettra aux CCI / BMO de suivre, d'évaluer et d'orienter leurs progrès et leurs performances. Le suivi et l'évaluation donnent l'occasion d'évaluer la performance des efforts en cours, ainsi que de mettre en évidence et de documenter les initiatives couronnées de succès (et celles qui le sont moins). Ils permettent de tirer les leçons de précieuses expériences et de les partager au sein de l'organisation et avec les membres. Ils s'avèrent aussi extrêmement utiles pour établir le bien-fondé de l'égalité de genre et ses répercussions sur les résultats de l'entreprise. Enfin, ils permettent aux CCI / BMO de comprendre et d'évaluer en permanence les profils, les besoins et les expériences de leurs membres, et d'avoir ainsi une base à partir de laquelle ils pourront délivrer des services sur mesure, prenant en compte la dimension de genre.

EN INTERNE

- **Mettre en place des structures institutionnelles propices, tout en garantissant l'adhésion, surtout de la part des dirigeants.** Disposer de structures institutionnelles dédiées à l'égalité de genre – avec des compétences suffisantes en matière de genre, une redevabilité appropriée et l'aval des dirigeants – est essentiel pour promouvoir et défendre cet agenda tout en garantissant des progrès et en obtenant les ressources nécessaires. La structure idéale serait un comité interservices qui dirigerait les efforts dans le cadre d'un processus participatif et consultatif. Le fer de lance de ce comité pourrait être un « champion » chargé de piloter le processus, d'assurer la liaison avec les parties prenantes concernées ainsi que le suivi des principales décisions et actions, de veiller à l'allocation de ressources suffisantes, de communiquer régulièrement à la direction les progrès accomplis et les défis rencontrés, et de transmettre invariablement des informations à l'ensemble de l'organisation. Ou bien la CCI / BMO pourrait choisir de ne pas créer de comité et de confier ce rôle de référent genre à un membre de son personnel qui a de solides compétences en matière de genre, qui milite et se passionne pour la promotion de l'égalité de genre et qui est en outre un bon communicant doté d'excellentes compétences interpersonnelles. Ce référent genre doit pouvoir compter sur une détermination affichée des dirigeants ainsi que sur un système de redevabilité qui établit une responsabilité à l'égard des questions de genre à tous les niveaux, y compris celui de la direction.

(58) Organisation internationale du travail (OIT) et Organisation internationale des employeurs (IOE). Femmes en entreprise : comment les organisations d'entreprises et d'employeurs font avancer l'égalité entre hommes et femmes.

- **Avoir une vision claire du changement.** Il faut une feuille de route claire et précise, qui indique les changements escomptés au fil du temps, énumère les principales actions à mener à court, moyen et long terme, ainsi que les moyens mis en place pour mesurer les progrès (et les échecs). Il doit y avoir des mécanismes de suivi, d'évaluation et de redevabilité – adossés à des instruments de mesure et des indicateurs clés de performance – pour mesurer et rapporter les progrès accomplis en matière de genre, et éclairer les processus décisionnels. Il est essentiel que les dirigeants de tous niveaux soient tenus pour responsables des résultats obtenus. L'introduction de systèmes mettant à l'honneur les pionniers et les personnes motrices serait une démonstration indispensable du bien-fondé de l'intégration du genre, et pourrait en inspirer plus d'un.

AUPRÈS DES MEMBRES

- **Transformer les services fournis aux membres pour qu'ils tiennent compte de la dimension de genre.** Il faut impérativement évaluer les besoins des différents types de membres, ce qui implique de recueillir des données sexospécifiques à leur sujet et de les consulter régulièrement sur leurs besoins et leurs expériences. C'est à partir de là que l'on peut concevoir des services adaptés aux besoins des différents segments de membres. L'offre de services devrait notamment inclure :
  - Des formations sensibles au genre et une conscientisation à des thématiques liées au genre.
  - Des événements d'apprentissage et de mutualisation des connaissances entre pairs sur des thèmes liés à l'égalité de genre (y compris les arguments économiques en faveur de l'intégration du genre, les outils concrets et les meilleures pratiques pour promouvoir cette dimension dans le secteur privé)
  - Des programmes de certification sur des thèmes liés au genre (par exemple, la reconnaissance des lieux de travail favorisant l'intégration des femmes, des lieux de travail exempts de violence basée sur le genre, etc.)
  - Des mentorats et des formations à l'entrepreneuriat, au développement d'une entreprise et au leadership pour les femmes cheffes d'entreprise. Il s'agit notamment de collaborer avec les entrepreneuses et les associations féminines et de leur apporter un soutien afin de renforcer leurs capacités et leurs activités de plaidoyer autour des obstacles auxquels se heurtent les entrepreneuses, à savoir notamment l'accès au financement, y compris auprès des prestataires de services financiers, les autorités de régulation, etc. Il s'agit aussi de s'atteler aux obstacles structurels (comme le fait d'exiger qu'un membre soit le PDG d'une entreprise importante) qui peuvent constituer une barrière pour différents segments de femmes et d'hommes.[59/60]

DANS LES DPP

- **Maîtriser le plaidoyer pour l'égalité de genre.** Il est essentiel de diversifier et d'élargir les actions de plaidoyer pour couvrir des thèmes moins fréquemment abordés. Ce plaidoyer doit avoir un ancrage local, sur la base d'une analyse du contexte local et des défis auxquels les membres sont confrontés. Il peut s'agir d'un plaidoyer en faveur d'une infrastructure sociale améliorée et financièrement plus abordable (comme la garde d'enfants et les soins apportés aux personnes âgées), de services financiers prenant en compte la dimension de genre, afin d'encourager davantage de filles et de femmes à poursuivre des études et des carrières dans le domaine des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (matières STIM),[61] etc. Pour plus d'informations et d'inspiration, consultez la liste de contrôle du dialogue public-privé sensible au genre à la page 107 de la Boîte à outils pour la réforme de l'environnement des affaires – La boîte à outils ICR.

(59) Organisation internationale du travail (OIT), Promoting Women in Business and Management: A Handbook for National Employers' Organizations.
(60) Organisation internationale du travail (OIT) et Organisation internationale des employeurs (IOE). Femmes en entreprise : comment les organisations d'entreprises et d'employeurs font avancer l'égalité entre hommes et femmes.
(61) Ibid

Recommandations à l'intention des partenaires de développement, des gouvernements et d'autres parties prenantes

Les partenaires internationaux de développement (bailleurs, agences de mises en œuvre…) peuvent jouer un rôle clé dans la promotion des efforts d'intégration de la dimension de genre au sein des CCI / BMO, dans le soutien apporté à leurs membres et dans les dialogues public-privé. Pour ce faire, ils peuvent :

- **Renforcer les capacités à promouvoir l'égalité de genre des CCI / BMO et chez leurs membres.** Les CCI / BMO ont besoin de formation, de mentorat et d'outils pratiques pour intégrer la dimension de genre dans leurs propres organisations, dans le soutien qu'elles apportent à leurs membres et dans les dialogues public-privé. Elles doivent apprendre à élaborer un argumentaire économique en faveur de l'égalité de genre (et à l'exprimer dans le langage du secteur privé), à procéder à des évaluations de genre, recevoir des conseils sur l'élaboration d'une stratégie / politique genre, apprendre à mener des actions de plaidoyer et des dialogues public-privé liés aux questions de genre. Elles ont besoin de boîtes à outils pour une gestion des ressources humaines sensible au genre, pour promouvoir l'égalité de genre dans les secteurs à prédominance masculine et pour offrir des services sensibles au genre à leurs membres. Les femmes dirigeantes ont besoin de formation et de mentorat. Il faut impérativement aider les CCI / BMO à mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation prenant en compte la dimension de genre, qui serviront de base à l'évaluation, au suivi et à l'orientation de leurs efforts et de leurs performances en matière de genre..
- **Parrainer des échanges de connaissances.** Proposer des plateformes d'échange de connaissances autour des approches, des réussites, des bonnes pratiques et des défis (et des échecs) en matière de promotion de l'égalité de genre serait un atout pour de nombreuses CCI / BMO.
- **Apporter un soutien sur mesure.** Il convient d'apporter aux CCI / BMO un soutien correspondant parfaitement à leurs besoins et à leur stade de développement. Une CCI / BMO à ses débuts, par exemple, aura certainement besoin d'un renforcement des capacités sur les concepts de base du genre et l'élaboration d'une stratégie/politique genre, tandis qu'une CCI / BMO plus mature trouvera sans doute un soutien plus pointu et plus spécifique davantage pertinent. Il est important de procéder à une évaluation initiale qui situe la CCI / BMO sur son parcours de genre afin d'identifier le type de soutien qui peut lui être fourni au travers d'une démarche progressive à court, moyen et long terme.[62]

Pour les gouvernements et les autres parties prenantes (telles que les ONG et les partenaires de développement), il est essentiel :

1) **De favoriser et de plaider en faveur de politiques publiques et de réglementations prenant en compte la dimension de genre,** y compris au niveau national et sectoriel.[63] Pour ce faire, il est essentiel de procéder à une analyse sexospécifique (y compris des normes socio-économiques sexospécifiques) des différentes répercussions que les politiques publiques/stratégies actuelles et futures peuvent avoir sur les différents segments de femmes et d'hommes, afin d'éclairer la conception, le développement, la mise en œuvre et le suivi de ces politiques/stratégies. Il s'agit notamment d'effectuer et de présenter un argumentaire fondé sur des éléments probants en faveur de l'égalité de genre, qui inclurait, par exemple, une quantification du coût des inégalités et de ce que l'égalité de genre signifierait pour tout le monde (y compris pour le secteur privé, pour les hommes, pour les communautés, etc.).
2) **D'évaluer le système des marchés publics** afin de déterminer les obstacles auxquels se heurtent les entrepreneuses et d'identifier des solutions et des recommandations à cet égard.[64]

(62) Ibid
(63) ICR, Rapport 2024 de la conférence ICR4WEE (Investment Climate Reforms for Women's Economic Empowerment).
(64) Ibid

3) **De promouvoir et de plaider en faveur du leadership féminin** et de la pleine participation des femmes aux fonctions décisionnelles aux niveaux national, régional, local et sectoriel, au sein du secteur privé et dans les dialogues public-privé.

4) **De soutenir et de plaider en faveur de données, de statistiques, d'un suivi et d'une évaluation prenant en compte la dimension de genre** afin de relever et d'orienter les progrès, les défis et les actions/recommandations liés à la dimension de genre. Il est essentiel d'attirer l'attention des décideurs politiques sur l'importance des données désagrégées par sexe en tant que base pour l'élaboration de politiques publiques, de stratégies et de programmes prenant en compte la dimension de genre.[65]

5) **De promouvoir des politiques publiques de soutien aux entrepreneuses,** en s'attaquant notamment aux fondements des obstacles qu'elles rencontrent. Il s'agit entre autres, mais pas seulement, de fournir des services financiers (y compris des crédits, des assurances et de l'épargne) adaptés aux besoins des entrepreneuses tout en y incorporant d'autres exigences de garantie, ainsi que de promouvoir des infrastructures sociales fiables et financièrement abordables (telles que la garde d'enfants et les soins apportés aux personnes âgées). Il s'agit également de promouvoir des systèmes de formalisation simplifiés pour les rendre accessibles aux entrepreneuses et de s'attaquer aux normes, stéréotypes et croyances discriminatoires relatives au rôle des femmes sur le lieu de travail et en tant qu'entrepreneuses.[66]

Du côté des parties prenantes, il est essentiel de plaider en faveur du leadership féminin et de lui apporter un soutien par les moyens suivants :[67]

1) **Un appui aux structures, politiques et systèmes institutionnels** (en garantissant notamment un recrutement prenant en compte la dimension de genre, une culture organisationnelle propice, la mixité hommes-femmes aux niveaux de la direction et du conseil d'administration, la promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et des aménagements du temps de travail),

2) **La mise en lumière des femmes dirigeantes** (y compris au niveau du conseil d'administration / de la direction) en tant que modèles pour d'autres femmes et un travail de sensibilisation à leur réussite,

3) **Le soutien, le mentorat et le parrainage de dirigeantes en devenir,** en particulier dans des rôles ou dans des domaines traditionnellement dominés par les hommes ; cela passe par le renforcement des capacités de ces dirigeantes, sur le plan notamment de leur savoir-faire et de leur savoir-être (compétences en communication, en leadership et en négociation, par exemple),

4) **Des actions de plaidoyer pour inciter les femmes et les jeunes filles à poursuivre des études et des carrières** dans le domaine des sciences, des technologies, de l'ingénierie et des mathématiques (matières STIM) ainsi que dans d'autres domaines traditionnellement dominés par les hommes, afin de remédier à la pénurie de talents féminins dans ces domaines spécialisés.[68]

(65) Ibid
(66) ICR, Rapport 2024 de la conférence ICR4WEE (Investment Climate Reforms for Women's Economic Empowerment).
(67) Organisation internationale du travail (OIT), Promoting Women in Business and Management: A Handbook for National Employers' Organizations.
(68) Organisation internationale du travail (OIT) et Organisation internationale des employeurs (IOE). Femmes en entreprise : comment les organisations d'entreprises et d'employeurs font avancer l'égalité entre hommes et femmes.

Outils et appuis nécessaires à destination des CCI/BMO

En ce qui concerne les outils nécessaires à l'intégration du genre, les CCI / BMO ont indiqué qu'elles avaient besoin de lignes directrices et de listes de contrôle pratiques sur les thèmes suivants :

1) **Les politiques prenant en compte la dimension de genre**, , y compris au niveau du recrutement, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les aménagements du temps de travail, la gestion des performances, la lutte contre le harcèlement sexuel, la promotion de dirigeantes, la masculinité positive et les alliés masculins, sous oublier la budgétisation sensible au genre,
2) **L'argumentaire en faveur de l'égalité de genre**, montrant en quoi celle-ci contribue aux résultats (y compris à la productivité) de l'entreprise,
3) **Les listes de contrôle** permettant d'évaluer l'intégration du genre, les lacunes et les moyens de prioriser les points à traiter (à court, moyen et long terme),
4) **Les bonnes pratiques de plaidoyer** sur les questions de genre, en se concentrant notamment sur le changement systémique,
5) **Les démarches visant à intégrer la dimension de genre** dans les services des CCI / BMO,
6) **La production et l'analyse de données sexospécifiques** (y compris, mais pas seulement, des données désagrégées par sexe),
7) **La réalisation d'une analyse sexospécifique** des interventions,
8) **Les bonnes pratiques de conception et de mise en œuvre des politiques afférentes aux questions de genre** ; ces outils doivent être faciles à assimiler pour les entreprises (simples, courts, etc.) et, au besoin, renvoyer à d'autres outils plus sophistiqués pour un examen plus approfondi.

En complément de ces outils, **les CCI / BMO ont insisté sur la nécessité de bénéficier du soutien** suivant pour les aider à mieux intégrer la dimension de genre :

1) **Une analyse nationale ou sectorielle des questions de genre** – y compris dans les législations et dans les pratiques / politiques relatives au lieu de travail, notamment celles qui concernent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée – dans le but d'évaluer les efforts actuels, d'identifier les obstacles sexospécifiques, les solutions envisageables et de formuler des recommandations (générales et pour un secteur en particulier),
2) **Des formations et d'autres activités de renforcement des capacités des collaborateurs et collaboratrices** (à différents niveaux) et des membres des CCI / BMO,
3) **Des occasions de mutualiser les connaissances avec d'autres CCI / BMO** à propos de leurs expériences, des exemples de bonnes pratiques, des leçons apprises, des facteurs de réussite et des défis rencontrés dans la promotion de l'égalité de genre, que ce soit au niveau institutionnel, avec les membres et dans les dialogues public-privé..

ANNEXE: LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES

Region	Country	Name of requester institution	Contact person in organisation
Afrique	Bénin	Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CIC Bénin)	Cellia Amoussougbo, spécialiste genre Job Biao, Chargé communication digitale
Afrique	Côte d'Ivoire	Confédération Générale des Entreprises de Côte D'Ivoire (Cgeci)	Anastasie Kadja, Responsable du pôle entrepreneuriat Aïssatou Cisse Seye, Présidente de la commission Promotion de l'entrepreneuriat national
Afrique	RD Congo	Fédération des Entreprises du Congo (FEC)	Anita Mutima, Première vice-présidente de la commission nationale des femmes entrepreneurs
Afrique	Éthiopie	Addis Ababa Chamber of Commerce and Sectoral Associations (AACCSA)	Daniel Dendir, Directeur, Service recherche et gestion de projets
Afrique	Maurice	Cap Business Océan Indien	Salimah Jaulim, Référente genre
Afrique	Sénégal	UNACOIS Jappo	Ousmane Sy Ndiaye, Secrétaire exécutif
Afrique	Ouganda	Federation of Uganda Employers (FUE)	Grace Nabakooza, Responsable relations emploi et questions juridiques
Caraïbe	Jamaïque	Jamaica Employers' Federation (JEF)	O'neil Grant, Directeur général
Caraïbe	Antigua-et-Barbuda	Antigua and Barbuda Employer's Federation	J. Arlene Henry, Secrétaire exécutive
Pacifique	Papouasie-Nouvelle-Guinée	PNG Business Coalition for Women	Evonne Kennedy, Directrice exécutive
Autre	Autre	Organisation internationale des employeurs (OIE)	Akustina Morni, Directrice des politiques Thannaletchimy Chimy (ex-IOE), Directrice des recherches, Internal Displacement Monitoring Centre (IDMC)

MENTIONS LÉGALES

La Facilité ICR a apporté son soutien à la production de cette publication. Elle est cofinancée par l'Union européenne, l'Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OEACP) au titre du 11e Fonds européen de développement (FED), le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et le British Council. La Facilité ICR est mise en œuvre par la GIZ, le British Council, Expertise France et le SNV. Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité de ses auteures et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'UE, de l'OEACP, du BMZ ou des autres partenaires de mise en œuvre.

La Facilité ICR aide les pays et les institutions régionales de l'Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OEACP) à se servir de leurs processus de dialogues public-privé pour créer un climat d'investissement plus favorable et plus durable.

ÉDITEUR :

ICR Facility
Rue du Trône 108, 1050 Bruxelles,
Belgique
www.icr-facility.eu

AUTEURES :

Sally Yacoub et Cathy Amenya

CONCEPTION / MISE EN PAGE :

Marek Zielinski

LIENS URL :

La responsabilité du contenu des sites web externes liés à cette publication incombe toujours à leurs éditeurs respectifs.

Bruxelles, Juin 2025

DES QUESTIONS ? Contactez nous

Rue du Trône 108
1050 Brussels
Belgique

Contactez-nous
info@icr-facility.eu
in /icr-facility

Rendez-nous visite
ICR Facility
@icrfacility4400