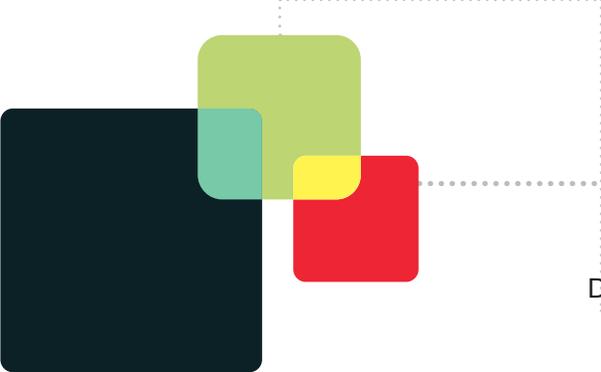




L'égalité dans la culture syndicale

Guide pratique pour établir des politiques d'égalité dans les organisations syndicales



Préambule

Verónica Fernández Méndez
Département Egalité des Chances
UNI Global Union

L'un des principaux objectifs que s'est fixé UNI Global Union, par l'intermédiaire de son Département Egalité des chances, est d'atteindre un développement productif intégrant le principe d'égalité des genres. Nous considérons que ce principe est essentiel pour parvenir à un développement durable et à une véritable justice sociale pour tous.

A cet égard, le Département Egalité des chances mène des programmes, des campagnes et d'autres activités afin de réaliser cet objectif, tant au sein de l'organisation que chez nos affiliés, **qui à leur tour deviennent des porte-parole et des modèles à suivre dans leur communauté.**

Le présent guide est l'une des mesures réclamées par une résolution adoptée par le Congrès mondial d'UNI en 2010, intitulée *Aller de l'avant en matière de représentation des femmes au sein d'UNI Global Union*. Cette résolution fixe l'objectif « d'obtenir 40% de représentation de chaque sexe dans toutes les structures décisionnelles d'UNI (...) d'ici le Congrès de 2014 ».

Dans la même résolution, le Congrès s'engage à veiller à ce que tous les syndicats affiliés participent activement à l'élaboration de plans d'action afin d'organiser le travail selon les principes de l'égalité dans leurs organisations respectives.

Ce guide répond à cet objectif. Il propose des outils et des instruments spécifiques pour parvenir à une structure organisationnelle fondée sur l'égalité des genres. Il a été rédigé pour tous les syndicats qui veulent entamer ou approfondir ce processus de changement.

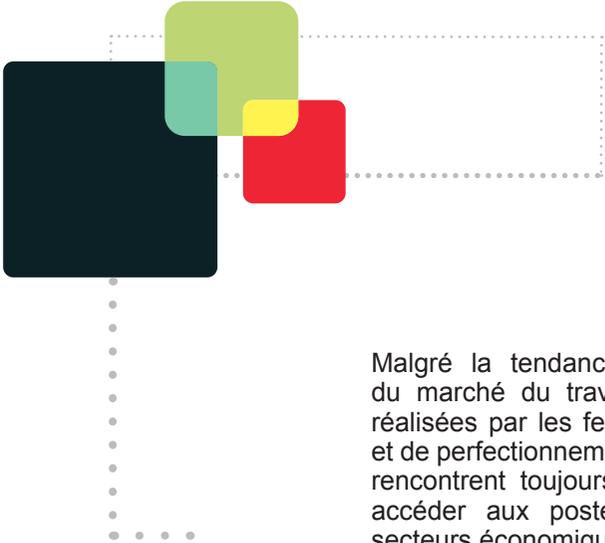
Avec le lancement de la campagne 40for40, le présent document représente un nouveau pas d'UNI Egalité des chances pour garantir l'égalité des chances et des droits pour les hommes et les femmes du monde entier. Il s'agit d'un engagement que nous poursuivons depuis la création d'UNI et vers lequel tous nos efforts sont dirigés.



Table des matières

Introduction	2
1. Concepts de base	4
1. a. Qu'est-ce que l'égalité des genres?	4
1.b. Importance et avantages de l'égalité des genres	5
1.c Qu'est-ce qu'une politique d'égalité?	6
1.c.1 Qu'est-ce qu'un programme?	7
2. Elaborer une politique d'égalité des genres – premières étapes	8
2. a. Diagnostic – caractéristiques propres au syndicat	8
2.a.1. Description générale de l'organisation	8
2.a.2 Indicateurs spécifiques de genre	9
2.a.2.a La structure démocratique du syndicat : participation et répartition par genre à chaque niveau	9
2.a.2.b Nominations dans l'organisation, postes occupés, fonctions et compétences	10
2.a.2.c Formation	11
2.a.2.d Rémunération	11
2.a.2.e Conciliation vie-travail	11
2.a.2.f Climat de travail	12
2.b. Description des problèmes détectés. Qu'est-ce qu'un problème ?	12
2.c. Fixer les objectifs	13
2.c.1 Comment fixer les objectifs?	13
2.c.2 Mesurabilité des objectifs et fixation de délais	13

3. Conception des activités et programmes.	15
Quelques directives	
3.a. Participation et quotas	15
3.b Structures institutionnelles spécifiques	16
3.c Formation	16
3.d Communication, information et culture d'égalité	17
3.e Conciliation de la vie professionnelle et privée	18
4. Evaluation des résultats, transparence et communication	19
4.a L'évaluation	19
4.a.1 Lien entre les résultats et les indicateurs clés de performance	19
4.b Publication de la politique et des résultats obtenus	21
4.b.1 Comment systématiser l'information? Utilisation d'une matrice	21
5. Questionnaire sur les politiques et les meilleures pratiques en matière d'égalité des genres	24
Bibliographie	26



Introduction

Malgré la tendance mondiale à la féminisation du marché du travail et les avancées majeures réalisées par les femmes en matière de formation et de perfectionnement professionnel, ces dernières rencontrent toujours de sérieuses difficultés pour accéder aux postes à responsabilité dans les secteurs économique et politique, et souvent même dans les syndicats. Leur participation restreinte est due à la persistance de modèles culturels qui attribuent les postes à responsabilité aux hommes et discriminent les femmes.

Evidemment le syndicalisme ne fait pas exception. Depuis des années, c'est un bastion du pouvoir masculin. Toutefois la présence croissante des femmes sur le marché de l'emploi et la lutte pour l'amélioration de leurs conditions de travail ont mis en évidence que la participation des femmes aux activités syndicales est essentielle pour apporter une perspective soucieuse de l'égalité des genres au monde du travail et aux questions syndicales.

En dehors de l'empreinte culturelle, on observe également un manque de politiques permettant aux hommes et aux femmes d'avoir un accès facilité et égal aux différentes ressources des organisations et de la société dans son ensemble : ressources économiques, politiques, éducationnelles et même temporelles, par exemple dans la conciliation vie-travail et dans la juste répartition des tâches familiales et ménagères.

Par conséquent, l'un des plus grands défis que doit relever le mouvement syndical est de réussir à mettre en place des mécanismes efficaces de participation des hommes et des femmes aux structures de pouvoir. Cela permettra de créer

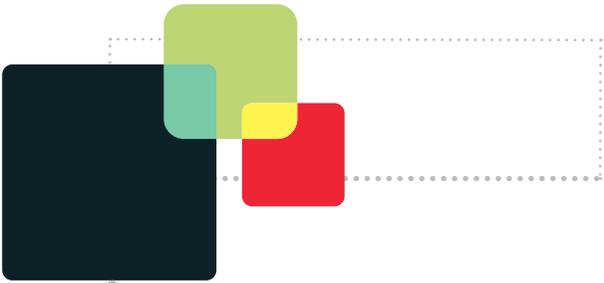
un mouvement syndical dans lequel les hommes et les femmes participent de manière égale.

La publication de ce guide répond à ce défi. Les syndicats y trouveront une série succincte de concepts et procédures exposés simplement, qui leur permettront d'entamer la planification de la structure organisationnelle de leur syndicat et de renforcer l'égalité, en révisant les politiques existantes ou en établissant de nouvelles politiques promouvant une perspective soucieuse de l'égalité des genres.

Il ne s'agit pas d'un guide par étapes, à suivre à la lettre, mais plutôt d'une orientation pour les syndicats afin que chacun, selon ses caractéristiques propres, puisse réfléchir à la situation des femmes dans l'organisation et agir en conséquence.

Si les femmes parviennent à une représentation équitable dans l'organisation, les négociations et les prises de décision, elles véhiculeront le même message en dehors de leur organisation et deviendront des porte-parole et des modèles pour renforcer le pouvoir d'action des femmes, les syndicaliser et promouvoir l'égalité dans l'ensemble de leur communauté.

Le trésor de l'humanité est dans sa diversité.



1. Concepts de base

1. a. Qu'est-ce que l'égalité des genres?

L'égalité des genres ou l'égalité entre hommes et femmes, implique que tous les êtres humains sont libres de développer leurs aptitudes personnelles et de prendre des décisions en faisant abstraction des limitations imposées par les stéréotypes, la stricte répartition des rôles attribués aux hommes et aux femmes et les préjugés. L'égalité ne signifie pas que les hommes et les femmes doivent éradiquer leurs particularités, mais bien que leurs droits, leurs responsabilités, et leur accès aux ressources ne doivent pas dépendre de leur appartenance à l'un ou l'autre genre.

L'égalité des genres signifie l'égalité de traitement entre hommes et femmes, en fonction de leurs besoins respectifs. Ce concept peut impliquer un traitement égal ou un traitement différent mais considéré comme équivalent en termes de droits, de prestations, d'obligations et de possibilités.¹

De même, le **genre** est une construction sociale, que l'imagination collective a liée aux aspects symboliques que les sociétés attribuent aux hommes et aux femmes. On attend certains comportements et attitudes spécifiques de chaque genre, ce que chacun et chacune "devrait" être.

Ces rôles, transmis dans les familles, à l'école et dans d'autres structures sociales, restreignent les activités, les tâches et les responsabilités des hommes et des femmes à celles qui sont considérées comme adaptées à chaque genre. Ils touchent tous les aspects du travail comme les conditions de travail, les prestations de sécurité sociale, la représentation, la rémunération et les postes auxquels ils et elles ont accès. Par conséquent, l'égalité des genres est une question qui touche l'ensemble du monde du travail. Les relations entre les genres sont aussi des relations de pouvoir qui définissent qui peut avoir accès ou qui peut avoir le contrôle des ressources matérielles et intangibles d'une organisation, d'un groupe ou d'une société.

L'égalité des genres consiste donc à réserver un traitement équitable et égal aux hommes et aux femmes en fonction de leurs besoins respectifs. Ce n'est pas une lutte entre hommes et femmes. Cela ne signifie pas avantager les

¹ ABC des droits des travailleuses et de l'égalité entre hommes et femmes – OIT, Genève, 2000.

femmes au détriment des hommes, mais bien avoir un accès égal aux mêmes prestations et jouir de conditions et de droits égaux. C'est le seul moyen pour que les femmes et les hommes puissent choisir et décider de leur mode de vie de manière stratégique et positive.

1.b. Importance et avantages de l'égalité des genres

D'une part, l'égalité des genres est un **droit humain**, et est par conséquent un aspect fondamental que doit aborder toute organisation qui cherche à améliorer la vie des gens, qu'il s'agisse d'un gouvernement, d'un syndicat ou d'un autre type d'organisation.

D'autre part, la participation pleine et équitable des hommes et des femmes est un élément essentiel dans le développement économique et social de toute société, si elle veut être efficace et durable. Par ailleurs, elle permet d'accéder à une citoyenneté plus complète et à renforcer la démocratie sociale.

Dans le cas particulier des syndicats, une culture d'égalité :

- permet d'intégrer de nouvelles perspectives dans le programme de négociation en s'appuyant sur les expériences, les avis, les connaissances et les compétences des femmes.
- Des équipes mixtes de négociation collective permettent aussi de nouveaux styles et de nouvelles approches de la négociation collective.²
- La culture d'égalité améliore le climat de l'organisation, ce qui entraîne davantage d'esprit d'initiative et de respect entre les travailleurs et entre les sexes.
- Elle améliore la communication interne.
- Elle permet aux syndicats de connaître le point de vue des femmes et de tenir compte de leurs besoins lors de la planification de toute activité du syndicat.

² Résolution de la CES sur l'amélioration de l'équilibre hommes-femmes au sein des syndicats – Janvier 2011.

- Elle augmente le sentiment d'appartenance au mouvement syndical ainsi que l'engagement et la loyauté des membres.
- C'est une manière de CROITRE non seulement pour les femmes mais aussi pour les syndicats, en créant une nouvelle dimension pour les affiliés, conformément aux résultats des campagnes de recrutement GROW d'UNI Global Union (l'acronyme anglais GROW signifie Get recognition, organize workers/ Gagner la reconnaissance, organiser les travailleurs. Par ailleurs GROW en anglais signifie CROITRE). La formation de femmes dirigeantes est un défi à relever pour croître, et représente une partie essentielle du plan stratégique «Aller de l'avant » d'UNI Global Union.
- Enfin, en promouvant l'égalité au sein du syndicat, l'égalité des chances pour les hommes et les femmes s'en trouve renforcée dans le monde du travail. L'image renvoyée à l'extérieur par les syndicats en est améliorée, car ils s'affirment ainsi en exemples de bonnes pratiques, et ils obtiennent davantage de soutien de la part des hommes et des femmes qui souhaitent faire partie du mouvement syndical.

Si les syndicats sont conscients du rôle de premier plan qu'ils jouent dans l'amélioration de la qualité de la vie des travailleuses, ils doivent placer l'égalité des genres au centre de leurs activités. Le premier pas consiste à appliquer l'égalité dans leurs organisations.

1.c Qu'est-ce qu'une politique d'égalité?

Une politique d'égalité est un ensemble de décisions, de principes et de normes cherchant à modifier une situation problématique en une situation favorable dans un pays, un secteur ou une organisation. Elle expose des objectifs concrets ainsi que des délais et instruments pour vérifier les progrès réalisés en direction de ces objectifs. La politique devient ainsi plus qu'une simple intention d'améliorer une situation donnée : **c'est un plan de travail qui part d'une situation actuelle vers un futur à atteindre via un certain nombre d'actions réalisées dans un certain laps de temps.**

Une politique d'égalité est une politique qui, une fois la diversité acceptée, est destinée à résoudre les inégalités entre hommes et femmes au sein d'un groupe donné.

1.c.1 Qu'est-ce qu'un programme?

Un programme est une unité d'action spécifique, consistant en un certain nombre de démarches et d'activités qui visent à modifier un aspect spécifique de l'ensemble d'une situation actuelle, que la politique considère comme un problème à résoudre.

Par exemple, dans le cadre d'une politique d'égalité des genres, nous pouvons



trouver des programmes qui abordent différents aspects mais ont le même but ultime. Par exemple, si un syndicat veut accroître la participation des femmes dans ses structures, il peut élaborer et mettre en place un programme pour former les femmes aux fonctions dirigeantes, un programme pour améliorer l'équilibre vie-travail, un programme sur l'égalité entre les genres, etc.

Si les syndicats sont conscients du rôle de premier plan qu'ils jouent dans l'amélioration de la qualité de la vie des travailleuses, ils doivent placer l'égalité des genres au centre de leurs activités. Le premier pas consiste à appliquer l'égalité dans leurs organisations.



2. Elaborer une politique d'égalité des genres – premières étapes

L'objectif général d'une politique d'égalité des genres dans un syndicat consiste à modifier la structure institutionnelle en donnant l'égalité d'accès et de participation aux hommes et aux femmes à tous les postes d'encadrement et de décision : rôles de représentation, direction, formation et négociation collective.

Pour élaborer et mettre en œuvre des initiatives pour l'inclusion et la représentation effective des femmes, la première mesure que les syndicats doivent prendre est de déterminer la situation actuelle des femmes dans l'organisation. Cela implique de définir clairement les problèmes existants et de fixer des objectifs à court et à long terme.

Elaborer une politique sans procéder à un diagnostic complet constitue un sérieux risque de n'avoir aucun effet. C'est pourquoi, il est capital que les renseignements de base soient très précis d'un point de vue statistique, en réduisant au maximum la marge d'erreur.

2. a. Diagnostic – caractéristiques propres au syndicat

2.a.1. Description générale de l'organisation

Afin d'établir un diagnostic utile et pouvoir fixer ensuite les objectifs de la politique, le syndicat doit tout d'abord procéder à une **description complète** de l'organisation, de sa population cible, de sa culture organisationnelle et de son champ d'action.

Il est essentiel de **collecter les informations à tous les niveaux** et de veiller à ce que la description de l'organisation reflète complètement la réalité organisationnelle du syndicat. Ci-après, nous suggérons une série de questions qui peuvent aider à mener l'enquête.

Quelles sont les caractéristiques générales de notre organisation ? (Secteur, niveau d'action – national ou multinational – localisation, contextes politique, économique et social).

Quels sont les éléments essentiels de notre histoire? (Fondation, croissance,

personnages éminents de notre histoire)
Que voulons-nous réaliser? Quelle est notre mission?
Quelles sont les valeurs qui guident nos actions ? Faut-il les redéfinir ?
Notre organisation est-elle ouverte aux changements ? Est-elle suffisamment flexible pour s'adapter aux changements ou est-elle rigide et traditionnelle?
Qui sont nos destinataires ? Qu'est-ce qu'ils apprécient dans ce que nous faisons ?
Qui sont nos destinataires potentiels ? Comment pouvons-nous entrer en contact avec eux ? Y réussissons-nous ?
Quelle est la structure de notre organisation ?
Comment et par qui sont prises les décisions ?
Quel est notre style de direction ?
Quel est le climat institutionnel ? Comment sont les relations interpersonnelles ?
Quels sont nos moyens de communication ?
Faisons-nous du travail d'équipe ou agissons-nous individuellement ?
Les membres sont-ils motivés ?
Notre organisation travaille-t-elle avec d'autres organisations ?
Quelle image notre organisation véhicule-t-elle à l'extérieur ? Doit-elle changer ?
Quels sont nos points forts ? Quels sont nos points faibles ?

2.a.2 Indicateurs spécifiques de genre

Puisque l'objectif est d'élaborer une politique d'égalité des genres, une fois la description générale de l'organisation achevée, vous devriez vous concentrer sur les éléments qui concernent la situation des hommes et des femmes dans le syndicat.

Nous recommandons vivement de ne pas entamer l'analyse de ces éléments avant de disposer des informations de base fournies par la description générale. Il est impératif de définir des paramètres liés au genre dans le cadre de référence de chaque organisation. Souvent, la réponse au problème réside dans l'existence de certaines valeurs, styles de direction, structures organisationnelles rigides ou éléments externes qui doivent être identifiés afin de pouvoir établir un bon diagnostic.

Ci-après, vous trouverez une série d'indicateurs et de questions guides qui peuvent vous aider à effectuer l'analyse proposée.

2.a.2.a La structure démocratique du syndicat : participation et répartition par genre à chaque niveau

L'objectif est de réaliser un tableau chiffrant le nombre d'hommes et de

femmes à chaque niveau de l'organisation et d'exprimer ensuite ces chiffres en pourcentage. Une fois que la politique sera appliquée, votre organisation pourra suivre et évaluer les progrès.

Tableau modèle

	Hommes	%	Femmes	%
Nombre total de membres				
Comité exécutif				
Congrès / Assemblée générale				
Secrétariat				
Personnel				
Membres des syndicats				

2.a.2.b Nominations dans l'organisation, postes occupés, fonctions et compétences

L'organisation a-t-elle un système de sélection et de nomination ?

Le mécanisme de sélection du personnel est-il basé sur les compétences définies pour chaque poste ? Est-ce un processus ouvert ?

Les différents postes de l'organisation sont-ils décrits par des stéréotypes de genre ?

Notre organisation dispose-t-elle d'une évaluation des performances professionnelles avec des critères clairement définis et connus de tous les membres de l'organisation ?

Y a-t-il des postes ou des secteurs où ne travaillent que des hommes ? Serait-il possible que des femmes travaillent dans ces secteurs/à ces postes ? Rencontreraient-elles des difficultés ? (physique, infrastructure, relations, horaires ou équipes, etc.)

Y a-t-il des secteurs dans notre organisation qui comptent un plus grand nombre de femmes ? Lesquels ? Pourquoi est-ce le cas ? Sont-ce des secteurs que les hommes de l'organisation considèrent comme intéressants ? Et la direction ?

Y a-t-il des postes dans la structure de l'organisation qui sont uniquement réservés aux femmes ?

Comment les postes de décision sont-ils répartis ? Y a-t-il des femmes à ces postes ?

Y a-t-il des femmes qui ont des salariés sous leurs ordres ? Si oui, ces femmes rencontrent-elles des difficultés à mener à bien leurs tâches ? Lesquelles ?

Tous les travailleurs sont-ils informés des postes vacants aux fonctions

d'encadrement ? Ont-ils tous les mêmes chances d'obtenir ces postes?

2.a.2.c Formation

Existe-t-il un plan annuel de formation ?

Y a-t-il des modules sur la santé et la sécurité au travail dans les programmes de formation ? Y en a-t-il sur l'égalité entre les genres/la diversité ?

Existe-t-il des ateliers de formation/cours pour les formateurs (dirigeants syndicaux) ? Si oui, incluent-ils des modules sur l'égalité ou la diversité ?

Les cours sont-ils équitablement répartis entre hommes et femmes selon leur type, durée ou calendrier ?

La formation a-t-elle lieu durant les heures de travail ?

Si ce n'est pas le cas, l'organisation compte-t-elle les heures consacrées à la formation comme des heures de travail ?

Lorsque la formation n'a pas lieu pendant les heures de travail, existe-t-il un autre moyen pour les travailleurs d'avoir accès aux cours ? Lequel/lesquels ?

Comment l'organisation repère-t-elle les besoins en formation ?

Existe-t-il des recensements systématiques des cours de formation suivis par chaque travailleur (homme ou femmes) ?

Existe-t-il des recensements systématiques des cours de formation pour les répartir en formation opérationnelle et formation stratégique (la première vise à améliorer les compétences pour le travail quotidien et la seconde pour accroître le potentiel de développement du travailleur) ?

2.a.2.d Rémunération

Le syndicat a-t-il un système ou une structure de rémunération qui fixe les salaires pour chaque poste ou catégorie ? Si oui, cette structure est-elle publique ou facilement accessible à tout le monde ? Quels sont les salaires moyens sans compensation supplémentaire, comme les heures supplémentaires et prestations, en matière de genre et de hiérarchie ?

Quels sont les critères de l'organisation pour la rémunération ainsi que pour les mesures d'incitation/indemnités/prestations ?

Les hommes perçoivent-ils plus d'indemnités en plus du salaire minimum ? Existe-t-il une différence de salaire entre hommes et femmes effectuant le même travail ou ayant les mêmes responsabilités ?

2.a.2.e Conciliation vie-travail

Existe-t-il des mesures pour les hommes et les femmes leur permettant de concilier carrière professionnelle et responsabilités familiales ? Quelles sont-elles ? Votre organisation devrait-elle en mettre d'autres en place ?

Existe-t-il des voies de communication pour les travailleurs et travailleuses leur permettant d'exprimer leurs besoins de concilier vie et travail.

Existe-t-il des règlements protégeant les mères allaitantes (pause d'allaitement, structures spécifiques, etc.)

Existe-t-il des structures de garderie dans l'organisation ?
Votre organisation favorise-t-elle l'accès à l'information sur la santé sexuelle et reproductive ?

2.a.2.f Climat de travail

Des efforts ont-ils été entrepris pour mesurer le climat de travail ?
Existe-t-il des mécanismes pour prévenir et traiter la question de la violence liée au genre ?
Existe-t-il des mécanismes dans votre organisation (commissions, personnel spécifiquement désigné) pour l'enregistrement et le suivi des cas de violence, harcèlement sexuel, mobbing et autres inégalités ? Sont-ils efficaces ?
Pourraient-ils être améliorés d'une manière ou d'une autre ?

2.b. Description des problèmes détectés. Qu'est-ce qu'un problème ?

Une fois que votre organisation a établi le diagnostic, à condition qu'il soit le résultat d'une analyse complète, vous serez en mesure de détecter assez clairement les lacunes ou les zones problématiques. Sur la base de ces informations, vous pourrez formuler une politique pour y remédier.
S'il est capital de poser un bon diagnostic, **il est tout aussi essentiel de trouver la formulation précise du problème pour que la politique puisse être efficace car la définition d'un problème comporte toujours une solution.**

Par exemple, ce n'est pas pareil de dire :

“Les femmes participent peu aux activités de formation”

que de définir le problème selon le libellé suivant :

« Les femmes rencontrent des obstacles institutionnels qui les empêchent de participer aux activités de formation ».

(un obstacle pourrait être par exemple un horaire qui ne tient pas compte des responsabilités familiales).

C'est pourquoi, même si ça a l'air d'aller de soi, il faut garder à l'esprit qu'un problème n'est pas simplement une situation négative mais une situation qui peut être prouvée empiriquement et nécessite une attention particulière.

Une fois que vous avez défini et arrêté les problèmes dans votre organisation, la prochaine étape consiste à définir les objectifs généraux et spécifiques.

2.c. Fixer les objectifs

Ce stade dépend à nouveau de la manière dont les procédures ont été appliquées aux stades précédents. C'est-à-dire que les objectifs devraient découler des problèmes précédemment définis.

2.c.1 Comment fixer les objectifs?

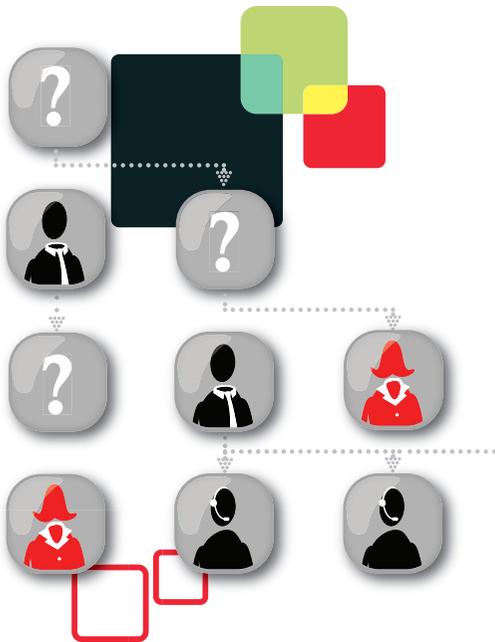
Pour fixer les objectifs, **vous devez d'abord transformer les problèmes détectés en actions positives**. Cela signifie que, dans l'exemple précédent, si l'un des problèmes rencontrés a été défini comme suit :

« Les femmes rencontrent des obstacles institutionnels qui les empêchent de participer aux activités de formation ».

L'objectif qui en découle sera :

« établir des mécanismes institutionnels promouvant la participation des femmes aux activités de formation et doubler le nombre de participantes l'année suivante. »

Il faut garder à l'esprit qu'un problème peut être abordé sous différents angles. Les problèmes sont rarement simples. C'est pourquoi les objectifs sont divisés en objectif généraux et spécifiques. Chaque objectif spécifique abordera dès lors le problème sous un angle différent.



L'objectif fixé dans l'exemple précédent **« établir des mécanismes institutionnels promouvant la participation des femmes aux activités de formation et doubler le nombre de participantes l'année suivante »** est un objectif général. Pour atteindre cet objectif, nous devons établir d'autres objectifs plus spécifiques traitant d'autres aspects du problème ; par exemple les horaires auxquels ont lieu les formations, les modules inclus, les critères de sélection des participants, etc.

2.c.2 Mesurabilité des objectifs et fixation de délais

En plus d'apporter une solution aux problèmes détectés, les objectifs doivent être mesurables, c'est-à-dire que **dans leur formulation, ils doivent inclure**

S'il est capital de poser un bon diagnostic, il est tout aussi essentiel de trouver la formulation précise du problème pour que la politique puisse être efficace car la définition d'un problème comporte toujours une solution.

des expressions qui contribueront à mesurer les résultats obtenus après la mise en œuvre des actions suggérées. Cela permettra d'évaluer l'efficacité des activités une fois terminées, et même de prendre des mesures correctives si les résultats ne correspondent pas aux attentes. C'est la raison pour laquelle, un autre paramètre dont il faut tenir compte dans la planification est la fixation de délais.

Les objectifs doivent inclure le temps imparti pour les réaliser.

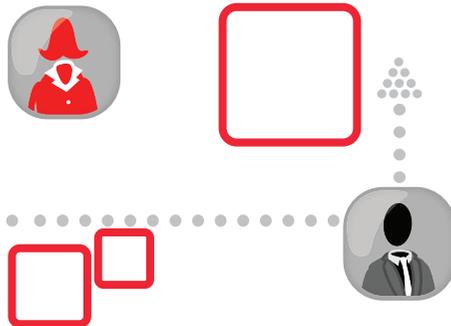
Prenons par exemple l'objectif général suivant:

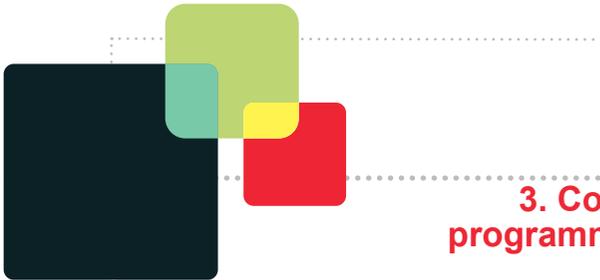
Réduire le déséquilibre de participation des femmes au sein de l'organisation

Comme vous pouvez le constater, l'objectif est trop général et ne fournit ni indicateur pour mesurer sa réalisation ni délai pour y parvenir. La formulation correcte devrait être la suivante:

Réduire de moitié le déséquilibre de participation des femmes en l'espace d'une année.

Le laps de temps imparti pour atteindre les objectifs doit être réaliste. C'est pourquoi, il faut tenir compte de paramètres tels que l'ouverture de l'organisation au changement, les ressources disponibles (humaines, physiques, économiques), etc.





3. Conception des activités et programmes. Quelques directives

Une fois que l'organisation a fixé les objectifs, il est temps de concevoir les activités pour chacun d'entre eux. Pour chaque activité, il faut définir auparavant:

- les ressources nécessaires (en personnel, finances, infrastructure)
- quand elle aura lieu (établir un calendrier des activités)
- qui dirigera l'activité
- comment son efficacité sera mesurée (via les indicateurs contenus dans les objectifs)
- quand l'évaluation aura lieu
- et qui en sera chargé.

Certaines activités contenues dans le programme seront liées et interdépendantes, mais elles contribueront toutes à réaliser les objectifs établis dans la politique.

Ci-après, vous trouverez des exemples d'activités et de programmes, répartis par type de problème, qui peuvent aider les syndicats à concevoir les leurs.

3.a. Participation et quotas

L'une des manières d'augmenter la participation des femmes dans l'organisation peut être d'établir des quotas. Le principe de ce système consiste à sélectionner des femmes pour des postes de décision et à s'assurer qu'elles ne soient pas discriminées. Cette méthode est utilisée jusqu'à ce que la participation équilibrée devienne un processus naturel et qu'aient disparu les obstacles qui augmentent la disparité entre les genres. La résolution d'UNI sur les 40 % va dans ce sens.

Possibilités d'actions:

- **Amender les statuts de l'organisation, accroître le nombre de postes au Congrès et dans d'autres structures décisionnelles et réserver les postes supplémentaires aux femmes.**
- **Etablir un pourcentage minimum pour la participation des femmes à tous les échelons du syndicat.**

- **Elaborer un programme d'inclusion de femmes des échelons inférieurs. Elles feront office d'observatrices aux réunions du Comité exécutif ou de structures décisionnelles supérieures** (en plus des femmes qui participent activement à ces organes). Cette procédure leur permettra de se familiariser avec les processus **décisionnels** des échelons supérieurs de l'organisation.
- **Instaurer un système de sélection et de nomination qui soit connu de tous les membres et favorise une représentation équilibrée lors des élections aux postes décisionnels.**

3.b Structures institutionnelles spécifiques

Quelques possibilités d'actions :

- Créer un **Comité des femmes** afin de promouvoir la participation des femmes et leur militantisme dans le syndicat. Le syndicat doit fournir des fonds pour le travail de ce type de Comité. En permettant aux femmes de participer à des réunions régulières et à des sous-comités sur des questions comme l'éducation, la négociation, la participation communautaire et la santé des femmes, les femmes se familiarisent également avec les politiques du syndicat qui les concernent.
- Créer des structures institutionnelles comme un **Comité pour la protection des femmes ou le rôle de conseillers/conseillères à la protection des femmes**. Il s'agit de structures institutionnelles dont les membres seront formés à recevoir des plaintes et à résoudre des conflits en cas de harcèlement sexuel, harcèlement moral, et autres types de harcèlement et de violence.
- Etablir un **système de sanctions**, connu de tous les membres, pour prévenir les mauvaises pratiques.
- Créer un Comité **pour le suivi, l'évaluation et le réajustement** de la ou des politiques d'égalité des genres mise(s) en place.
- **Programmes d'audit interne en matière d'égalité dans la négociation**, afin d'évaluer les conventions collectives avant leur négociation, et de pouvoir ainsi négocier l'inclusion de dispositions contre le harcèlement, pour la formation, l'égalité au travail, l'égalité de salaire, la conciliation de la vie privée et professionnelle, etc.
- Constituer les équipes de travail sur la base de la diversité.

3.c Formation

Quelques possibilités d'actions:

- Programmes de mentorat et d'encadrement pour les jeunes dirigeantes

- Programme de formation à l'élaboration des politiques du travail et à la négociation des conventions collectives
- Programme de formation pour les femmes sur la direction des syndicats
- Programmes de formation sur des questions liées à l'intégration de la dimension de genre pour les responsables de l'évaluation de l'application de la politique d'égalité des genres
- Programmes de formation sur la santé professionnelle, sexuelle et reproductive
- Programmes de formation des formateurs dans une perspective d'intégration de la dimension de genre
- Programmes de formation pour les membres du Comité de protection des femmes
- Programme de formation « Les hommes en faveur de l'égalité des genres », destiné aux hommes du syndicat.

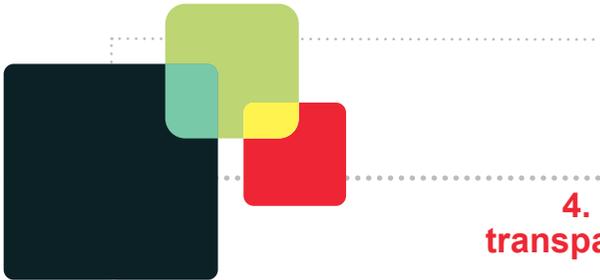
3.d Communication, information et culture d'égalité

Quelques possibilités d'actions :

- Programmes d'information sur l'égalité des genres dans le syndicat. Elaboration de campagnes d'information sur l'égalité des genres et l'intégration de la dimension de genre par le biais d'affiches, de pages web, d'ateliers en ligne, etc.
- Etablissement ou renforcement des réseaux de femmes pour que les femmes participent en plus grand nombre aux activités syndicales.
- Création de liens et d'alliances avec des organisations de femmes et des organisations communautaires afin de faire avancer les questions d'égalité et de droits humains sur le lieu de travail et dans la société en général.
- Etablissement de réseaux et de forums de discussion au sein du syndicat et avec d'autres organisations du secteur et de la région, ainsi qu'au plan intersectoriel et interrégional afin d'échanger et de s'inspirer de bonnes pratiques en relation avec la suppression des barrières pour parvenir à l'égalité des genres.
- Elaborer un guide sur les meilleures pratiques pour l'utilisation d'un langage non-sexiste dans la négociation collective.
- Elaborer un guide sur les comportements attendus en faveur de l'égalité, l'inclusion et la flexibilité, destiné à tous les membres du syndicat
- Réalisation périodique d'enquêtes et de recherches sur les questions de genre et publication de rapports accessibles à tous les membres.

3.e Conciliation de la vie professionnelle et privée

- Programme de réduction de la journée de travail pour les travailleurs et travailleuses ayant des responsabilités familiales
- Programme de travail à distance ou de télétravail
- Programme d'encouragement à l'allaitement par le biais de la réduction des heures de travail, la mise à disposition de lieux pour l'extraction du lait maternel
- Programmes de réinsertion après un congé parental
- Structures d'accueil des enfants dans le syndicat.



4. Evaluation des résultats, transparence et communication

4.a L'évaluation

L'évaluation des activités proposées dans les programmes et projets énoncés dans la politique nécessite un suivi permanent et un examen régulier pendant la réalisation des activités et une fois qu'elles sont terminées pour dresser le bilan des résultats atteints.

Les objectifs de l'évaluation sont les suivants :

Suivre l'évolution des activités programmées

Mesurer les résultats

Optimiser les processus en tirant les leçons des échecs et des succès

Comparer ce qui a été réellement fait avec ce qui était programmé

Définir les mesures à prendre dans de futurs programmes et projets

Il existe différents types d'évaluation, en fonction du moment spécifique où elles sont réalisées.

Evaluation continue: Elle s'effectue pendant la réalisation du projet. Elle permet de détecter dans quelle mesure les objectifs sont atteints.

Evaluation des résultats: Elle s'effectue lorsque le projet est terminé. Elle analyse dans quelle mesure les objectifs ont été atteints et démontre que les changements intervenus dans une situation spécifique sont la conséquence des activités réalisées dans le cadre du projet. L'évaluation porte sur les effets positifs, négatifs ou inattendus.

4.a.1 Lien entre les résultats et les indicateurs clés de performance

Les Indicateurs clés de performance (KPI) sont des instruments permettant de mesurer la réalisation des objectifs fixés. Ils définissent le but et la portée du projet, avant la mise en oeuvre des activités. Un certain degré de réalisation est mesuré à chacune des étapes, et une évaluation suit. Il est dès lors nécessaire de définir des KPI pour chacun des objectifs.

C'est pourquoi il est indispensable, comme expliqué précédemment, de pouvoir mesurer les objectifs.

Les KPI doivent fournir des informations afin de pouvoir établir:

Quel critère ou paramètre change ?

Dans quel sens ?

Dans quelle mesure ?

Si nous reprenons l'exemple mentionné dans les précédents chapitres, l'objectif est :

« établir des mécanismes institutionnels promouvant la participation des femmes aux activités de formation et doubler le nombre de participantes l'année suivante. »

Dans ce cas, le KPI sera la différence entre le nombre de femmes participant aux cours de formation avant et après la mise en œuvre des activités proposées.

Si le chiffre final est deux fois supérieur, l'objectif aura été atteint. Sinon, les responsables devront se pencher sur les raisons de cet échec.

Parmi ces raisons, il peut y avoir :

Des erreurs dans la conception : elles peuvent provenir de l'inexistence ou de la mauvaise estimation des objectifs; d'un manque de clarté ou d'une mauvaise organisation des procédés et/ou activités, d'un manque de convergence entre les activités programmées et la structure organisationnelle.

Une application déficiente : les personnes responsables de l'activité n'ont pas réussi à respecter le programme (processus, activités, structure).

Facteurs externes: non respect des définitions données ou apparition de nouveaux éléments contextuels imprévisibles qui modifient le scénario de réalisation du projet.³

Pour l'évaluation, il faut:

a – Sensibiliser les personnes chargées de consigner les informations à leur utilisation. A cet effet, il serait bon d'expliquer à quelles fins les informations seront utilisées. Si les gens ne savent pas pourquoi certaines informations sont collectées, leur engagement baisse et fausse les résultats.

b – Les instruments, les outils d'enregistrement et de traitement des données doivent être identiques pendant toute la durée du processus pour pouvoir comparer les données et les résultats dans le temps.

c - Si c'est possible techniquement et économiquement, utiliser des systèmes informatiques pour enregistrer et transmettre l'information (technologie de réseaux locaux, internet, e-mail). Cela réduit considérablement la possibilité de commettre des erreurs en transmettant l'information.

d - Lorsqu'on travaille sur un programme multidisciplinaire, il est bon de nommer une structure de surveillance qui soit indépendante de la structure opérationnelle.

3 Cohen, E. et Martínez, R. *Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales*, CEPAL. p.80

e - Il faut également que la structure de surveillance ait un guide pour l'enregistrement des données concernant les activités, les indicateurs, les unités d'enregistrement, les recommandations et les informations qui nécessitent une attention spéciale.

4.b Publication de la politique et des résultats obtenus

La publication de la politique au sein de l'organisation est l'une des clés pour sa bonne application, car plus les membres en savent sur la politique, plus leur engagement envers les objectifs augmente.

Vis-à-vis de l'extérieur, cela prouve que l'organisation a pris les mesures nécessaires pour empêcher la discrimination de genre et promouvoir l'égalité, mais cela apporte aussi un exemple de bonnes pratiques qui peut motiver d'autres organisations à suivre la même voie.

Il existe deux types de destinataires qui ont des besoins différents d'informations : plus une personne est impliquée dans la gestion d'un projet, plus elle a besoin d'informations détaillées. Par contre, les acteurs extérieurs et la société civile ont besoin d'informations plus générales et moins fréquentes.

Les rapports publiés peuvent être :

a – descriptifs ou comparatifs: les premiers rendent simplement compte de ce qui a été observé au cours du projet à un moment donné, tandis que les seconds analysent les résultats par rapport à d'autres projets, au même projet à des moments différents ou au contexte (l'ensemble de la population sans projet).

b - conjoncturels ou cumulatifs: les premiers se limitent au moment précis de l'analyse, tandis que les seconds analysent des séries temporelles.

c – numériques ou graphiques:

- Tableaux de données : ils fournissent une image des résultats de chaque indicateur et permettent de quantifier les différences existantes.

- Graphiques: Une grande variété de graphiques peuvent être utilisés. Ils sont utiles pour décrire un certain paramètre ou comparer et illustrer les séries. Ils sont moins précis mais plus faciles à interpréter.

4.b.1 Comment systématiser l'information? Utilisation d'une matrice

Toute politique d'égalité des genres décrira une série d'objectifs et d'activités pour atteindre ces objectifs, ce qui implique et produit beaucoup d'informations. Une manière d'organiser ces informations consiste à utiliser une matrice.

Il s'agit d'un cadre à double entrée dans lequel on énumère les objectifs proposés dans la politique, les indicateurs pour mesurer les changements et la durée.

Voici un exemple à titre indicatif.

Objectif:

« établir des mécanismes institutionnels promouvant la participation des femmes aux activités de formation et doubler le nombre de participantes l'année suivante. »

KPI	Chiffre actuel	Résultats obtenus	Différence	Observations
Nombre de femmes participant au cours XX				
Nombre de femmes participant à l'atelier xx				
Nombre de femmes participant au cours de formation xx				
Nombre total de femmes participant aux activités de formation				

Objectif:

“Etablir une représentation minimum de 40 % de femmes dans toutes les structures décisionnelles du syndicat, d’ici le Congrès d’août 2012.”

KPI	mai 2011	août 2012	Différence	Observations
Pourcentage de femmes au Comité exécutif				
Pourcentage de femmes à l’Assemblée générale				
Pourcentage des femmes dans les organes décisionnels				



5. Questionnaire sur les politiques et les meilleures pratiques en matière d'égalité des genres

Afin de faire connaître les pratiques des syndicats affiliés à UNI en matière d'égalité des genres, un questionnaire a été élaboré pour récolter des informations à ce sujet.

Ces informations seront rassemblées et communiquées à toutes les organisations en tant que guide d'action pour améliorer leurs pratiques.

Nom du syndicat :

Secteur :

Nombre d'affiliés :

Date :

Comment votre organisation a-t-elle favorisé l'égalité de représentation et de participation des femmes et des hommes aux niveaux représentatif et décisionnel ?

Quels progrès ont été accomplis par votre organisation dans l'amélioration des relations de genre et dans l'équilibre des genres, ou dans les choix et opportunités offerts aux femmes ?

Existe-t-il une politique pour garantir l'égalité des genres au sein de votre organisation ?

Quels sont les objectifs de cette politique ?

Estimez-vous que votre organisation a atteint les objectifs définis dans sa politique ?

Votre organisation a-t-elle adopté un plan d'action pour atteindre les objectifs susmentionnés? Veuillez spécifier s'il s'agit de programmes, d'activités, de répartition des responsabilités, de délais, etc.

Quels types de moyens de formation (séminaires, matériel, etc.) sont utilisés pour sensibiliser, former et stimuler la capacité à intégrer le genre au personnel de l'organisation ?

Quels sont les types d'informations, de données statistiques par sexe et de recherches liées au genre collectés par votre organisation ?

Comment votre organisation utilise-t-elle les informations/statistiques susmentionnées ?

Quels types d'activités liées à l'égalité des genres sont spécifiquement destinés aux hommes et aux femmes ?

A quels types d'activités votre organisation participe-t-elle en collaboration avec d'autres organismes sociaux locaux, nationaux et internationaux ?

Quels changements internes ou externes sont intervenus dans votre organisation à la suite des activités et de la stratégie susmentionnées ?

Quels facteurs ont contribué au succès de la promotion et de la mise en œuvre de la politique d'égalité des genres et des activités liées à celle-ci ?⁴

Nom de la personne qui a complété le questionnaire :

Fonction:

Si vous avez besoin d'aide ou de conseil pour votre programme d'égalité, contactez-nous sur : women@uniglobalunion.org

4 Les bonnes pratiques dans le monde du travail, OIT, Bureau pour l'égalité entre hommes et femmes, 2005.



Bibliographie

ABC des droits des travailleuses et de l'égalité entre hommes et femmes, OIT, Genève, 2000

Résolution de la CES – Recommandations pour l'amélioration de l'équilibre hommes-femmes au sein des syndicats – Janvier 2011

Les bonnes pratiques sur le lieu de travail, OIT, Bureau pour l'égalité entre hommes et femmes, 2005.

CEPAL, UNIFEM, UNPFA. (2006) "Technical Assistance Guide for the Production and Use of Gender Indicators"

E. Cohen et R. Martínez, Research techniques for programme planning, *monitoring* and evaluation, CEPAL.

GENDER EQUALITY AND EQUITY, A summary review of UNESCO's accomplishments since the Fourth World Conference on Women (Beijing 1995). Unit for the Promotion of the Status of Women and Gender Equality, mai, 2000

Luciana Fainstain, Valentina Perrotta, Guía para el diseño de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género, Inmujeres, Uruguay, 2001.

