



WOMEN IN AFRICA
— INSTITUTE —

19 septembre 2017

LES FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES EN AFRIQUE

PROJET « WOMEN ON-BOARDS IN AFRICA »

Hanane CHEHMANI

Fady LAKHDAR

Sous la supervision de Dr Hervé LADO

RÉSUMÉ

Les femmes jouent un rôle encore marginal dans les processus décisionnels stratégiques au sein des entreprises dans le monde. De précédents travaux¹ ont établi un taux de féminisation des conseils d'administration de l'ordre de 17,3% à l'échelle mondiale, et la même tendance semble s'observer en Afrique. L'ambition de ce travail est d'évaluer la présence des femmes dans les conseils d'administration des entreprises en Afrique.

À partir d'un échantillon de treize pays sélectionnés dans quatre des cinq régions du continent (nord, sud, est, ouest) et de 251 entreprises analysées, la présente étude permet d'établir que seulement 13,7% des membres des conseils d'administration sont des femmes. Les pays qui présentent les taux les plus élevés sont le Kenya (20,8%), le Botswana (17,5%) et l'Afrique du sud (16,7%). Ceux où les femmes sont les moins représentées au sein des conseils d'administration sont la Côte d'Ivoire (5,7%), le Maroc (6,5%) et l'Ouganda (7,4%). Par ailleurs, 3 entreprises sur 10 disposent de conseils d'administration composés uniquement d'hommes. Enfin, l'Afrique de l'est et l'Afrique australe sont les régions où les conseils d'administration sont les plus féminisés, avec des taux respectivement de 17,2% et 16,9%.

En ce qui concerne les facteurs favorables, les pays où les femmes sont les plus représentées au sein des conseils d'administration en Afrique sont également ceux qui réalisent les meilleures performances au regard de l'égalité de genres, de la gouvernance, et de l'environnement des affaires. Autrement dit, les trois facteurs dont la corrélation avec la féminisation des conseils d'administration en Afrique apparaît significative sont l'égalité de genres, la gouvernance et la facilité à faire les affaires, l'égalité de genres étant le facteur le plus déterminant.

En conséquence, les leviers d'actions susceptibles de favoriser la présence des femmes dans les conseils d'administration consistent en des mesures qui visent globalement l'égalité de genres. C'est ainsi que demeurent pertinentes les recommandations qui figurent dans le Protocole de Maputo² de l'Union Africaine, et plus particulièrement dans la publication de la Banque africaine de développement sur l'Indice de l'égalité de genres en Afrique³.

1. BAD, 2015, «Where are the Women: Inclusive Boardrooms in Africa's top listed companies?». <https://www.afdb.org/en/news-and-events/african-development-bank-unveils-first-ever-study-of-female-board-membership-in-africa-14373/>

2. AU, 2013, Maputo Protocol to the African Charter on Human and People's Rights on the Rights of Women in Africa. <http://www.achpr.org/instruments/women-protocol/>

3. BAD, 2015, «Autonomiser les femmes africaines: Plan d'action», Indice de l'égalité du genre en Afrique. https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/African_Gender_Equality_Index_2015-EN.pdf

TABLE DES MATIÈRES

1	RÉSUMÉ
2	TABLE DES MATIÈRES
3	AVANT-PROPOS
4	INTRODUCTION
5	MÉTHODOLOGIE
6	1 RECENSEMENT ET PROFILAGE DES FEMMES DANS LES CA
7	1.1 IDENTIFICATION DES FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION EN AFRIQUE
8	1.2 PROFILAGE DES FEMMES MEMBRES DES CA EN AFRIQUE
9	1.2.1 PROFILS DES FEMMES DANS LES CA EN AFRIQUE DU SUD
10	1.2.2 PROFILS DES FEMMES DANS LES CA AU BOTSWANA
11	1.2.3 PROFILS DES FEMMES DANS LES CA EN CÔTE D'IVOIRE ET EN ZONE UEMOA
12	1.2.4 PROFILS DES FEMMES DANS LES CA EN EGYPTÉ
13	1.2.5 PROFILS DES FEMMES DANS LES CA AU GHANA
14	1.2.6 PROFILS DES FEMMES DANS LES CA AU KENYA
15	1.2.7 PROFILS DES FEMMES DANS LES CA AU MAROC
16	1.2.8 PROFILS DES FEMMES DANS LES CA AU NIGERIA
17	1.2.9 PROFILS DES FEMMES DANS LES CA EN OUGANDA
18	1.2.10 PROFILS DES FEMMES DANS LES CA AU RWANDA
19	1.2.11 PROFILS DES FEMMES DANS LES CA EN TUNISIE
20	1.2.12 PROFILS RÉGIONAUX
21	2 DÉTERMINANTS DE LA PRÉSENCE DES FEMMES DANS LES CA EN AFRIQUE
22	2.1 L'ÉGALITÉ DE GENRES ET LA FÉMINISATION DES CA EN AFRIQUE
23	2.2 LA GOUVERNANCE NATIONALE ET LA FÉMINISATION DES CA EN AFRIQUE
24	2.3 LA FACILITÉ À FAIRE LES AFFAIRES ET LA FÉMINISATION DES CA EN AFRIQUE
25	2.4 LE DÉVELOPPEMENT HUMAIN ET LA FÉMINISATION DES CA EN AFRIQUE
26	3 LEVIERS D' ACTIONS POUR FAVORISER LA PRÉSENCE DES FEMMES DANS LES CA
27	CONCLUSION
28	BIBLIOGRAPHIE
29	ANNEXE: RECENSEMENT DES FEMMES DANS LES CA PAR PAYS ET SECTEURS

AVANT-PROPOS

Les femmes sont-elles présentes dans les conseils d'administration des entreprises en Afrique ? La présente étude a voulu répondre à cette question. Simple d'apparence, elle soulève la problématique plus large de l'égalité de genres dans les activités formelles de création des richesses. En effet, cette instance microéconomique qu'est le conseil d'administration est par extension l'outil d'orientation stratégique des activités économiques formelles au sein de la société. Une meilleure participation des femmes aux conseils d'administration impliquerait une meilleure contribution des femmes aux activités nationales et internationales de création de richesses et d'allocation de ressources. En ce sens, il s'agit d'un enjeu majeur d'influence économique et donc politique pour les femmes dans la société, mais surtout une opportunité de rééquilibrage des pouvoirs entre les genres en vue d'un développement plus inclusif.

Les deux étudiants de l'École de Gouvernance et d'Économie (EGE) de Rabat qui ont réalisé cette étude ont démontré un fort engagement pour la cause, et une grande application dans le travail. En l'état, cette étude n'a pas la prétention de couvrir et représenter l'ensemble des pays africains, ni l'ensemble des entreprises africaines. Elle s'appuie sur un échantillonnage et une méthodologie assumés compte tenu des conditions et contraintes logistiques de la réalisation de cette première version.

L'originalité réside dans son caractère pionnier car peu de recherches empiriques qui esquissent un profilage des femmes membres de conseils d'administration en Afrique ont été produites. Les femmes qui souhaitent devenir membres de conseil d'administration dans les entreprises africaines disposeront ainsi d'utiles indications sur les profils de membres les plus rencontrés dans chaque pays et chaque région.

En ce qui concerne les déterminants de la présence des femmes dans les conseils d'administration, les associations faites entre les différentes variables dans ce travail vont apparaître relativement sommaires aux puristes qui seraient à la recherche de relations de cause à effet. Les corrélations avec les quatre facteurs choisis ont été mises en évidence de manière intuitive, et sont surtout destinées à ouvrir des pistes de recherches. Des analyses statistiques ou économétriques plus fines devraient ultérieurement permettre de dégager des liens plus significatifs et ainsi inspirer des politiques publiques pertinentes à inscrire à l'agenda de Women In Africa (WIA) et de ses partenaires.

Hervé LADO, PhD.
Études et Partenariats Institutionnels
Women In Africa (WIA)

INTRODUCTION

Une étude de l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE)⁴ réalisée en 2005 sur le lien théorique entre le genre et la croissance économique avait suggéré que l'égalité des sexes favoriserait une croissance économique plus équitable et plus soutenue. Observant par ailleurs le rôle moteur de la femme dans les activités socio-économiques au sein des sociétés africaines, les Chefs d'États Africains ont retenu le thème «2015, année de l'autonomisation des femmes et du développement de l'Afrique pour la concrétisation de l'agenda 2063» à l'occasion du 24^e Sommet de l'Union Africaine⁵ destiné à adopter l'agenda de développement de l'Afrique sur les cinquante prochaines années. C'est ainsi que la femme est de plus en plus appelée à participer pleinement à toutes les instances de décision en vue d'un développement inclusif, c'est-à-dire celui qui associe toutes les composantes de la société à la création et au partage de la valeur.

En ce qui concerne le monde de l'entreprise, une étude de la Banque africaine de développement⁶ a établi en 2015 que dans le monde et en plus encore en Afrique, moins d'un sur cinq membres de conseils d'administration est une femme. L'enjeu est loin d'être marginal quand on sait que cette instance est celle qui détient et assume le pouvoir sur la stratégie de l'entreprise, notamment les choix de modèle économique, de dirigeants, d'investissements ou encore d'engagements environnementaux et sociétaux. Le conseil d'administration est alors le lieu par excellence d'exercice du pouvoir du secteur privé dont on sait qu'il est le principal créateur de

richesse économique au sein de la société. À quels niveaux s'établissent les inégalités de genres dans les conseils d'administration en Afrique? Quels sont les profils des femmes qui y participent? Quels sont les déterminants de cette participation en Afrique? Quels peuvent être les leviers d'actions pour l'améliorer? Telles sont les questions auxquelles cette étude se propose de répondre.

La première partie consistera en l'identification des femmes dans les conseils d'administration au sein des entreprises en Afrique. Cette identification permettra de présenter différents profils pour élaborer les parcours dans les pays étudiés. Dans la deuxième partie, les déterminants de la présence des femmes dans les conseils d'administration seront examinés. Les quatre facteurs pris en compte ici pour explorer d'éventuelles corrélations sont: le niveau de prise en compte du genre dans le pays grâce à l'Indice de l'égalité de genres en Afrique de la Banque africaine de développement, les performances en matière de gouvernance du pays à travers l'Indice Mo Ibrahim de la Gouvernance en Afrique, l'ouverture du pays aux affaires grâce à l'Indice Doing Business in Africa de la Banque mondiale, et le niveau de développement humain à travers l'Indice de développement humain (IDH) du Programme des Nations Unies pour le développement. La troisième partie sera consacrée à la présentation de quelques leviers d'actions susceptibles de lever les obstacles à une présence plus forte des femmes dans les conseils d'administration des entreprises en Afrique.

4. OCDE, 2015, «L'égalité des sexes engendre-t-elle la croissance?», *L'observateur de l'OCDE*, N°250, Juillet 2005, p. 14-16.

5. Sommet tenu à Addis-Abeba les 30 et 31 janvier 2015.

6. BAD, 2015, «Where are the Women: Inclusive Boardrooms in Africa's top listed companies?», <https://www.afdb.org/en/news-and-events/african-development-bank-unveils-first-ever-study-of-female-board-membership-in-africa-14373/>

MÉTHODOLOGIE

Cette étude vise à analyser la présence des femmes dans les conseils d'administration en Afrique. Par conseil d'administration, il faut entendre ce groupe de personnes physiques ou morales chargé de définir la stratégie de l'entreprise et de surveiller sa gestion. La terminologie anglaise évoque « Board of Directors » pour conseil d'administration, et « Director » ou encore « Non-Executive Director » pour administrateur ou membre du conseil d'administration.

Des données relatives aux femmes africaines présentes dans les conseils d'administration en Afrique ont été collectées, c'est-à-dire leur nombre, leurs noms, leurs entreprises et des éléments sur leurs parcours. Les sources de données ont été les rapports annuels des entreprises et les publications des différentes bourses des valeurs mobilières africaines, provenant essentiellement des sites web. Les bourses de valeurs sont apparues comme les sources les plus fiables car elles délivrent des données officielles les plus harmonisées et les moins partielles, dans la mesure où chaque entreprise cotée en bourse est tenue de publier diverses informations pour les investisseurs et les régulateurs. Aussi, les données examinées et les résultats de cette étude ne concernent que les entreprises cotées en bourse dans les pays retenus.

En ce qui concerne les pays, treize pays ont été retenus après inventaire des données disponibles et exploitables provenant de leurs bourses de valeurs. Ce sont l'Afrique du Sud, le Botswana, la Côte d'Ivoire⁷, l'Égypte, le Ghana, le Kenya, le Maroc,

le Nigéria, l'Ouganda, le Rwanda et la Tanzanie, la Tunisie et la Zambie. Quatre régions africaines sur cinq sont représentées. L'Afrique centrale est absente car les données sur les entreprises cotées aux deux bourses des valeurs (Douala et Libreville) n'étaient pas exploitables en l'état dans ce travail. Au total donc, 251 entreprises ont été analysées et 307 femmes au sein des conseils d'administration ont été recensées.

L'étude s'est déroulée sur la période allant du 15 juillet au 15 septembre 2017, supervisée par Dr Hervé Lado⁸, et réalisée par Hanane Chehmani et Fady Lakhdar, deux étudiants de l'École de Gouvernance et d'Économie (EGE) de Rabat dans le cadre du partenariat institutionnel avec Women In Africa (WIA).

Cette étude se démarque sensiblement de celle réalisée par la Banque africaine de développement en 2015⁹. Tout d'abord, cette dernière a ciblé les 307 plus grandes entreprises enregistrées en bourse en Afrique, tandis que la présente s'intéresse aux entreprises cotées en bourse indépendamment de leur taille. Par ailleurs, compte tenu des fortes contraintes de temps (deux mois), cette étude s'est intéressée uniquement aux bourses des valeurs et aux entreprises pour lesquelles les données sur les conseils d'administration étaient accessibles sur Internet et exploitables. Elle présente en plus des éléments d'appréciation des profils et parcours de quelques femmes membres de conseils d'administration d'entreprises en Afrique.

7. À noter que chaque fois que la Côte d'Ivoire sera évoquée dans ce travail, il ne s'agira pas seulement du pays mais de l'ensemble des pays de l'UEMOA puisque les entreprises cotées à la bourse régionale des valeurs d'Abidjan sont issues des pays membres de cette organisation régionale.

8. En charge des études et partenariats institutionnels chez Women In Africa (WIA), Hervé Lado est docteur en sciences économiques de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (thèse sur la RSE des multinationales pétrolières au Nigeria), Chercheur Associé à l'ES-SEC Business School, Professeur d'économie et de RSE à EDC Paris Business School, et

Consultant. Il vient de publier *Dynamiques politico-économiques dans l'histoire du Nigeria* chez L'Harmattan.

9. Banque Africaine de Développement, 2015, « Where are the Women: Inclusive Boardrooms in Africa's top listed companies? ».

1 RECENSEMENT ET PROFILAGE DES FEMMES DANS LES CA

1.1 IDENTIFICATION DES FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION EN AFRIQUE

L'analyse des rapports annuels des entreprises publiés sur les différents sites des bourses nationales et régionales des valeurs mobilières a permis de recenser les entreprises et les membres des conseils d'administration (CA).

Les listes détaillées des entreprises et des femmes membres des CA par pays figurent en Annexe de cette étude.

Les résultats récapitulatifs sont présentés dans le **tableau 1** ci-dessous.

TABLEAU 1 : Pourcentage des femmes dans les conseils d'administration des entreprises en Afrique

Pays	Nombre d'entreprises	Nombre de femmes dans les CA	Nombre total de membres dans les CA	Pourcentage de femmes dans les CA
Kenya	20	36	173	20,8%
Botswana	22	27	154	17,5%
Afrique du Sud	38	82	490	16,7%
Ghana	15	18	111	16,2%
Zambie	18	21	130	16,1%
Rwanda	8	8	53	15,5%
Tanzanie	10	11	73	15,1%
Nigéria	42	54	422	12,8%
Égypte	9	10	84	11,9%
Tunisie	14	10	120	8,3%
Ouganda	8	7	52	7,4%
Maroc	20	11	169	6,5%
Côte d'Ivoire	27	12	210	5,7%
Total des 13 pays	251	307	2 241	13,7%

Ainsi, au regard de ces résultats, les femmes représentent une minorité au sein des conseils d'administration des entreprises dans les pays africains étudiés. En effet, sur les 251 entreprises identifiées, seules 307 femmes ont été recensées parmi les 2 241 membres des conseils d'administration, soit 13,7%.

En ce qui concerne l'analyse par pays, le Kenya (20,8%), le Botswana (17,5%) et l'Afrique du Sud (16,7%) sont les pays où les femmes sont plus

présentes dans les conseils d'administration, tandis que la Côte d'Ivoire (5,7%), le Maroc (6,5%) ou encore l'Ouganda (7,4%) affichent les plus faibles taux de féminisation.

Pour ce qui est des régions, le **tableau 2** ci-dessous montre que l'Afrique de l'est (17,2%) et l'Afrique australe (16,9%) sont les régions où les femmes sont plus présentes dans les conseils d'administration¹⁰, la région avec la plus faible féminisation étant l'Afrique du nord (8,3%).

10. Pour mémoire, la région Afrique centrale n'a pu être prise en compte parce que les données disponibles dans les bourses de valeurs de la région n'étaient pas systématiques et exploitables.

TABLEAU 2: Pourcentage des femmes dans les CA des entreprises par région en Afrique

Régions Africaines	Nombre d'entreprises	Nombre de femmes dans les CA	Nombre total de membres dans les CA	Pourcentage de femmes dans les CA
Afrique de l'est	64	83	481	17,2%
Afrique australe	60	109	644	16,9%
Afrique de l'ouest	84	84	743	11,3%
Afrique du nord	43	31	373	8,3%
Total	251	307	2 241	13,7%

Ces résultats sont relativement proches de ceux établis par l'étude de la Banque africaine de développement en 2015¹¹, à savoir une féminisation globale des conseils d'administration de l'ordre de 12,7% en Afrique contre 17,3% à l'échelle mondiale, et des avancées plus notables en Afrique de l'est et en Afrique australe.

En ce qui concerne la part des entreprises qui ne disposent d'aucune femme dans leurs conseils d'administration, elle est de 30%. Autrement dit, trois entreprises sur dix de l'échantillon ont un conseil d'administration composé uniquement d'hommes (cf. **tableau 3** ci-dessous).

TABLEAU 3: Pourcentage des femmes dans les CA des entreprises par région en Afrique

	Nombre d'entreprises	Pourcentage de femmes dans les CA
0 femme dans le CA	75	30%
1 femme dans le CA	82	33%
2 femmes ou plus dans le CA	94	37%
Total	251	100%

1.2 PROFILAGE DES FEMMES MEMBRES DES CA EN AFRIQUE

Sont élaborés ici les profils courts de quelques femmes membres de conseils d'administration des entreprises en Afrique, et une esquisse des parcours-types par pays, par région et à l'échelle africaine.

1.2.1 PROFILS DES FEMMES DANS LES CA EN AFRIQUE DU SUD

En Afrique du Sud, une femme qui siège dans un conseil d'administration est en général diplômée d'une grande université aux États-Unis. Elle a eu d'importantes responsabilités de direction et siège au conseil d'administration d'autres organisations, à l'instar du profil ci-après.

NOMBULELO T. MOHOLI
Anglo American Platinum

Études: M^{me} Moholi a obtenu un diplôme de premier cycle à l'Université de Stanford.

11. BAD, 2015, «Where are the Women: Inclusive Boardrooms in Africa's top listed companies?». <https://www.afdb.org/en/news-and-events/african-development-bank-unveils-first-ever-study-of-female-board-membership-in-africa-14373/>

Expériences: M^{me} Moholi est présidente de Ndbank Eyethu Community Trust. Elle siège au conseil d'administration de Woolworths Holdings Ltd., Anglo American Platinum Ltd. et Old Mutual Emerging Markets Ltd. Elle a été auparavant directrice générale chez Telkom SA Ltd., et membre du conseil d'administration d'Avi Ltd.

1.2.2 PROFILS DES FEMMES DANS LES CA AU BOTSWANA

Au Botswana, une femme qui siège au conseil d'administration d'une entreprise est diplômée d'une part d'une université au Botswana et d'autre part d'une université à l'étranger, en général aux États-Unis. Quelques profils sont présentés ci-dessous.

LORATO EDITH BOAKGOMO-NTAKHWANA Bidvest Ltd.

Études: Elle a obtenu son diplôme de premier cycle à l'Université du Botswana et un MBA à Loyola University Maryland (USA).

Expériences: M^{me} Boakgomo-Ntakhwana a été présidente chez Botswana Telecommunications Corp. et présidente de la Fondation FNBB. Elle était auparavant chef de la direction et directeur général de First National Bank of Botswana Ltd.

SERTY LEBURU Standard Chartered Botswana

Études: M^{me} Leburu a obtenu une Licence en commerce de l'Université du Botswana et a ensuite acquis la qualification professionnelle CIMA, à l'Université du Botswana.

Expériences: M^{me} Serty Leburu a occupé le poste de directrice générale adjointe chez Standard Chartered Bank Botswana Ltd depuis 2010, après avoir exercé les fonctions de directrice financière de Standard Chartered Bank Botswana Ltd, qu'elle avait rejoint en mai 2007. Elle avait auparavant été directeur financier de Debswana Diamond Company Jwaneng Mine, Botswana Diamond Valuing Company maintenant DTC Botswana. M^{me} Leburu a aussi occupé le poste de président du conseil à Botswana Telecommunications Corporation Limited.

1.2.3 PROFILS DES FEMMES DANS LES CA EN CÔTE D'IVOIRE ET EN ZONE UEMOA

En Côte d'Ivoire, une femme qui siège au conseil d'administration d'une entreprise, a au minimum un master d'une grande université ou école française. Elle a également assumé des responsabi-

lités de direction dans une ou plusieurs grandes entreprises.

MARIAM DJIBO Société de Distribution d'eau de Côte D'Ivoire

Études: Mariam Djibo est diplômée de l'ESSEC Business School et titulaire du DESCF (Diplôme d'Études Supérieures Comptables et Financières).

Expériences: Elle a travaillé six ans chez Emerging Capital Partners, l'un des leaders du capital investissement en Afrique où elle était en charge de l'exécution des transactions et du suivi de portefeuilles, étant à ce titre membre de plusieurs CA. Elle était auparavant contrôleur interne à la PISAM à Abidjan. Elle a également été Directeur de mission chez Arthur Andersen (devenu Ernest & Young) à Paris au sein du département Transactions où elle a participé à des missions de restructuration d'entreprises en difficulté.

1.2.4 PROFILS DES FEMMES DANS LES CA EN ÉGYPTE

En Égypte, une femme qui siège au conseil d'administration d'une entreprise a fait ses études principalement dans une université nationale, et a plusieurs années d'expérience.

RANA ADAWI Acumen Securities

Expériences: M^{me} Rana Adawi possède une expertise en gestion d'actifs et plus de 22 ans dans le secteur des services financiers auprès des principales institutions financières internationales et régionales égyptiennes. Elle a tour à tour été chef de la Recherche dans Fleming CIIC Securities et Directeur Général d'Egyptian Portfolio Management Group, le groupe de gestion de portefeuille de la plus grande banque d'investissement de la région EFG-Hermes. Dans le cadre de son mandat, il s'agissait de la gestion des plus importants fonds communs de placement égyptiens et des portefeuilles d'actions de particuliers à forts revenus qui investissent dans le marché boursier égyptien. M^{me} Rana Adawi a été reconnue comme l'une des 50 femmes les plus influentes de l'économie en Égypte en 2016 lors d'une cérémonie organisée par l'un des principaux magazines financiers d'Égypte sous les auspices du Premier ministre égyptien Sherif Ismail.

1.2.5 PROFILS DES FEMMES DANS LES CA AU GHANA

Au Ghana, une femme, membre d'un conseil d'administration, est en général diplômée d'une

université nationale et à l'étranger. Elle a aussi eu de solides expériences dans des postes de direction.

LINDA OSEI-AKOTO
UT Bank LTD

Études: M^{me} Osei-Akoto a obtenu son diplôme de premier cycle à l'Université Félix Houphouët-Boigny en Côte d'Ivoire.

Expériences: M^{me} Osei-Akoto est membre de l'American Institute for Chartered Property Casualty Und., d'Insurance Institute of America et de l'Institut d'assurance pour l'éthique appliquée, et est Directeur général/Administrateur délégué chez NSIA Ghana Insurance Ltd.

Felicia GBESEMETE / Standard Chartered Bank Ghana LTD.

Expériences: M^{me} Gbesemete siège au conseil d'administration de Standard Chartered Bank Ghana Ltd. et de Lexconsult & Co. Elle était auparavant présidente de Ghana Broadcasting Corp. et vice-présidente de Ghana Bar Association. Elle est également membre du conseil de la Société Biblique du Ghana et membre de l'Association internationale du Barreau.

1.2.6 PROFILS DES FEMMES DANS LES CA AU KENYA

Au Kenya, une femme qui siège au conseil d'administration d'une entreprise a en général fait une partie de ces études au Kenya et une deuxième partie dans un autre pays anglophone. Elle a au moins un niveau master et a fait des études en finance ou travaillé dans le secteur bancaire, avec une moyenne de 6 ans d'expériences professionnelles.

LINNET MIREHANE
National Bank of Kenya

Études: Elle détient une Licence en éducation de l'Université Kenyatta de Nairobi.

Expériences: M^{me} Mirehane a été nommée au conseil de la National Bank of Kenya en mars 2015. Elle a plus de 7 ans d'expériences dans la société civile et la vie politique. Elle a travaillé avec des institutions comme le Consortium d'éducation à la réforme de la Constitution (CRECO) et le Bureau des services de développement. Elle a également largement participé au développement, à la gestion et à la mise en œuvre de divers programmes dans les domaines de la gouvernance, des droits de l'homme, de la démocratie, de l'égalité homme-femme et de la lutte contre le VIH.

BETTY MWANGI
Deacons East Africa PLC

Études: M^{me} Mwangi détient un diplôme en Ingénierie spécialité génie électrique et électronique de l'Université Victoria de Manchester et un MBA de l'Université de Leicester. Elle est également membre du Chartered Institute of Marketing.

Expériences: M^{me} Mwangi est l'ancien directeur des services financiers de Safaricom Ltd, qui est la division qui supervise le service Mobile Money.

ISABELLA OCHOLA WILSON
Unga Group

Études: M^{me} Ochola Wilson est titulaire d'une Licence en administration des affaires de l'Université de Dar-es-Salaam et d'un MBA en Marketing de l'Université de la British Columbia au Canada.

Expériences: M^{me} Ochola Wilson a plusieurs années d'expériences en gestion d'entreprise pour Johnson&Johnson. Elle a également été directrice de NIC Bank Ltd. Elle a été nommée au conseil de l'Unga Group en juin 2006. Elle est aussi consultante en affaires et membre du Conseil universitaire de l'Université technique du Kenya.

1.2.7 PROFILS DES FEMMES DANS LES CA AU MAROC

Au Maroc, une femme qui siège au sein du conseil d'administration d'une entreprise a fait des études à l'étranger, particulièrement en France, a un niveau master, a en moyenne 7 ans d'expérience, et a éventuellement de la famille engagée dans l'entrepreneuriat.

IBTISSAM ABOUHARIA
Attijariwafa Bank

Études: Licence en Hautes Études de Management (HEM) avec Finance comme majeure. Par la suite, elle obtient un Master en Finance et à l'Université François Rabelais à Tours en France.

Expériences: M^{me} Abouharia a travaillé à la CDG en tant que cadre de gestion au département de l'étude des risques financiers de 2002 à 2004. Ensuite, elle a travaillé un an en tant qu'analyste financier à BMCE capital puis a occupé le même poste à la CDG encore une fois jusqu'en 2007 où elle a intégré Attijariwafa Bank en tant que Directeur du Pôle Relations Financières et Relations Investisseurs.

LAILA MAMOU

Wafasalaf

Laila MAMOU est présidente du conseil d'administration de Wafasalaf.

Études: M^{me} Mamou a fait des études en gestion des entreprises, option finance à l'Université d'Aix Marseille puis elle a fait un an de plus à l'Institut d'administration des entreprises à Caen.

Expériences: M^{me} Mamou a commencé en tant qu'auditrice à Deloitte à Casablanca. Elle a intégré Wafasalaf en tant que contrôleur de gestion en 1992 où elle a occupé également le poste de directeur du traitement du risque puis de directeur commercial et marketing pour enfin être promue présidente du directoire.

MIRIEM BENSALAH-CHAQROUN

Eaux Minérales d'Oulmes

Miriem Bensalah-Chaqroun est le PDG des Eaux Minérales d'Oulmes, elle est également à la tête de CGEM depuis 2012 et l'une des femmes les plus puissantes du Maroc mais aussi du continent.

Études: En 1980, elle a intégré l'École supérieure de commerce de Paris (l'ESC Paris, devenue depuis ESCP Europe) où elle a fait 4 ans d'études. Elle est également titulaire d'une maîtrise en administration des affaires (MBA) en management international et en finance de l'Université de Dallas (USA).

Expériences: Après ses études, elle intègre le département Titres et Participations de la Société Marocaine de Dépôt et Crédit (SMDC). Elle rejoint ensuite le groupe familial Holmarcom en tant qu'administrateur. Elle est nommée à la tête de la société « Eaux Minérales d'Oulmes » où elle a gravi les échelons jusqu'au sommet. Elle a été élue en 2012 puis en 2015 à la tête de la CGEM l'organisation patronale marocaine.

1.2.8 PROFILS DES FEMMES DANS LES CA AU NIGERIA

Au Nigéria, une femme membre du conseil d'administration d'une entreprise est en général diplômée d'une université à l'étranger, plus précisément aux États-Unis. Elle a au minimum cinq ans d'expérience professionnelle et dont une partie à l'étranger.

OMOLARA ISWAT ELEMIDE

Chemical Allied Products PLC.

Expériences: M^{me} Elemide a rejoint l'UAC de Nigéria Plc (UACN) en 1983 et est devenue comp-

table agréée en novembre 1986. Elle a occupé divers postes au sein du Groupe UACN en tant que contrôleur interne de vérification, comptable en management et comptable financier. Lors de la cession à Unilever de l'UACN en 1994, elle a assumé le poste de responsable de la vérification. M^{me} Elemide est devenue directrice commerciale divisionnaire de GB Ollivant / MDS en 1997 et directrice des finances de UACN Property Development Company Plc en 1998. Elle a aussi été membre du CA de Livestock Feeds Plc.

1.2.9 PROFILS DES FEMMES DANS LES CA EN OUGANDA

En Ouganda, une femme qui siège au conseil d'administration d'une entreprise a en général réalisé au moins une partie de ses études à l'étranger, précisément en Angleterre et a au moins un master. Elle a également à son actif plusieurs années d'expériences professionnelles.

YASMIN JETHA

Nation Media Group

Dr. Yasmin Jetha est membre du CA de la Nation Media Group. Elle l'a rejoint en septembre 2009 où elle devenue présidente du comité des ressources humaines et de la rémunération et membre du comité de planification stratégique.

Études: Dr Yasmin Jetha a réalisé l'ensemble de ses études universitaires en Angleterre. Elle est titulaire d'une maîtrise en sciences de la gestion de l'Imperial College de Londres et d'une Licence en mathématiques de l'Université de Londres. Elle est membre du Chartered Institute of Management Accountants. Elle a obtenu un doctorat honorifique en droit à l'Université de Leicester en 2005.

Expériences: Dr Jetha était responsable en chef de l'information avant sa retraite en 2014 chez Bupa, une société de soins de santé de premier plan. Elle a également occupé le poste de chef de l'exploitation au Financial Times au Royaume-Uni.

JANE KARUKU

East African Breweries

M^{me} Jane Karuku est membre du CA de East African Breweries depuis 2013.

Études: M^{me} Karuku détient une Licence en sciences et technologie alimentaire de l'Université de Nairobi et un MBA en marketing de l'Université nationale de Californie. Elle été également membre du conseil d'administration de Global Sustainability Index.

Expériences: M^{me} Karuku possède des expertises en gestion dans les secteurs public et privé. Elle a occupé des postes de haut niveau dans plusieurs entreprises internationales, notamment en tant que vice-président et secrétaire général à Telkom Kenya et directeur général de Cadbury en Afrique de l'Est et centrale avant d'occuper le poste de président de l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA) en avril 2012, une organisation africaine qui lutte contre l'insécurité alimentaire en Afrique et aide de petits agriculteurs à sortir de la pauvreté.

1.2.10 PROFILS DES FEMMES DANS LES CA AU RWANDA

Au Rwanda, une femme qui siège au conseil d'administration d'une entreprise est diplômée d'une part d'une université du Rwanda et d'autre part d'une université à l'étranger, en général aux États-Unis ou au Royaume Uni, et quelquefois en Europe (Belgique).

LILIANE IGIHOZO

Bank of Kigali

Études: M^{me} Igihozo détient une maîtrise en gestion des risques financiers et une Licence en administration des affaires de l'Université catholique de Louvain, en Belgique.

Expériences: M^{me} Igihozo a une expérience de gestion de projet dans les secteurs privé et public et dans diverses industries telles que les chemins de fer / ingénierie ferroviaire à grande vitesse, les projets de construction, l'énergie, la fabrication de ciment, l'éducation et la vente au détail. Elle a été partenaire chez Freddy Consulting, une société de conseil internationale active dans les services de conseil stratégique, financier et opérationnel. Auparavant, elle était vice-directrice en charge de l'administration et des finances à l'École des finances SFB. Elle a également travaillé comme chef de la direction du Rwanda Investment Group (RIG Ltd), l'une des plus grandes entreprises privées de capital-risque au Rwanda.

1.2.11 PROFILS DES FEMMES DANS LES CA EN TUNISIE

En Tunisie, une femme qui siège au conseil d'administration d'une entreprise a souvent fait ou complété ses études hors de Tunisie (mais pas toujours). Elle a un master, et en moyenne sept ans d'expériences.

SELMA ELLOUMI REKIK

La Société Cofat Med et de Stifen

Selma Elloumi Rekik est PDG de la société Cofat Med et de Stifen.

Études: Elle a étudié le management à l'Institut Supérieur de Tunis.

Expériences: Elle a d'abord intégré l'entreprise familiale, le groupe Elloumi, avant de se reconvertir ensuite en entrepreneur dans l'agroalimentaire, dirigeant l'entreprise Stifen, active dans la région du Cap Bon. Elle a été nommée ministre du tourisme et de l'Artisanat à deux reprises.

1.2.12 PROFILS RÉGIONAUX

Ces différents profils donnent un aperçu des femmes membres de conseils d'administration dans les entreprises africaines cotées en bourse, certaines spécificités régionales apparaissent.

En Afrique du Nord, une femme membre du conseil d'administration d'une entreprise a en moyenne un grade master dans une université nationale ou française, et a au minimum cinq ans d'expériences.

En Afrique Australe, les femmes membres de conseils d'administration sont plutôt diplômés de grandes universités aux États-Unis ou au Royaume-Uni. Elles ont également eu plusieurs années d'expérience dans des postes de direction au niveau national ou à l'étranger.

L'Afrique de l'Ouest se compose de pays francophones et anglophones. Pour les pays francophones, le profil idéal est celui d'une femme qui a fait ses études supérieures en Europe (France principalement) et a assumé des responsabilités de direction au niveau national. Dans les pays anglophones, les femmes membres des CA ont fait une partie de leurs études dans des universités nationales et une autre dans des universités aux États-Unis ou au Royaume Uni, avec plusieurs années d'expériences à des postes de direction.

Le constat suivant se dégage à l'échelle continentale: une femme qui accède au conseil d'administration d'une entreprise en Afrique est titulaire d'un master, dans une université africaine et dans une institution académique hors d'Afrique, plus précisément en Europe (France, Royaume Uni), aux États-Unis ou au Canada, et a en moyenne cinq ans d'expériences professionnelles dans des postes de direction.

2 DÉTERMINANTS DE LA PRÉSENCE DES FEMMES DANS LES CA EN AFRIQUE

Il est question ici d'identifier les facteurs favorables à la présence des femmes en conseil d'administration dans les entreprises africaines. Pour ce faire, le choix s'est porté sur quatre facteurs potentiels : la prise en compte à l'échelle nationale de l'égalité de genres, la facilité à faire les affaires, la performance du pays en matière de gouvernance, et le niveau de développement humain.

Il s'agit de voir s'il y a corrélation entre la féminisation des CA dans les différents pays et chacun de ces facteurs.

2.1 L'ÉGALITÉ DE GENRES ET LA FÉMINISATION DES CA EN AFRIQUE

La problématique ici est de savoir si les pays où les conseils d'administration (CA) sont les plus féminisés sont également les plus performants en matière d'égalité de genres. Intuitivement, on pourrait répondre par l'affirmative, mais il est utile de rappeler que ce critère de la féminisation des CA n'est pas une variable explicite de l'Indice d'égalité de genres développé par la Banque africaine de développement.

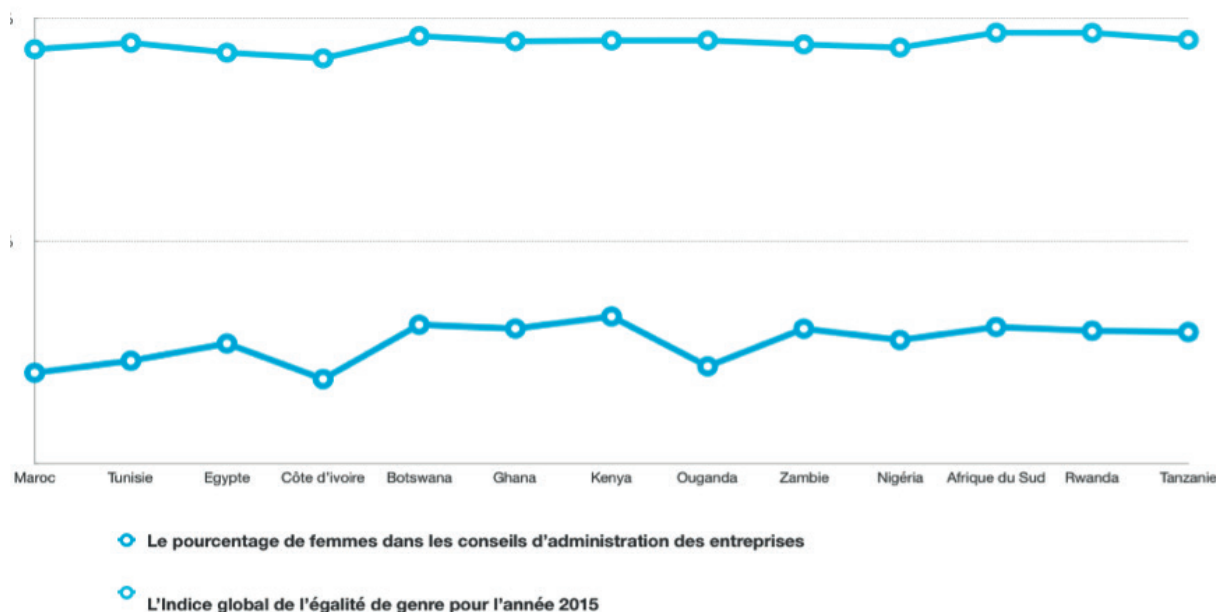
L'indice de l'égalité de genres en Afrique (African Gender Equality) a été élaboré en 2015. Il a été calculé en s'appuyant sur trois variables : l'égalité dans les opportunités économiques, l'égalité dans le développement humain et l'égalité devant les lois et les institutions¹². Le **tableau 4** ci-dessous présente les données par pays de l'Indice en comparaison avec les données de la féminisation des CA dans chaque pays.

TABLEAU 4 : Comparaison entre l'Indice de l'Égalité de Genres et le taux de féminisation des CA

Pays	Part des femmes dans les CA des entreprises		L'Indice de l'égalité de genres (BAD, 2015)	
	Pays	Taux (%)	Indice	Pays
1	Kenya	20,8 %	74,5	Afrique du Sud
2	Botswana	17,5 %	74,3	Rwanda
3	Afrique du Sud	16,7 %	69,4	Botswana
4	Ghana	16,2 %	64,2	Tanzanie
5	Zambie	16,1 %	63,4	Ouganda
6	Rwanda	15,5 %	63,3	Kenya
7	Tanzanie	15,1 %	62,3	Ghana
8	Nigéria	12,8 %	60,4	Tunisie
9	Égypte	11,9 %	58,3	Zambie
10	Tunisie	8,3 %	54,7	Nigéria
11	Ouganda	7,4 %	52,9	Maroc
12	Maroc	6,5 %	49,3	Égypte
13	Côte d'Ivoire	5,7 %	43,7	Côte d'Ivoire

12. BAD, 2015, « Autonomiser les femmes africaines : Plan d'action », Indice de l'égalité du genre en Afrique : https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/African_Gender_Equality_Index_2015-EN.pdf

L'évolution du pourcentage de femmes dans les CA en comparaison avec l'indice global de l'égalité de genre pour chaque pays



On observe dans le tableau 4 que quatre des six premiers pays les plus performants au regard de l'égalité de genres sont également ceux dont les CA sont les plus féminisés, c'est-à-dire le Botswana, l'Afrique du Sud, le Rwanda et le Kenya. De même, deux des trois pays les moins bien classés au regard de l'égalité de genres sont également ceux où les CA sont les moins féminisés, c'est-à-dire la Côte d'Ivoire et le Maroc.

Par conséquent, une forte corrélation se dégage entre les deux facteurs, de sorte qu'on peut postuler qu'un pays engagé dans la promotion de l'égalité de genres est susceptible d'enregistrer des résultats significatifs dans la féminisation des conseils d'administration.

2.2 LA GOUVERNANCE NATIONALE ET LA FÉMINISATION DES CA EN AFRIQUE

Il s'agit ici de savoir si les performances en matière de gouvernance dans un pays sont des facteurs favorables à la féminisation des CA en Afrique.

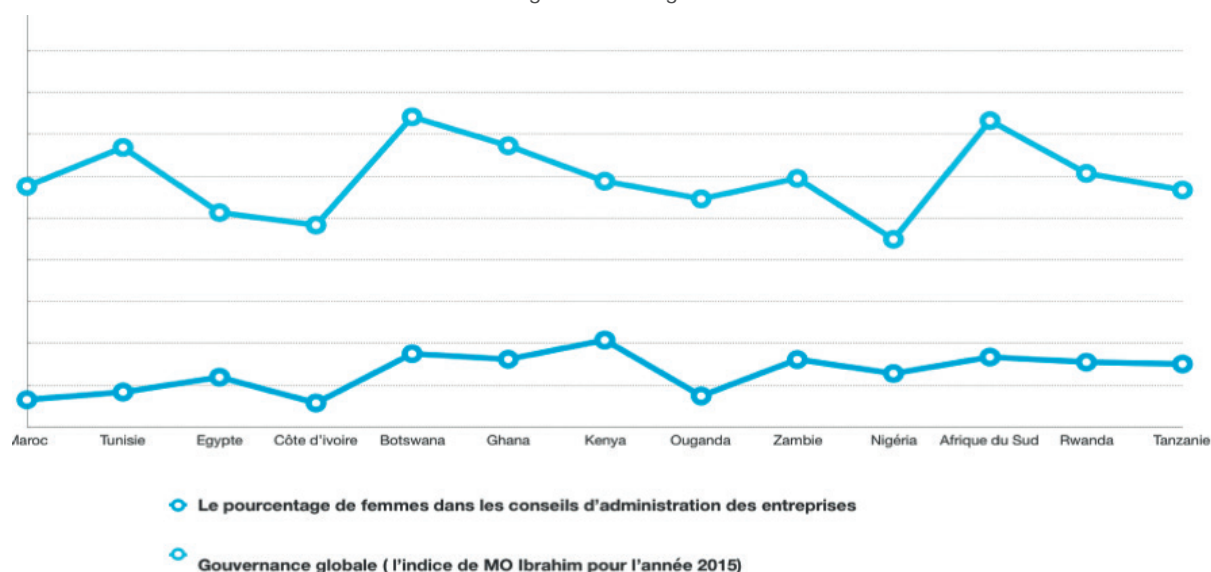
L'indice Mo Ibrahim de la gouvernance en Afrique¹³ fournit des éléments d'analyse pertinents. C'est un indice créé par la fondation Mo Ibrahim afin de promouvoir la bonne gouvernance en Afrique et les bonnes pratiques en matière de politiques publiques. Il est constitué de quatre composantes : la sécurité et l'État de droit, la participation et les droits de l'Homme, le développement économique durable, et le développement humain. Le **tableau 5** ci-après en présente les éléments de comparaison.

13. Mo Ibrahim Foundation, 2015, « Indice de la Gouvernance globale », l'Afrique. <http://mo.ibrahim.foundation/static/iag-data-portal-2015/index-fr.htm>

TABLEAU 5: Comparaison entre l'Indice de la Gouvernance et le taux de féminisation des CA

	Part des femmes dans les CA des entreprises		Indice de la Gouvernance Globale (2015)	
1	Kenya	20,8 %	74,2	Botswana
2	Botswana	17,5 %	73,3	Afrique du Sud
3	Afrique du Sud	16,7 %	67,3	Ghana
4	Ghana	16,2 %	66,9	Tunisie
5	Zambie	16,1 %	60,7	Rwanda
6	Rwanda	15,5%	59,5	Zambie
7	Tanzanie	15,1 %	58,8	Kenya
8	Nigéria	12,8 %	57,6	Maroc
9	Égypte	11,9 %	56,7	Tanzanie
10	Tunisie	8,3 %	54,6	Ouganda
11	Ouganda	7,4 %	51,3	Égypte
12	Maroc	6,5 %	48,3	Côte d'ivoire
13	Côte d'Ivoire	5,7 %	44,9	Nigéria

L'évolution du pourcentage de femmes dans les CA en comparaison avec l'indice de gouvernance global le MO Ibrahim



On observe dans le tableau 5 que quatre des six premiers pays les plus performants au regard de la gouvernance sont également ceux dont les CA sont les plus féminisés, c'est-à-dire le Botswana, l'Afrique du Sud, le Ghana, et le Rwanda. Un seul des trois pays les moins bien classés au regard de la gouvernance sont également ceux où les CA sont les moins féminisés, c'est-à-dire la Côte d'Ivoire.

Par conséquent, une corrélation se dégage également entre les deux facteurs gouvernance nationale et féminisation des CA en Afrique. Elle est cependant moins forte que dans le cas de l'Indice de l'égalité de genres. On peut de même postuler qu'un pays engagé dans la promotion de la gouvernance est susceptible d'enregistrer des résultats significatifs dans la féminisation des conseils d'administration.

2.3 LA FACILITÉ À FAIRE LES AFFAIRES ET LA FÉMINISATION DES CA EN AFRIQUE

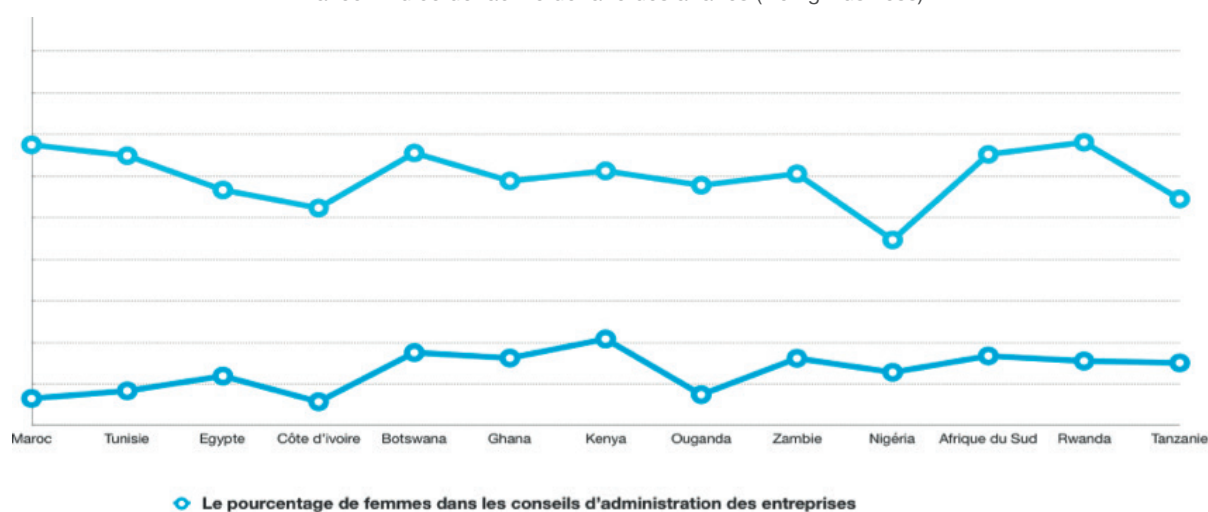
La question qui se pose ici est celle de savoir si l'amélioration de l'environnement des affaires va de pair avec la féminisation des CA en Afrique.

L'Indice Doing Business in Africa¹⁴ élaboré par la Banque mondiale fournit des éléments de comparaison pertinents. L'Indice Doing Business note les pays de 1 à 190 par rapport à la facilité à y faire des affaires. Plus un résultat est élevé pour un pays, plus il est facile d'y faire des affaires. Le **tableau 6** ci-dessous présente les éléments de comparaison avec la féminisation des CA.

TABEAU 6 : Comparaison entre l'Indice Doing Business in Africa et le taux de féminisation des CA

	Part des femmes dans les CA des entreprises		Indice de la Facilité à faire des affaires – Doing Business (2016)	
1	Kenya	20,8 %	68,12	Rwanda
2	Botswana	17,5 %	67,50	Maroc
3	Afrique du Sud	16,7 %	65,55	Botswana
4	Ghana	16,2 %	65,20	Afrique du Sud
5	Zambie	16,1 %	64,89	Tunisie
6	Rwanda	15,5%	61,22	Kenya
7	Tanzanie	15,1 %	60,54	Zambie
8	Nigéria	12,8 %	58,82	Ghana
9	Égypte	11,9 %	57,77	Ouganda
10	Tunisie	8,3 %	56,64	Égypte
11	Ouganda	7,4 %	54,48	Tanzanie
12	Maroc	6,5 %	52,31	Côte d'Ivoire
13	Côte d'Ivoire	5,7 %	44,63	Nigéria

L'évolution du pourcentage de femmes dans les CA en comparaison avec l'indice de facilité de faire des affaires (Doing Business)



14. Banque Mondiale, 2017, «Doing Business 2016: Mesure de la qualité et de l'efficacité du cadre réglementaire», 13^{ème} édition.

On observe dans le tableau 6 que quatre des six premiers pays les plus performants au regard de la facilité à faire des affaires sont également ceux dont les CA sont les plus féminisés, c'est-à-dire le Botswana, l'Afrique du Sud, le Rwanda et le Kenya. Un seul des trois pays les moins bien classés au regard de la gouvernance sont également ceux où les CA sont les moins féminisés, c'est-à-dire la Côte d'Ivoire.

Par conséquent, une bonne corrélation se dégage également entre les deux facteurs ; comme pour la gouvernance, cette corrélation est moins forte que dans le cas de l'Indice de l'égalité de genres. On peut également postuler qu'un pays engagé dans les réformes en vue d'améliorer l'environnement des affaires est susceptible d'enregistrer des résultats significatifs dans la féminisation des conseils d'administration.

2.4 LE DÉVELOPPEMENT HUMAIN ET LA FÉMINISATION DES CA EN AFRIQUE

Le Programme des Nations Unies pour le développement a mené différentes études¹⁵ pour montrer l'importance du développement du leadership chez les femmes et leur pleine participation à la prise de décisions, dans la mesure où celles-ci représentent une force de changement si elles jouent pleinement leur rôle dans l'exercice de l'autorité économique, politique et administrative à toutes les échelles.

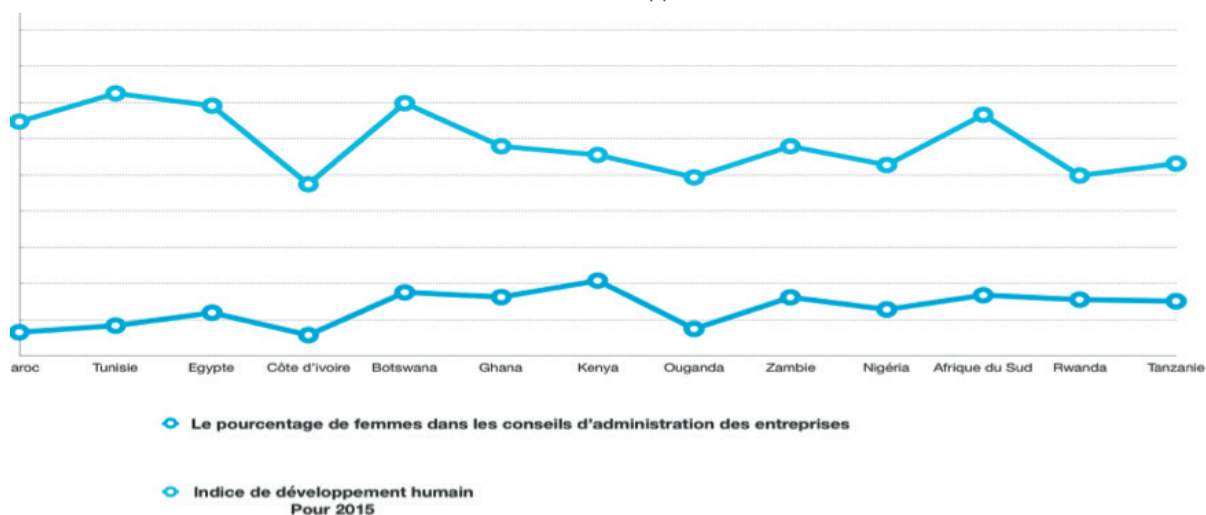
La question qui se pose ici est de savoir si la féminisation des CA dans les entreprises en Afrique va de pair avec le développement humain. L'Indice de développement humain (IDH) du PNUD permet de procéder à cette vérification. Pour mémoire, cet indice a pour principale fonction de montrer que les personnes et leurs capacités constituent les facteurs majeurs de développement d'un pays. Cet indice repose sur trois composantes : le PIB par habitant, l'espérance de vie à la naissance et le niveau d'éducation. Le **tableau 7** ci-après présente les résultats de cette comparaison.

TABLEAU 7 : Comparaison entre l'Indice de développement humain et le taux de féminisation des CA

	Part des femmes dans les CA des entreprises		Indice de Développement Humain (IDH, 2015)	
1	Kenya	20,8 %	0,725	Tunisie
2	Botswana	17,5 %	0,698	Botswana
3	Afrique du Sud	16,7 %	0,691	Égypte
4	Ghana	16,2 %	0,666	Afrique du Sud
5	Zambie	16,1 %	0,647	Maroc
6	Rwanda	15,5%	0,579	Ghana
7	Tanzanie	15,1 %	0,579	Zambie
8	Nigéria	12,8 %	0,555	Kenya
9	Égypte	11,9 %	0,531	Tanzanie
10	Tunisie	8,3 %	0,527	Nigéria
11	Ouganda	7,4 %	0,498	Rwanda
12	Maroc	6,5 %	0,493	Ouganda
13	Côte d'Ivoire	5,7 %	0,474	Côte d'ivoire

15. PNUD, 2000, « Women's Political Participation and Good Governance : 21st Century Challenges ».

L'évolution du pourcentage de femmes dans les CA en comparaison avec l'indice de développement humain



On observe dans le tableau 7 que seuls deux des six premiers pays les plus performants au regard du développement humain sont également ceux dont les CA sont les plus féminisés, c'est-à-dire le Botswana et l'Afrique du Sud. Deux des trois pays les moins bien classés au regard du développement humain sont également ceux où les CA sont les moins féminisés, c'est-à-dire la Côte d'Ivoire et l'Ouganda.

Par conséquent, la relation qui se dégage finalement entre les deux variables développement humain et féminisation des CA en Afrique est plutôt faible.

En conclusion, les trois facteurs dont la corrélation avec la féminisation des CA en Afrique apparaît significative sont l'égalité de genres, la gouvernance nationale et la facilité à faire les affaires, le niveau d'égalité de genres étant le facteur le plus déterminant.

3 LEVIERS D' ACTIONS POUR FAVORISER LA PRÉSENCE DES FEMMES DANS LES CA

Etant donné que l'égalité de genres est le facteur le plus déterminant dans les résultats, elle doit bénéficier d'une attention particulière. La gouvernance nationale et la facilité à faire des affaires doivent également être prises en compte. C'est ainsi que les recommandations qui figurent dans le Protocole de Maputo¹⁶ de l'Union Africaine, et plus particulièrement dans la publication de la Banque africaine de développement sur l'Indice de l'égalité de genres en Afrique¹⁷, demeurent pertinentes.

Les leviers d'actions susceptibles de favoriser la présence des femmes dans les CA évoqués ci-après s'en inspirent. Ils s'adressent principalement aux gouvernements car à cette étape où les taux de féminisation dans les CA sont particulièrement faibles, les incitations publiques sont nécessaires pour servir de levier au secteur privé :

→ Instaurer, notamment dans les constitutions nationales, des dispositions destinées à lutter contre la discrimination de genres, et instituer dans des lois ad hoc et de manière temporaire des quotas de femmes dans des postes de direction en entreprise et dans les conseils d'administration.

→ Intégrer dans les marchés publics des conditionnalités d'accès relatives à la prise en compte des cibles bénéficiaires femmes, des femmes affectées par les projets, et des femmes employées notamment à des responsabilités de direction chez les entreprises soumissionnaires.

→ Inclure dans la réglementation des dispositifs et instances de surveillance des salaires et des promotions des femmes au sein des entreprises afin de faire face au problème récurrent des inégalités de traitements et de carrières.

→ Soutenir des initiatives des organisations de la société civile qui promeuvent l'égalité de genres, et plus particulièrement celles qui s'engagent en faveur d'une présence plus forte des femmes dans les conseils d'administration.

→ Sur le moyen et le long terme, inciter les jeunes filles à embrasser des carrières dites masculines, comme des études scientifiques et d'ingénieurs, ou comme des métiers du transport, de la logistique et du bâtiment-travaux publics.

16. AU, 2013, Maputo Protocol to the African Charter on Human and People's Rights on the Rights of Women in Africa.
<http://www.achpr.org/instruments/women-protocol/>

17. BAD, 2015, «Autonomiser les femmes africaines: Plan d'action», Indice de l'égalité de genres en Afrique:
https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/African_Gender_Equality_Index_2015-EN.pdf

CONCLUSION

La participation de la femme aux instances de décision en société en Afrique et dans le monde est plus que jamais d'actualité au moment où toutes les économies recherchent une croissance inclusive en vue d'un développement durable.

La présente étude a permis d'établir que seuls 13,7% des membres des conseils d'administration de l'échantillon d'entreprises analysées ici sont des femmes et que jusqu'à 30% des entreprises n'ont pas de femme dans leurs conseils d'administration.

Les mentalités évoluent lentement. Le chemin vers l'égalité de genres, et vers un développement inclusif et donc d'un développement durable est encore long, il nécessite une mobilisation résolue des gouvernements et de toutes les parties prenantes nationales et internationales.

Dans cette perspective, les organisations de la société civile comme Women In Africa (WIA) ont un rôle moteur historique à jouer auprès des femmes et de leurs organisations, mais aussi des gouvernements et des organisations internationales, pour hâter le changement des mentalités et des pratiques.

BIBLIOGRAPHIE

African Union, 2013, Maputo Protocol to the African Charter on Human and People's Rights on the Rights of Women in Africa.

<http://www.achpr.org/instruments/women-protocol/>

BAD, 2015, « Where are the Women: Inclusive Boardrooms in Africa's top listed companies ? ».

<https://www.afdb.org/en/news-and-events/african-development-bank-unveils-first-ever-study-of-female-board-membership-in-africa-14373/> / Consultée le 12/09/17.

BAD, 2015, « Autonomiser les femmes africaines : Plan d'action », Indice de l'égalité du genre en Afrique.

https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/African_Gender_Equality_Index_2015-EN.pdf / Consultée le 12/09/17.

Banque Mondiale, 2017, « Doing Business 2016: Mesure de la qualité et de l'efficacité du cadre réglementaire », 13^{ème} édition.

Mo Ibrahim Foundation, 2015, « Indice de la Gouvernance globale », l'Afrique.

<http://mo.ibrahim.foundation/static/iiag-data-portal-2015/index-fr.html> / Consultée le 11/09/17.

OCDE, 2005, « L'égalité des sexes engendre-t-elle la croissance ? », L'Observateur de l'OCDE, N°250, Juillet 2005, P. 14-16.

PNUD, 2000, « Women's Political Participation and Good Governance: 21st Century Challenges ».

ANNEXE

Recensement des femmes dans les CA par pays et secteurs

Afrique du Sud

Entreprises	Secteur d'activité	Nombre de femmes dans les CA	Les femmes dans les CA	Nombre de personnes dans les CA
African Rainbow Min Ltd	Industrie	2	Dr Manana Bakane-Tuoane Dr Rejoice Simelane	15
Anglo American Platinum Ltd	Industrie	4	Wendy Elizabeth Lucas-Bull Nombulelo Thokozile Mohili DhanasagreeNaidoo Khanyisile Thandiwe Kweyama	14
Aspen Pharmacare Hldgs L	Médical	2	Judith Dlamini Sindiswa Victoria Zilwa	10
Assore Ltd	Industrie	1	Zodwa P Manase	9
Anglo Gold Ashanti Ltd	Industrie	1	Mrs Np January-Bardill	7
Barclays Africa Grp Ltd	Finances	3	Wendy Lucas-Bull Yolanda Cuba Maria Ramos	12
BHP Billiton PLC	Industrie	2	Carolyn Hewson Baroness Shriti Vadera	13
Bidvest Ltd	Industrie	3	Lorato Phalatse Tania Slabbert Adv Falth Dikeledi Pansy Tlakila	14
Discovery Ltd	Finances	3	Sonja Sebotsa Tania Slabbert Sindi Zilwa	19
Exxaro Resources Ltd	Industrie	1	Salukazi Dakile-Hlongwane	12
Firstrand Ltd	Finances	4	Mary Bomela Nolulamo Gwagwa Ethel Matenge-Sebesho Amanda Nzimande	20
Gold Fields Ltd	Industrie	2	Cheryl A Carolus Gayle M Wilson	9
Growth Point Prop Ltd	Industrie	2	Lynette Finlay Mpume Nkabinde	14
Impala Platinum Hlgs Ltd	Industrie	5	Almorie Maule Babalwa Ngonyama Thandi Orleyn Albertinah Kekana Brenda Berlin	12
Imperial Holdings Ltd	Industrie	2	Phumziliz Langeni Thembisa Dingaen	15
Investec Ltd	Finances	3	Cheryl A Carolus Olivia C Dickson Haruko Fukuda OBE	17
Kumba Iron Ore Ltd	Industrie	4	Zarina Bassa Khanyisile Kweyama Dolly Mokgatle Buyelwa P Sonjica	11
Massmart Holdings Ltd	Industrie	2	Dr Nolulamo Gwagwa Phumzile Langeni	10
Mediclinic Internat Ltd	Médical	1	Nandi Mandela	15
Mondi Ltd	Industrie	2	Anne Quinn Imogen Mkhize	9
Naspers Ltd	Industrie	3	Francine-Ann Du plessis Rachel Jafta Debra Meyer	15

Entreprises	Secteur d'activité	Nombre de femmes dans les CA	Les femmes dans les CA	Nombre de personnes dans les CA
Nedbank Group Ltd	Finances	3	Nomavuso Patience Mnxasana Raisibe Kgomaraga Morathi Gloria Tomatoe Serobe	13
Remgro Ltd	Industrie	0	-	13
RMB Holdings Ltd	Finances	1	Sonja Emilia Ncumisa Sebotsa	10
SAB Miller PLC	Industrie	3	Lesley Knox Dambisa Moyo Helen Weir	16
Sanlam Limited	Finances	4	Manana Bakane-Tuoane Philliswiwe Buthelezi Fran du Plessis Rejoice Simelane	17
Salsol Limited	Pétrole et Gaz	2	Nolitha Fakude Imogen Mkhize	12
Shoprite Holdings Ltd	Industrie	1	Dr ATM Mokgokong	18
Standard Bank Group Ltd	Finances	2	Koosum Kalyan Kgomotso Moroka	17
Steinhoff Int Hldgs Ltd	Industrie	3	Yolanda Zoleka Cuba Angela Kruger-Steinhoff MarizaNel	15
Tiger Brands Ltd	Distribution	3	Susan Botha Maya Makanjee Funke Ighodaro	12
Truworths Int Ltd	Distribution	1	ThandiNdlovu	8
Vodacom Group Ltd	Télécommunications	3	Yolanda Zoleka Cuba Thoko Mokgosi-Mwantembe Serpil Timuray	11
Woolworths Holdings Ltd	Distribution	4	Lindiwe Bakoro Zarina Bassa Thina Siwendu Zyda Rylands	13
Anglo American PLC	Industrie	2	Anne Stevens Mphu Ramatlapeng	11
British American Tobacco Plc	Industrie du Tabac	3	Ann Goodbehere Christine Morin-Postel Karen de Segundo	11
Intu Properties Plc	Finances	2	Adele Anderson Louise Patten	10
Old Mutual Plc	Finances	2	Danuta Gray Nku Nyembezi-Heita	11

Botswana

Entreprises	Secteur d'activité	Nombre de femmes dans les CA	Les femmes dans les CA	Nombre de personnes dans les CA
African Banking Corporation Holdings Limited	Finances	2	Doreen Khama Lakshmi Shyam-Sunder	8
Barclays Bank of Botswana	Finances	2	Mokgadi Nteta Reinette Van Der Merwe	6
Botswana Insurance Holding Co	Assurance	1	Batsho Dambe-Groth	11
Chobe Holdings	Tourisme	0	-	10
Choppies Entreprises Ltd	Industrie	1	Dorcas A. Kgosietsile	4
Cresta Marakanelo Limited	Tourisme	1	Maria Mmasolo Nthebolan	8
Engen Botswana Ltd	Pétrole et gaz	0	-	6
First National Bank Botswana Limited	Banques	2	Lorato Edith Boakgomo-Ntakhwana Dorcas A. Kgosietsile	7
FSG Limited	Finance	3	Catherine Lesetedi-Letegele Kate Maphage Lynette Sybil Nikolic	7

Entreprises	Secteur d'activité	Nombre de femmes dans les CA	Les femmes dans les CA	Nombre de personnes dans les CA
Furnmart Limited	Industrie	0	-	7
G4S Botswana	Service de sécurité	3	Dora Moremi Boitumelo Paya Gaone Macholo	7
Letlole La Rona Limited	Industrie	2	Jane Tselayakgosi Marina Bathuleng Mookodi	5
Letshego Holdings Limited	Finances	1	Margaret Dawes	11
New African Properties	Industrie	0	-	4
Olympia Capital Corporation	Construction	0	-	3
Prime Time Property Holdings	Multi secteur	1	Petronella Matumo	6
RDC Properties Limited	Multi secteur	1	Jenny S Stewart	7
Sechaba Brewery Holdings	Distribution	2	Kate Maphage Myra Sekgororoane	8
Sefalana Holding Company	Holding	1	Jennifer Marinelli	6
Standard Chartered Botswana	Finances	1	Ms Serty Leburu	5
Tumstar Holdings Limited	Multi secteur	3	Peo Pillar Tiny Kgatlwane Tshepidi Moremong	8
Wilderness Holdings Limited	Tourisme	0	-	10

Côte d'Ivoire

Entreprises	Secteur d'activité	Nombre de femmes dans les CA	Les femmes dans les CA	Nombre de personnes dans les CA
Air Liquide Côte d'Ivoire	Industrie du Gaz	1	Odette Benson	5
Bank of Africa – Côte d'Ivoire	Banques	1	Lala Moulaye	8
Banque internationale pour le commerce et l'industrie	Banques	0	-	12
Bernabe Côte d'Ivoire	Distribution	0	-	4
Bollore Africa Logistics Côte d'Ivoire	Transport	0	-	12
Compagnie ivoirienne d'Electricité	Electricité	0	-	10
Filature, Tissage, Sacs	Fabrication et distribution de sacs	1	Assata Doucoure	7
Nei-Ceda CI	Publicité	1	Marie-Claire Wastiaux	8
Nestle Côte d'Ivoire	Distribution alimentaire	0	-	7
Palm CI	Agriculture	0	-	8
Servair Abidjan	Transport	0	-	7
Société Africaine de Crédit Automobile	Finances	1	-	9
Société Africaine des Plantations d'Hévéas	Agriculture	0	-	11
Société de Distribution d'Eau de la Côte d'Ivoire	Distribution d'eau	1	Mariam Djibo	12
Société de limonaderie et brasseries d'Afrique	Distribution	0	-	5
Société des caoutchoucs de Grand Bereby	Agriculture	0	-	7
Société d'études et de travaux pour l'Afrique de l'Ouest	Construction	0	-	5
Société générale de banques en côte d'ivoire	Banques	0	-	7
Société Ivoirienne d'Emballages métalliques	Industrie	1	Amina Kellou	4

Entreprises	Secteur d'activité	Nombre de femmes dans les CA	Les femmes dans les CA	Nombre de personnes dans les CA
Société Ivoirienne de Coco râpé	Agriculture	0	-	6
Société Ivoirienne des Tabacs	Production de Tabacs	0	-	8
Société Ivoirienne d'opérations maritimes	Transport maritime	0	-	3
Société multinationale de bitumes	Pétrole et Gaz	2	Aminata Traore Marie-Joséphine Sidibe	9
Tractafic Motors Côte d'Ivoire	Distribution automobile	0	-	5
Unilever Côte d'Ivoire	Distribution	1	Victoria Kayaka	7
Vivi Energy Côte d'Ivoire	Minière	0	-	8
Ecobank Transnational Incorporated	Finances	2	Laurence Do Rego Evelyne Tall	16

Égypte

Entreprises	Secteur d'activité	Nombre de femmes dans les CA	Les femmes dans les CA	Nombre de personnes dans les CA
Commercial International Bank Egypt	Banques	1	Nadia Makram Ebied	7
Egyptian Financial Group-Hermes Holdings Company	Finances	1	Mona Zulficar	10
Egyptian Kuwaiti Holdings	Finances	1	Sanna El Banna	14
Egyptians for Investment and Urban Development	Multi secteur	1	Faten Salah El Din	4
Juhayna Food Industries	Industries	2	Haba Thabet Mariam Thabet	10
Modern Company for Water proofing (Bitumode)		2	Mariam Ghali Dina Nabeil	8
Sidi Kerir Petrochemicals	Pétrole et gaz	2	Alaa El Din Sallh Hanie Ali	12
Six of October Development and Investment (SODIC)	Finances	0	-	10
Unirab Polvara Spinning and Weaving Co	Textiles	0	-	9

Ghana

Entreprises	Secteur d'activité	Nombre de femmes dans les CA	Les femmes dans les CA	Nombre de personnes dans les CA
African Champion Industries Ltd,	Industrie	2	Samirah Ibrahim Abu Comfort Yamoah	5
Aluworks Ltd	Industrie	1	Miriam Okwabi	6
Anglo Gold Ashanti Limited	Mines	0	-	7
Ayrton Drugs Manufacturing Co, Ltd	Pharmaceutiques	3	Linda Sangari Belinda Opoku Frances Jane Agyepong	9
Benso Oil Palm Plantation	Agriculture	0	-	6
CAL Bank Limited	Banques	1	Leonora Agyarko	10
Camelot Ghana Limited	Publicité	3	Elizabeth Joyce Villars Caroline Andah Elizabeth Zormelo	6
Clydestone (Ghana) Limited	Informatique	1	Nana Benyin Hutchful	4
Société Générale Ghana Limited	Banques	1	Theresa Ntim	11
Starwin Products Limited	Pharmaceutiques	1	D' Esther Offei-Aboagye	7

Entreprises	Secteur d'activité	Nombre de femmes dans les CA	Les femmes dans les CA	Nombre de personnes dans les CA
Standard Chartered Bank Ghana Ltd,	Banques	1	Felicia Gbesemete	7
Total Petroleum Ghana Ltd,	Pétrole et Gaz	0	-	10
Transol Solutions (Ghana) Limited	Industries	0	-	8
Unilever Ghana Limited	Distribution	2	Aurore Lokko Victoria Kayaga Kiggundu	10
UT Bank Limited	Finances	2	Pearl Esua-Mensah Linda Osei-Akoto	5

Kenya

Entreprises	Secteur d'activité	Nombre de femmes dans les CA	Les femmes dans les CA	Nombre de personnes dans les CA
Athi River Mining	Mines	1	Stella Kilonzo	9
Bamburi Cement	Industrie	2	Catherine Langreney Shella M'mbijewe	10
Barclays Bank Kenya	Banques	2	Jane Karuku Rose Ogega	9
British American Tobacco	Industrie du Tabac	1	C. Musyoka	9
Centum Investment Company	Finances	2	Margaret M, Byama Laila Macharia	9
CMC Holdings	Automobile	1	Mary Ngige	6
EA Cables	Construction	0	-	6
East African Breweries	Grande distribution	5	Tracey Barnes Siobhan Moriarty Constance Gankonyo Susan Githuku Jane Karuku	11
Equity Bank	Banques	1	Helen Gichohi	11
Express Kenya	Transport	0	-	4
Kengen	Industrie	3	Sarah W. Wainaina Dorcas Florence Kombo	11
Kenya Airways	Transport	0	-	11
Kenya Commercial Bank	Banques	2	Catherine Kola Charity Muya-Ngaruiya	9
Kenya Power and Lighting	Distribution	3	Fatuma Hirsi Jane Nashida Theodorah Mallah-Kilukumi	9
Mimias Sugar	Agriculture	3	Nancy Kaminchia Sarah Jepkemboi Serem Esther Koimett	12
Nation Media Group	Média	4	Yasmin Jetha Olive Mugenda Zuhura Muro Njeri Karago	16
Rea Vipingo	Agriculture	0	-	5
Safaricom	Télécommunications	3	Nancy Wambaire Macharia Susan Mudhune Esther Koimett	10
Sasini Tea	Distribution	1	Lucy W. Waithaka	8
Standard Chartered Bank	Banques	2	Anne Mutahi Chemutai Murgor	9

Maroc

Entreprises	Secteur d'activité	Nombre de femmes dans les CA	Les femmes dans les CA	Nombre de personnes dans les CA
Afriquia Gaz	Pétrole et Gaz	0	-	5
Alliances	Multi secteur	1	Farida El Belghami	9
Attijariwafa Bank	Banques	0	-	10
Atlanta	Assurances	1	Fatima Zahra Bensaleh	5
Autohall	Distribution automobile	2	Lalla Noufissa El Yacoubi Lalla Zoubida El Yacoubi	9
Banque Populaire	Banques	1	Faouzla Zaaboul	9
BMCE Bank	Banques	0	-	11
Credit du Maroc	Banques	1	Saida Lamrani Karim	10
CIH Bank	Banques	0	-	7
BMCI	Banques	1	Marie-Claire Capobianco	10
Centrale Laitière	Industrie	2	Cécile Cabanis Catherine Lewko	8
CGI	Multi secteur	0	-	6
Ciments du Maroc	Construction	0	-	13
Cnia Sadaa	Assurance	1	Ghita Lahlou	8
Cosumar	Industrie	0	-	9
Douja Promo Addoha	Multi secteur	0	-	5
Holcim	Construction	0	-	10
Lafarge Ciments	Construction	0	-	11
Managem	Minière	1	Amina Benkhadra	6
Samir	Pétrole et gaz	0	-	8

Nigeria

Entreprises	Secteur d'activité	Nombre de femmes dans les CA	Les femmes dans les CA	Nombre de personnes dans les CA
Continental Reinsurance	Finances	2	M ^s Kudzayi Hove M ^s Nana Applah-Korang	8
Custodian and Allied Insurance PLC	Finances	1	Chief M. Giwa	5
Dangote Cement PLC	Construction	0	-	8
Dangote Flour Mills PLC	Distribution	0	-	9
Dangote Sugar Refinery PLC	Distribution	1	Olufunke Ighodaro	8
Diamond Bank PLC	Banques	3	Caroline Anyanwu Ngozi Edozien Ifueko Marina Omolgui Okauru	11
ECOBANK Transnational Incorporated	Banques	2	Evelyne Tall Laurence do Rego	12
FBN Holdings PLC	Finances	0	-	6
FCMB Group PLC	Banques	0	-	8
Fidelity Bank PLC	Banques	2	Onome Joy Olaolu, Bessie N, Ejeckam	14
Flour Mills NIG, PLC,	Distribution	0	-	11
Forte Oil PLC	Pétrole et gaz	2	Grace Ekpeyong Korede Omoloja	8
Glaxo Smithkline Consumer NIG, PLC,	Pharmaceutiques	1	Osaretin E. Jaiyeola	9
Guaranty Trust Bank PLC,	Banques	2	Cathy Echeozo Stella Okoli Olutola Omotola	14

Entreprises	Secteur d'activité	Nombre de femmes dans les CA	Les femmes dans les CA	Nombre de personnes dans les CA
Guinness Nigeria PLC	Distribution	3	L.G. Nichols Z. Abdulraham, T. A. J. Jenkins	12
Honeywell Flourmill PLC	Distribution	1	M ^{rs} Adebisi Otudeko	12
International Breweries PLC,	Distribution	1	Afolake Lawal	8
Julius Berger Nigeria, PLC,	Construction	0	-	7
Lafarge Wapco PLC,	Construction	2	Sylvie Rochier Oludewa Edodo-Thorpe	12
Livestock Feeds PLC	Agriculture	2	Modupe O. Asanmo Omolara Elemide	8
Mansard Insurance PLC	Finances	3	M ^{rs} Yetundellori Runa Alam Abiola Ojo-Osagie	11
Mobil Oil Nigeria	Pétrole et gaz	1	Mayen M. Adetiba	5
National Salt Company Nigeria	Distribution	0	-	9
Nestle Nigeria PLC,	Distribution	1	Iquo Ukoh	8
Nigerian Aviation Handling Company	Transport	1	Hadiza Aliko	8
Nigerian Breweries PLC,	Distribution	1	Ifueko M. Omoigui Okauru	10
Oando PLC	Pétrole et Gaz	3	Ammuna Lawan Ali Chief Sena Anthony N. Appiah-Korang	10
OkomuOil Palm PLC	Agriculture	0	-	14
P Z Cussons Nigeria PLC,	Distribution	3	O. T. Ifaturoti E. Ebi J. Coker	11
Presco PLC	Agriculture	0	-	10
SKYE Bank PLC	Banques	2	Ibiye Ekong Amaka Onwughalu	15
STANBIC IBTC Holdings PLC	Finances	2	Sola David-Borha Ifeoma L. Esiri Maryam Uwais	12
Total Nigeria PLC,	Pétrole et gaz	1	T. Ibru	10
Transnational Corporation of Nigeria	Industrie	1	Angela Aneke	10
UACN PLC	Industrie	1	Awuneba Sotonye Ajumogobia	8
UBA PLC	Banques	3	Runa Alam Foluke K. Abdulrazaq Angela Nwabuok	18
UACN Property Development Corp Ltd	Multi secteur	2	H. T. Alao F. O. Ogunde	8
Unilever Nigeria PLC	Industrie	0	-	6
Union Bank Nigeria PLC	Banques	2	Oyinkan Adewale Onikepo Akande	16
Unity Bank PLC	Banques	1	Oluwafunsho Obasanjo	16
Wema Bank PLC	Banques	1	Omobosola Ojo	13
Zenith Bank PLC	Banques	0		12

Ouganda

Entreprises	Secteur d'activité	Nombre de femmes dans les CA	Les femmes dans les CA	Nombre de personnes dans les CA
Bank of Baroda Uganda	Banques	0	-	5
British American Tobacco Uganda	Industrie du Tabac	0	-	4
Development Finance Company of Uganda Ltd	Finances	1	Winifred Tarinyeba-Kiryabwire	12
New Vision Printing & Publishing Company Ltd	Publicité	2	Monica Chibita Grace Dwonga	8
National Insurance Corporation	Assurance	0	-	8
Stanbic Bank Uganda	Banques	2	Barbara Mulwana Ruth Emunu Josephine Ayugi Okot	8
Uganda Clays Limited	Construction	2	Lillian Sebugenyi Mukasa Agnes Kunihira	8
Umeme Limited	Energie	0	-	7

Rwanda

Entreprises	Secteur d'activité	Nombre de femmes dans les CA	Les femmes dans les CA	Nombre de personnes dans les CA
Bank of Kigali	Banque	3	Dlane Karusisi Liliane Igihozo Shivon Byamukama	9
Core Securities	Informatique	2	Eva Fumbuka Mary Kessy Clare Akamanzi	7
Faida Investment Bank	Banque	2	Mercy Kamau Rina Hicks	10
Tigo Rwanda	Telecom	1	Chantal Umutooni Kagame	5
Saban	Agroalimentaire	0	-	8
Sonarwa	Assurance	0	-	6
Ceotop	Bâtiment et construction	0	-	5
Rubirizi Dairy	Alimentation	0	-	3

Tanzanie

Entreprises	Secteur d'activité	Nombre de femmes dans les CA	Les femmes dans les CA	Nombre de personnes dans les CA
CRDB Bank	Banques	3	Joyce N. Nyanza Selina Mkony Rose Metta	10
DCB Commercial Bank	Banques	1	Sophia Emesu	11
National Microfinance Bank	Banques	2	Margaret Ikongo Anne C. Mbughuni	8
Precision Air Services	Transport	1	Sauda S. Rajab	5
Swissport Tanzania	Transport	1	Letitia Rutashobya	4
Tanga Cement Co	Industrie	1	Mwinda Kiula-Mfugale	8
Tanzania Breweries	Industrie	2	Joyce Mapunjo E. Nyambibo	10
Tanzania Cigarette Co	Industrie du tabac	0	-	4
Tanzania Portland Cement Co	Industrie	0	-	6
TOL Gases Ltd	Pétrole et Gaz	0	-	7

Tunisie

Entreprises	Secteur d'activité	Nombre de femmes dans les CA	Les femmes dans les CA	Nombre de personnes dans les CA
Banque de Tunisia - BT	Banques	1	Henda El Fekih	8
Banque internationale Arabe de Tunisie - BIAT	Banques	0	-	9
Carthage Cement	Industrie	1	Rym Daoud	7
Adwaya	Multisecteurs	1	Molka dhahab Materi	8
Aetech	Technologies d'information et de communication	1	Hager Masmondi	6
Assad	Fabrication de batteries	0	-	6
Attijari Tunisie	Banques	1	Zohra Driss Bouslama	10
Banque de l'habitat	Banques	1	Amel Mдини Jebari	12
Amen Grou	Multisecteurs	1	Selma Babbou	9
HBG Holding	Multisecteurs	0	-	8
Cooficab Tunisie	Automobile	0	-	8
La société nationale des chemins de fer tunisiens	Transport	1	Sarra Rejeb	9
Tunisre	Assurances	1	Lamia Ben	12
Teriak	Pharmaceutiques	1	Sara Masmoudi	8

Zambie

Entreprises	Secteur d'activité	Nombre de femmes dans les CA	Les femmes dans les CA	Nombre de personnes dans les CA
AEL Zambia	Industrie	0	-	6
Airtel	Télécommunications	0	-	4
Bata Zambia	Industrie	0	-	4
Cavmont Capital Zambia	Banques	1	Chitupa Muzariri	6
Copperbelt Energy	Electricité	1	Jean Madzongwe	12
Investrust Bank	Banques	1	E. Jhala	5
Lafarge Zambia	Industrie	2	Chrissie Moloseni Dorothy Mulwila	7
Metal Fabricators of Zambia	Industrie	1	Roseta Mwape	7
National Breweries	Industrie	1	Annabelle Degroot	6
Pamodzi	Transport	1	R.C. Fundanga	4
Puma Energy Zambia	Pétrole et gaz	2	Gertrude M Imbwae Susan I Wambulawae	6
REIZ	Multi secteur	3	Doreen Kabunda Deborah A. Bwalya Efterpi O'Donnell	10
Standard Chartered Zambia	Banques	0	-	6
Zambeef	Distribution	1	Irene Muyenga	7
Zambia National Commercial Bank	Banque	1	Gerturde M. Akapelwa-Ehueni	6
ZambiaSugar	Industrie du sucre	3	Margaret Dudu Mwanakatwe Rebecca Mbangulisulo Katowa Doreen M. Kabunda	10
Zambia Breweries	Industrie	1	Annabelle Degroot	6
ZCCM	Finances	2	S. Mutemba P. C. Kabamba	8