



# Prévenir la discrimination et le harcèlement basés sur le genre en milieu de travail

*Uniterra est un programme de coopération volontaire et de développement international conjointement géré par le Centre d'étude et de coopération internationale (CECI) et l'Entraide universitaire mondiale du Canada (EUMC). Le programme appuie le développement d'économies inclusives au bénéfice des femmes et des jeunes dans 14 pays d'Afrique, d'Asie et des Amériques. Uniterra travaille avec des partenaires clés des secteurs privé et public et de la société civile, à faciliter la croissance et le changement dans les marchés qui ont un impact sur les personnes marginalisées.*

## **Le volontariat international et le genre au sein des systèmes de marchés**

Lorsqu'un système de marchés est inclusif, les groupes marginalisés peuvent accéder aux opportunités, aux compétences et aux ressources nécessaires pour profiter des innovations et des changements, et ainsi améliorer leurs conditions de vie et leur statut économique. Toutefois, la discrimination et le harcèlement basés sur le genre, une des principales contraintes vécues par les femmes au quotidien, les empêchent d'intégrer le marché de l'emploi ou de monter les échelons vers des postes de prise de décision.

Le programme Uniterra travaille avec une grande variété d'organisations partenaires, y compris des groupes de

producteurs- trices, des entreprises, des centres de formation, des intermédiaires financiers et des groupes de femmes et de jeunes. Le renforcement des capacités et la formation sont offerts par des volontaires qualifié-e-s originaires du Canada, des pays d'intervention ou d'autres pays du Sud.

Un milieu de travail sécuritaire et libre de harcèlement et de discrimination bénéficierait non seulement aux femmes qui resteront à l'emploi, mais aussi à la performance de l'organisation car les femmes pourraient alors développer leur plein potentiel et contribuer à la croissance de l'organisation.

## Introduction

La récente vague de dénonciations liées au harcèlement sexuel basé sur le genre déclenchée par le mouvement #Moiaussi a contribué à sensibiliser les populations. La discrimination et le harcèlement basés sur le genre sont généralisés et touchent toutes les femmes en faisant de leur milieu de travail un endroit non sécuritaire, ce qui a pour effet de limiter les opportunités d'avancement de carrière et leur capacité à obtenir des conditions de travail équitables.

Les chiffres sont éloquentes: seuls 27% des gestionnaires et des directeurs-trices dans le monde sont des femmes, un nombre qui a peu progressé au cours des 30 dernières années (Organisation internationale du travail, 2019<sup>1</sup>). Selon un rapport de l'Organisation internationale du travail de 2019, le harcèlement sexuel est, dans le monde, la forme de violence sexuelle la plus fréquemment rapportée

en milieu de travail. Les femmes racisées, ou celles qui vivent des formes intersectionnelles d'oppression ou qui sont exclues (telles que les LGBTQ+, les femmes vivant avec un handicap ou les minorités ethniques) risquent encore plus de vivre de la discrimination et du harcèlement au travail. Il est donc essentiel de considérer l'impact des dynamiques de pouvoir lorsqu'on traite de la discrimination et du harcèlement sexuels.

Mais la discrimination et le harcèlement en milieu de travail ne s'arrêtera pas tout seul. Les politiques et procédures, même rigoureuses, ne sont, malheureusement, pas suffisantes. En fait, la littérature publiée sur le sujet souligne le besoin de changer la culture des institutions et des organisations afin de prévenir la discrimination et le harcèlement basés sur le genre en milieu de travail.

## Contraintes et enjeux principaux

Le programme Uniterra intervient au **Malawi**, au **Sri Lanka**, au **Guatemala**, au **Népal** et au **Ghana** en appui à des partenaires variés, dont des employeurs du secteur privé, des bureaux gouvernementaux, des organisations de la société civile et des groupes de femmes. L'appui consiste, à les soutenir dans le développement de politiques et des stratégies visant à éliminer la discrimination et le harcèlement basés sur le genre dans les milieux de travail. Le Programme a travaillé dans les secteurs de l'agriculture, tels que le thé et le café, dans le secteur manufacturier du textile et dans le secteur de la formation technique et professionnel, en mettant l'accent sur les enjeux suivants:

- **Des politiques de genre inexistantes ou insuffisantes**  
— Lorsque les milieux de travail n'ont pas de lignes directrices claires définissant ce qui constitue (ou pas) une conduite inappropriée en matière de relations

entre les genres, les employé-e-s et les dirigeant-e-s peuvent avoir plus de mal à identifier et à corriger les comportements problématiques. De même, si un milieu de travail ne bénéficie pas d'un système pour rapporter des incidents de harcèlement, les signalements risquent d'être peu nombreux et, lorsqu'ils sont réalisés, peuvent ne pas faire l'objet d'un suivi rigoureux ou même adéquat.

- **Changer les normes de genre** — Il est essentiel de contester les normes et les valeurs culturelles de genre du système patriarcal qui placent les femmes dans un statut d'infériorité par rapport aux hommes, afin de mettre fin à la discrimination et au harcèlement basés sur le genre. En milieu de travail, on constate encore un faible nombre de femmes dans des postes de gestion et de direction et un nombre significatif de femmes qui vivent du harcèlement.
- **Un manque de compréhension de la valeur de la contribution des femmes en milieu de travail** — Utiliser le potentiel inexploité des femmes en leur ouvrant l'accès à des postes de prise de décisions pourrait se révéler très productif. Une diversité accrue au sein des rôles de direction permet aux organisations de bénéficier d'idées uniques et d'un plus vaste bassin de compétences, ainsi que de perspectives différentes pour la résolution de problèmes.



1. Organisation internationale du travail (2019). *Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes: Un meilleur avenir du travail pour tous*.

## L'approche du programme Uniterra face à ces enjeux

Le programme Uniterra a adopté une approche de systèmes de marchés inclusifs où les coopérants volontaires appuient des partenaires de tous les maillons des chaînes de valeur ayant le potentiel de créer de l'emploi, des revenus ou des services pour les femmes et les jeunes (femmes et hommes) marginalisés. Le Programme vise à développer à la fois les capacités des principaux acteurs-trices économiques, y compris les entreprises privées, mais aussi de rendre les environnements favorables au développement économique encore plus inclusifs en appuyant les groupes de femmes, les organes gouvernementaux et la société civile. C'est dans ce contexte que le Programme cherche à influencer les comportements des employeurs par la compréhension des causes profondes de l'exclusion, y compris les normes sociales, et à mettre en place les incitatifs qui peuvent contribuer à des milieux de travail sécuritaires et plus équitables.

Le programme Uniterra a appuyé des partenaires au Malawi, au Sri Lanka, au Guatemala, au Népal et au Ghana à développer et mettre en œuvre des politiques sur l'égalité entre les genres, le harcèlement et la discrimination en milieu de travail; à promouvoir le renforcement du pouvoir économique des femmes par l'avancement professionnel ainsi que des politiques de ressources humaines visant à changer les perceptions et les idées autour des rôles de genre traditionnels; et à introduire le concept des masculinités positives pour aider les hommes à mieux comprendre comment ils peuvent jouer un rôle positif au sein des foyers et des milieux de travail. Cet appui a été réalisé par le renforcement des capacités et le partage de connaissances entre les volontaires et leurs vis-à-vis dans les organisations appuyées.

**Au Malawi,** le secteur du thé emploie plus de 50 000 travailleurs, dont 40 % sont des femmes. Celles-ci rapportent beaucoup de cas de discrimination et de harcèlement basés sur le genre au sein des plantations. Les hommes occupent les postes de gestion et de direction, laissant peu d'opportunités pour l'avancement professionnel des femmes. La *Tea Association of Malawi* (TAML) a travaillé avec d'autres partenaires impliqués dans l'initiative *Malawi Tea 2020* pour développer une nouvelle Politique d'égalité entre les genres, de discrimination et de harcèlement, lancée en 2017 pour répondre aux besoins d'offrir aux femmes un environnement de travail sécuritaire et plus équitable au sein de l'industrie du thé. L'objectif de cette politique est d'éliminer la discrimination et le harcèlement et de stimuler l'accès des femmes à des postes de leadership, en fournissant des lignes directrices pratiques sur les manières de traiter et prévenir les inégalités de genres, la discrimination et le harcèlement.

Les volontaires du programme Uniterra ont travaillé avec les membres des compagnies de thé, établissant des comités pour promouvoir la Politique sur les plantations de thé et informer les employé-e-s des consignes à suivre pour rapporter les incidents de discrimination et harcèlement. Avec TAML, les volontaires ont créé un programme

de formation à l'intention des membres des comités et des superviseurs des plantations de thé pour leur apprendre la nouvelle politique et les attentes du milieu de travail.

---

**« Il y a de la violence basée sur le genre au travail, mais aussi au sein des foyers. Plusieurs d'entre-nous habitons dans des résidences pour employé-e-s sur les plantations. Ces formations renforcent notre pouvoir à éliminer la violence dans nos communautés. Nous voulons partager ces connaissances avec tout le monde dans nos communautés. »**

**— Susan Ndaira, présidente du Comité sur le genre, la discrimination et le harcèlement**

---



**Au Sri Lanka,** les femmes qui travaillent dans l'industrie du textile font face à une discrimination significative en milieu de travail. MAS Holding, une importante compagnie de textile qui a son siège social au Sri Lanka et qui emploie plus de 87 000 personnes dans 15 pays, est fière de fournir à ses employé-e-s un environnement sécuritaire. Toutefois, bien que les femmes représentent plus de 80 % des 39 458 employé-e-s de Mas Intimates, la plus grande filiale de MAS Holdings, presque toutes sont employées à titre de brodeuses avec peu d'opportunités d'avancement. Lorsque le programme Uniterra a établi un partenariat avec MAS en 2015, aucune femme n'occupait de poste dans le comité de gestion de la corporation. MAS a reconnu ce défi tôt dans sa relation avec Uniterra, en partie à cause d'un taux de roulement du personnel élevé et du défi significatif de rétention des jeunes femmes qui ne voyaient pas de futur pour elles au-delà de l'atelier de broderie.

MAS Intimates, appuyée par deux volontaires Uniterra, a développé une stratégie de genre pour promouvoir parmi les gestionnaires l'importance de diversifier les rôles de leadership pour y inclure des femmes. Les volontaires ont, par la suite, appuyé une recherche pour mieux comprendre les perceptions et les comportements du personnel de MAS Intimates à tous les niveaux, et collaboré avec la direction de MAS et des agent-e-s de changements clés pour identifier des moyens de former les employé-e-s, d'appuyer les femmes et de changer les comportements indésirables.

À partir des résultats de la recherche, un centre de ressource virtuel sur le genre et la diversité a été développé. L'entreprise a commandé un audit de genre pour MAS Intimates qui a aussi été appuyé par les volontaires du programme Uniterra.

---

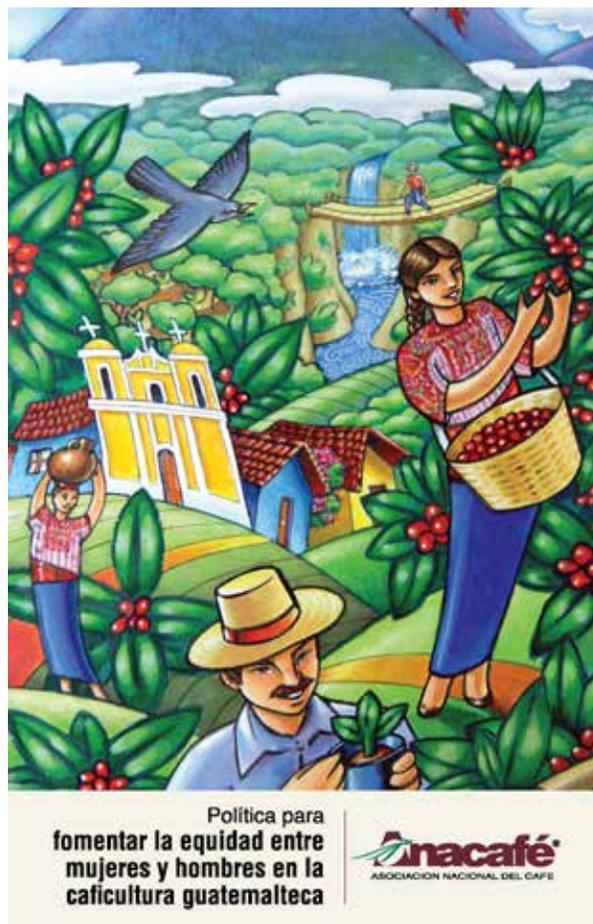
« Je lance les discussions sur le renforcement du pouvoir des femmes. Je peux offrir un cadre de réflexion, partager des idées, apporter de nouvelles perspectives à un problème et donner des exemples provenant d'ailleurs. Un problème ne peut être résolu en restant dans la perspective qui l'a engendré. »

— Tamara Fleming, consultante en relations de travail avec la ville d'Edmonton et volontaire en égalité des genres du programme Uniterra auprès de MAS Intimates.

---

**Au Guatemala,** le secteur du café fournit des revenus à quelque 125 000 familles productrices de café et génère plus d'un demi-million d'emplois par an. Depuis 2018, le programme Uniterra appuie l'*Asociación nacional de café* (ANACAFÉ) dans la création d'une politique pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes selon trois axes: la sensibilisation, la formation et le développement d'actions affirmatives pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans la culture du café

au Guatemala; l'augmentation des capacités techniques et commerciales des femmes et des hommes qui travaillent dans la chaîne de valeur du café; et la durabilité économique, sociale et environnementale selon une approche de genre dans la culture du café au Guatemala. Un plan de mise en œuvre est en cours pour garantir l'application de la politique.



## Résumé des résultats et des innovations

### Élaboration de politiques

Dans le secteur du thé au **Malawi**, les volontaires ont appuyé la formation de 383 personnes (femmes gestionnaires, superviseuses et membres des futurs comités sur le bien-être des femmes et des comités sur le genre, la discrimination et le harcèlement) sur le harcèlement sexuel et le leadership des femmes, afin d'améliorer la capacité des comités de genre à mettre pleinement en œuvre la politique. En tout, 291 comités de genre ont été créés au sein des plantations de thé privées et 433 formateurs-trices formés à la nouvelle politique de genre. La formation visait tout particulièrement à outiller les

femmes avec des compétences pour identifier et rapporter les diverses formes de harcèlement sexuel et appuyer d'autres femmes.

Les travailleuses des plantations de thé disent avoir plus confiance en elles et être plus à l'aise de parler sur le harcèlement sexuel et la discrimination en milieu de travail. Grâce à l'appui du programme Uniterra, la politique de genre de TAML a été traduite en *chichewa*, la langue locale, pour élargir sa portée et augmenter la sensibilité et la compréhension parmi les travailleurs-euses et les superviseur-e-s.

Au **Sri Lanka**, des améliorations significatives ont été réalisées à MAS Intimates sur le plan de l'inclusion des femmes dans des postes de leadership, et par la mise en œuvre efficace de la stratégie de genre. Après trois ans de partenariat entre le programme Uniterra et MAS Intimates, on note une augmentation de 16 % du nombre de femmes occupant des postes de gestion de niveau subalterne et une femme siège maintenant au comité de direction. MAS a aussi engagé sa première femme ingénieure de production, un poste traditionnellement occupé par un homme. Les gestionnaires supérieurs sont aussi plus conscients de leur langage et de leur comportement envers le personnel féminin après avoir suivi une formation donnée par les volontaires Uniterra sur les biais inconscients.

La haute direction s'est engagée à atteindre une représentation de 50 % de femmes dans des postes de gestion en prenant des mesures pour préparer les femmes à des promotions. MAS a ainsi établi un programme de mentorat dans lequel des femmes occupant des postes supérieurs transmettent leurs capacités de leadership et leurs

connaissances à des femmes plus jeunes. Un programme d'anglais a aussi été lancé pour donner aux jeunes femmes des compétences en communication écrite et orale de base afin qu'elles puissent communiquer avec des acheteurs étrangers.

Dans le secteur du café au **Guatemala**, la Politique de genre est un important accomplissement, car elle sera appliquée dans tout le pays par tous les acteurs/actrices de la chaîne de valeur du secteur. ANACAFE est une association privée et une des plus importantes et puissantes du pays. Mille copies imprimées de la politique ont été faites par ANACAFE pour distribution. Le programme Uniterra apporte un appui continu à ANACAFE dans la révision de ses outils de collecte des données qui serviront à documenter une politique nationale (devant être lancée en 2020) pour l'inclusion des femmes et les jeunes dans le secteur du café. Cette politique aura une portée nationale et impactera la façon dont les femmes et les jeunes sont traité-e-s, reconnu-e-s et valorisé-e-s dans le secteur du café.

## LES MASCULINITÉS POSITIVES

### Une approche novatrice à l'égalité de genre

Pour changer le pouvoir des femmes en milieu de travail, il faut aussi travailler sur les normes sociales au sein des communautés, des foyers et de la société dans son ensemble.

Une des récentes innovations du programme Uniterra a été d'encourager les discussions autour des masculinités positives. Au **Malawi**, les partenaires Uniterra et les parties prenantes locales ont

lancé, dans le district de Lilongwe, une plateforme sur les masculinités positives qui met l'accent sur la lutte contre la violence basée sur le genre. La plateforme sert de forum pour l'engagement des hommes à travers une formation sur le renforcement du pouvoir positif; les hommes et les garçons s'y engagent mutuellement à faire la promotion des masculinités positives. Les activités visent les hommes faisant du plaidoyer pour une plus grande sensibilisation et une action citoyenne afin de réduire les causes profondes des inégalités entre les genres, et par là, à réduire l'impact sur les femmes et les filles. Les activités se veulent transformatrices en encourageant les hommes et les garçons à abandonner les pratiques néfastes et les stéréotypes négatifs et à adopter des comportements progressistes et solidaires qui font la promotion des droits humains de toutes les personnes, en particulier des femmes et des filles.



## Principales leçons apprises

L'utilisation d'une approche de systèmes de marchés pour traiter du harcèlement sexuel et fournir de l'assistance techniques via l'appui des volontaires était au cœur de l'approche du programme Uniterra pour résoudre les enjeux.

Le programme a ciblé de manière explicite le travail avec des compagnies qui montraient déjà un certain engagement à traiter de problèmes d'égalité entre les genres et à réduire le harcèlement sexuel. Et bien que les compagnies partenaires au **Sri Lanka**, au **Malawi** et au **Guatemala** étaient parmi les plus avancées dans le domaine, tandis que d'autres accusent toujours en la matière un grand

retard et ont donc besoin d'assistance, le travail avec des leaders de l'industrie sert de démonstration aux autres compagnies. Cet effet de modèle est très évident dans la relation avec MAS Intimates qui a pu se servir de ses succès comme levier via les médias sociaux, les communications institutionnelles et autres événements, pour faire preuve d'un leadership éclairé au sein de l'industrie.

...

**Identifier les motivations :** Le travail visant le changement institutionnel de l'environnement des entreprises a forcé le personnel et les volontaires du programme Uniterra à bien comprendre les incitatifs qui poussent au changement. Dans tous les cas, le harcèlement sexuel et l'inégalité entre les genres en milieu de travail étaient inacceptables au niveau social, mais créaient aussi des risques pour les entreprises. Au Sri Lanka, MAS Intimates éprouvait des défis de recrutement et de rétention parmi les jeunes femmes les plus talentueuses du pays par manque de possibilité d'avancement. Au Malawi, les acheteurs de thé internationaux voulaient voir des progrès en égalité entre les genres et travailler en partenariat pour transformer toute l'industrie qui avait grand besoin d'innovation sociale.

...

**Raffermir la base en travaillant les politiques :** Le développement de politiques n'est pas une nouveauté. Les programmes de développement ont travaillé avec les gouvernements et la société civile pendant des décennies à créer des politiques de genre; des politiques qui sont bien souvent non lues et oubliées sur les tablettes. Le travail avec les associations du secteur privé pour développer des politiques sur le harcèlement sexuel, toutefois, n'était qu'une première étape et un important moyen de rallier le personnel au sein de milieux sociaux et professionnels complexes. Les stratégies de genre au sein de grandes entreprises, telles que MAS Intimates au Sri Lanka, ou dans des secteurs entiers composés d'importantes plantations de thé au Malawi et de café au Guatemala sont particulièrement significatives, car ces entités rejoignent des milliers de personnes à tous les niveaux d'intervention, des ouvrier-ère-s travaillant dans les ateliers jusqu'aux superviseur-e-s des manufactures, ou des petit-e-s producteur-trice-s aux vendeur-euse-s, à la direction de conglomerats et aux décideur-euse-s politiques.

...

**Travailler en partenariat :** Le programme Uniterra a depuis longtemps adopté le principe du travail en partenariat. Dans chacun des cas analysés ici, Uniterra a travaillé à utiliser comme levier les ressources et les talents des multiples parties prenantes. Le Programme s'assure que les partenaires mènent le processus, tout en offrant l'accès à des ressources techniques du Canada. Par exemple, au Malawi et au Sri Lanka, les premières interventions importantes ont été la mobilisation de volontaires canadiennes qualifiées à court terme pour aviser et conseiller les entreprises sur la révision de leurs stratégies et pratiques existantes.

...

**La contribution des volontaires :** Le programme Uniterra a démontré que les volontaires canadien-ne-s et nationaux pouvaient contribuer de manière significative à l'avancement de l'égalité entre les genres en milieu de travail et ce, dans divers secteurs par le partage de leurs connaissances sur les politiques de genre efficaces et les ressources pertinentes pour appuyer les femmes. Tirer profit des ressources et des connaissances de ces volontaires expérimentées tout en mobilisant les ressources du secteur privé local et international s'est révélé un moyen prometteur pour transformer les pratiques des entreprises afin de créer des milieux de travail sécuritaires et plus équitables pour les femmes. L'engagement des volontaires et la mobilisation de partenariats autour des changements est une première étape. La durabilité des résultats nécessitera à la fois le maintien de l'engagement de chaque organisation dans le suivi de l'application de leur politique de genre, la continuité de la reconnaissance de la contribution unique des femmes, ainsi que la poursuite de la transformation de leur entreprise.