

ÉTUDE HAVAS HORIZONS
**REGARD SUR LA PLACE
DES FEMMES EN AFRIQUE :
ÉMERGENCE D'UNE
NOUVELLE GÉNÉRATION
DE LEADERS FÉMININS**

AVRIL 2019

**HAVAS
PARIS**



WOMEN IN AFRICA
GLOBAL LEADERS COMMITTED TOGETHER

Nous sommes très heureux de partager avec vous le fruit du travail né de la collaboration entre Women in Africa et Havas Horizons. L'ambition de ce projet n'est pas de réaliser une étude empirique, mais bien de vous offrir un éclairage sur l'une des transformations les plus importantes à l'œuvre aujourd'hui : l'évolution de la place des femmes en Afrique.

Bien sûr beaucoup de choses restent à faire dans les domaines économique, sociétal, politique... que ce soit au sein des institutions ou des entreprises, pour renforcer le rôle des femmes et réduire les inégalités femme-homme. Toutefois, l'amélioration en cours de cette situation sur l'ensemble du continent, à des degrés divers, si elle se confirme et s'accélère est porteuse d'un grand espoir. Encore faut-il que chacun l'accompagne, que chacun veuille y prendre part.

L'émergence d'une nouvelle génération de femmes leaders, telle qu'observée par la plupart des personnes interrogées, est d'autant plus importante que cette évolution porte en elle-même un levier supplémentaire qui favorise la transformation, et accélère le développement en cours du continent africain. L'évolution rapide et pérenne du tissu entrepreneurial féminin en Afrique, un des plus dynamiques au monde, en est une illustration forte.

Pour dresser cet état des lieux nous avons combiné nos expertises, nos connaissances, nos réseaux. Ceux de Women in Africa, première plateforme internationale de développement économique et d'accompagnement des femmes africaines leaders et à haut potentiel ; et ceux d'Havas Horizons, qui s'attèle, depuis plusieurs années, à décrypter les grands enjeux contemporains des marchés émergents dans le monde, en premier lieu desquels, les économies africaines.

La question fondamentale à laquelle nous avons dû répondre : comment embrasser toute la complexité d'un sujet sociétal aussi vaste et pluriel sur un territoire aux réalités diverses et multiples car il n'y a pas une Afrique, mais bien des Afriques.

Dans un premier temps nous avons interrogé la perception de celles et ceux qui animent au quotidien la croissance et le développement d'un continent qui connaît des mutations profondes et qui, chaque jour davantage, prend toute sa place sur l'échiquier mondial. Dans un deuxième temps, nous avons recueilli la vision de dirigeants de premier rang, dont le parcours et l'expertise leur permettent d'avoir une vue d'ensemble particulièrement fine et précise de notre sujet. Enfin, nous avons pris soin de mettre en perspective ces résultats avec la réalité du terrain au travers d'une analyse des initiatives portées par les nombreux acteurs qui participent à la promotion des femmes en Afrique, et qui favorisent l'émergence d'une nouvelle génération de leaders féminins.

Nous espérons sincèrement que ces quelques pages vous permettront d'avoir un regard plus juste sur la situation, au plus près de la réalité telle que perçue par celles et ceux qui nous ont fait l'honneur de nous accorder de leur temps, qui ont accepté de nous partager leur vision, leurs enseignements, leurs expériences.

Nous vous en souhaitons bonne lecture.

Hafsat Abiola, Présidente de Women in Africa

Aude de Thuin, Founder & Chair of the Board de Women in Africa

Jean-Philippe Dorent, Directeur général d'Havas Horizons

SOMMAIRE

P. 5 **REGARD SUR LA PLACE DES FEMMES EN AFRIQUE : ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE LEADERS FÉMININS**

- L'égalité femme-homme en Afrique, une situation complexe
- Une évolution positive et encourageante
- Une amélioration de l'accès aux postes à responsabilités
- Une accession inégale selon les domaines
- L'émergence d'une nouvelle génération de leaders féminins
- Des disparités géographiques et territoriales
- Les caractéristiques d'une nouvelle génération
- Des facteurs clés à l'origine du succès
- Des freins importants qui ralentissent leur émergence
- Un soutien unanime et sans faille

P. 16 **REGARDS CROISÉS**

P. 22 **ANNEXES**

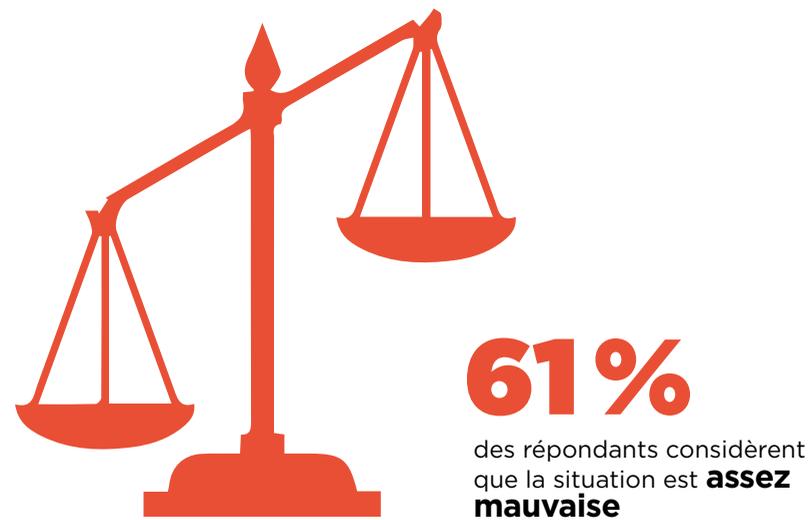
- I. Réalisation de l'étude
- II. Réalisation des entretiens
- III. Déroulé et résultats du questionnaire

REGARD SUR LA PLACE DES FEMMES EN AFRIQUE : ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE LEADERS FÉMININS

L'ÉGALITÉ FEMME-HOMME EN AFRIQUE, UNE SITUATION COMPLEXE

La grande majorité des répondants à notre étude estiment que la situation de l'égalité femme-homme en Afrique doit être améliorée. Toutefois, celle-ci se doit aussi d'être mise en perspective avec un contexte global non favorable.

- ▶ 61% des répondants estiment que la situation en matière d'égalité est assez mauvaise.
- ▶ 19% considèrent à l'inverse que cette situation est assez bonne, voire très bonne.
- ▶ 20% ont une très mauvaise perception de la situation.



L'état de l'égalité femme-homme est particulièrement préoccupant au niveau mondial. Sur le continent africain, cette situation d'inégalité pèse sur la croissance et sur le développement de nombreux pays. Selon le Global Gender Gap report de 2018, réalisé par le World Economic Forum, la situation en Afrique reste toutefois globalement meilleure qu'en Amérique du Sud, en Asie, ou au Moyen-Orient, où les indicateurs sont bien plus critiques. Dans cette dernière édition, 35 pays africains ont ainsi une note globale au-dessus de la moyenne mondiale.

Ce rapport nous apporte aussi un éclairage particulièrement intéressant et contredit beaucoup d'idées reçues. On peut noter que certains pays africains font figure de modèle en termes d'égalités salariales, d'accès aux postes à responsabilités, à l'éducation ou à la

santé, ou plus largement de la participation des femmes à la vie économique et aux décisions concernant l'organisation des sociétés.

Le Rwanda se place ainsi à la 6^{ème} place mondiale, juste derrière les pays scandinaves notamment, avec 61% de part de députées et 47% de femmes ministres. La Namibie figure à la 10^{ème} position avec 46% de députées, ou encore 56% des postes liés à des compétences techniques occupées par des femmes. Ces deux pays se situent devant l'Allemagne (14^{ème}) ou la Suisse (20^{ème}). L'Afrique du Sud, le Burundi, l'Ouganda, le Zimbabwe et le Mozambique font eux mieux que les États-Unis, 51^{ème} de ce classement.

UNE ÉVOLUTION POSITIVE ET ENCOURAGEANTE

Ces dernières années la situation de l'égalité femme-homme semble évoluer plutôt positivement pour la majorité des personnes interrogées. Les chiffres sont encourageants et tendent à montrer que le continent est dans la bonne direction.

- ▶ 72% observent une nette amélioration de la situation ces dernières années.
- ▶ 8% estiment que la situation n'a qu'assez peu évolué.
- ▶ 20% ne voient aucune évolution notable.



L'évolution positive de la situation ces dernières années est rendue possible par plusieurs facteurs endogènes. Ainsi, la prise en compte de ces problématiques par le législateur dans de nombreux pays a permis la mise en place de mesures incitatives, voire coercitives, en faveur des femmes africaines qui accèdent peu à peu à des positions jusque-là réservées aux hommes.

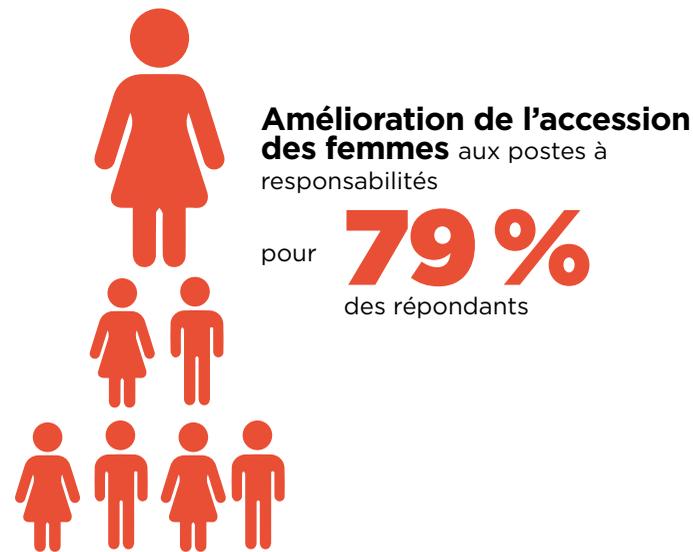
Selon le dernier rapport de la Banque mondiale « Les femmes, l'entreprise et le droit », l'Afrique détient le record du nombre de réformes en faveur des femmes sur les 10 dernières années avec 71 textes ratifiés sur cette période, sur les 274 réformes menées dans les 181 pays étudiés. Ce chiffre est encourageant et montre la prise de conscience générale de ces enjeux par les États.

Au Rwanda, par exemple, l'amélioration du régime foncier, initié en 2005, a amené les femmes à accroître leurs investissements dans les terres de 19%, soit le double des hommes sur la même période. Également, le processus engagé actuellement en Tunisie pour l'égalité femme-homme face à l'héritage doit permettre un meilleur accès à la propriété et, in fine, à l'entrepreneuriat. Elles ne sont que 12% aujourd'hui à posséder un bien immobilier, et seulement 18% des entreprises sont détenues par des femmes. L'un des objectifs affichés, et soutenu par la Société Financière Internationale, étant de permettre aux Tunisiennes de financer leurs projets entrepreneuriaux en apportant des garanties foncières à leurs prêteurs.

UNE AMÉLIORATION DE L'ACCÈS AUX POSTES À RESPONSABILITÉS

Une très large majorité des sondés observe une véritable transformation en matière d'accès aux postes à responsabilités des femmes, et ce sur l'ensemble du continent, dans tous les secteurs, et à tous les niveaux.

- ▶ 79% considèrent que l'accès des femmes à des postes à responsabilités s'est amélioré.
- ▶ 20% estiment que cette amélioration est peu perceptible.
- ▶ Seul 1% ne voit aucun changement.



L'Union Africaine a endossé le rôle de précurseur sur les sujets d'égalité. Dès 2003, la parité a été instaurée pour la désignation de ses commissaires. La même année, la quasi-totalité des pays africains ratifie le Protocole à la Charte des droits de l'homme et des peuples relatifs aux droits de la femme en Afrique, ou Protocole de Maputo. En 2004, c'est la Convention sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes qui fait l'objet d'un consensus de la part de la majorité des États africains.

L'institution panafricaine a également fait de cette question un sujet central pour le continent en décrétant la décennie 2010-2020 comme celle de la femme africaine. Afin de soutenir les initiatives permettant une meilleure autonomisation des femmes, elle crée le Fonds dédié en 2010. Récemment, la Commission Économique pour l'Afrique et

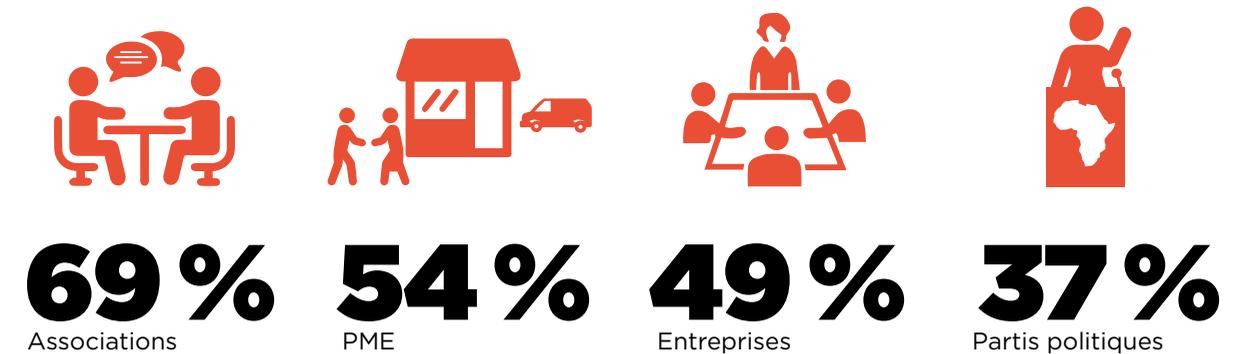
la Banque africaine de développement ont lancé elles aussi leur fond pour la promotion des femmes africaines.

L'accès des femmes à des postes à responsabilités est aujourd'hui une réalité dans de nombreux pays. Si au niveau continental les femmes ne représentent que 6% des élus, certains pays font figures d'exception. Au Mozambique ou en Afrique du Sud, 39% des députés sont des femmes. Au niveau local, les villes de Tunis ou de Dakar ont élues des femmes à leur tête. En Éthiopie, deuxième puissance démographique du continent, la nomination d'une femme à la présidence par un parlement lui-même composé à 37% de femmes, est un symbole fort de la transformation du continent et un véritable message envoyé au reste du monde.

UNE ACCESSION INÉGALE SELON LES DOMAINES

En fonction des domaines d'activités, les femmes n'ont pas les mêmes facilités à accéder à des postes de décision selon les répondants à notre étude.

- ▶ Le milieu associatif apparaît comme le plus accessible pour 69% des répondants.
- ▶ Les PME et entreprises semblent faire une place importante pour 54% et 49% des sondés.
- ▶ 63% considèrent en revanche les partis politiques particulièrement fermés aux femmes.



En Afrique, plus qu'ailleurs, le milieu associatif a longtemps été la seule réponse face à l'inaction des gouvernements. Très impliquées dans les problématiques sociétales, les femmes s'organisent pour apporter des solutions concrètes aux nombreux enjeux auxquels elles doivent faire face au quotidien. Véritable creuset de talents, les associations ont permis à des générations de femmes de se former, de s'affirmer, de s'émanciper.

En matière d'entrepreneuriat, les africaines sont les plus dynamiques au niveau mondial. Selon les sources, elles concentrent entre 25% et 30% des créations d'entreprises sur le continent. Dans une étude publiée en 2014, le Small and Medium Enterprises Development Agency of Nigeria indique que 42% des microentreprises au Nigéria sont dirigées par des femmes, mais que ce taux chute à 13,5% pour les PME. Principale frein identifié: les difficultés pour les femmes, qui évoluent trop souvent dans l'économie informelle, à accéder aux outils de financement.

Concernant la gouvernance des grands groupes, le taux de femmes à des postes à responsabilités s'effondre encore davantage. Seules 5% des entreprises du continent sont dirigées par des femmes et elles n'occupent que 14% des sièges dans les Conseils d'administration selon la Banque africaine de développement.

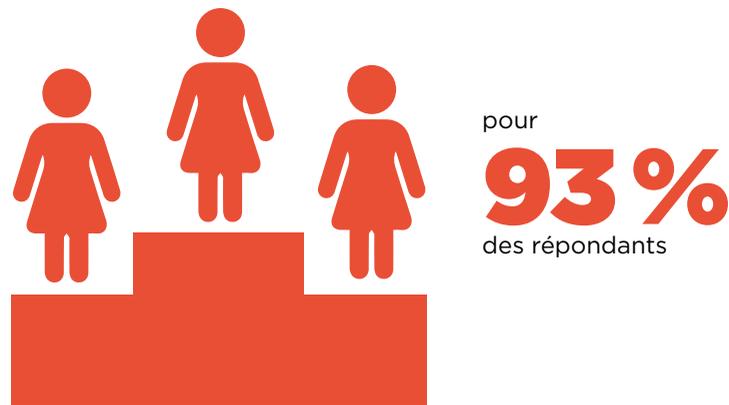
Enfin, dans les instances politiques seuls 6% des élus sont des femmes. Certains pays ont toutefois fait des efforts considérables ces dernières années et ont des chiffres bien au-dessus des moyennes mondiales. C'est le cas du Rwanda et de la Namibie, mais aussi du Mozambique, du Sénégal ou de l'Afrique du Sud dont les Parlements comptent plus d'un tiers de femmes.

L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE LEADERS FÉMININS

Les répondants sont unanimes : l'émergence d'une nouvelle génération de femmes leaders en Afrique est aujourd'hui en marche. Les sociétés africaines évoluent particulièrement vite. A l'échelle du continent les success stories d'entrepreneuses sont de plus en plus nombreuses.

- ▶ 93% des répondants observent l'émergence d'une génération de femmes leaders.
- ▶ 6% ne sont pas entièrement convaincus par cette émergence.
- ▶ 1% ne note pas de changement.

Une génération de femmes leaders émerge



Nous assistons aujourd'hui à l'émergence d'une nouvelle génération de femmes leaders. Si depuis longtemps les femmes tiennent des pans entiers de l'économie, comme les secteurs de la distribution des marchandises alimentaires et de l'habillement, la tendance semble s'accélérer. Les marchés urbains sont dirigés par les femmes de Nairobi à Lagos, en passant par Accra, où les Market Queens se sont organisées au sein du Greater Accra Markets Association pour faire valoir leur droit et organiser la filière. Selon cet organisme, 80% du commerce ghanéen est tenu par des femmes.

Une étude publiée par Roland Berger en 2018, affirme que 24% des femmes actives sont à la tête d'une société en Afrique, contre seulement 8% en Europe. L'Afrique est ainsi le continent le plus dynamique en matière

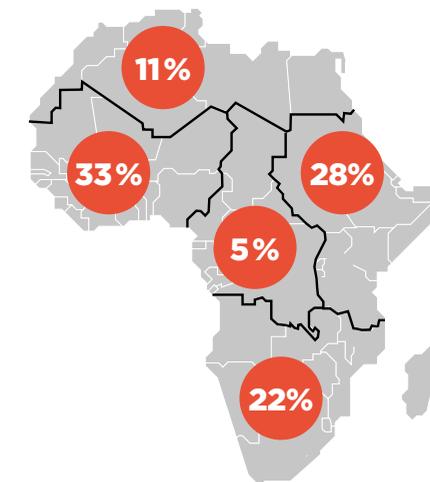
d'entrepreneuriat féminin. Selon cette même étude, l'entrepreneuriat féminin compte pour 12% à 14% du PIB continental, soit près de 300 milliards de dollars en valeur.

Surtout, la nouvelle génération bénéficie des succès de celles qui la précèdent, et semble aussi mieux préparée. Elles sont de plus en plus nombreuses à revenir sur le continent après être passées sur les bancs des meilleures universités, et à avoir été formées au sein des entreprises les plus performantes. Elles font bénéficier l'Afrique de toutes leurs compétences, de toute leur expertise.

DES DISPARITÉS GÉOGRAPHIQUES ET TERRITORIALES

La promotion de ce nouveau leadership féminin est inégale en fonction des pays et des régions selon les répondants.

- ▶ L'Afrique de l'Ouest et l'Afrique de l'Est apparaissent comme les plus propices (33% et 28%).
- ▶ L'Afrique Australe est aussi plébiscitée par 22% des sondés.
- ▶ L'Afrique du Nord (11%) et surtout l'Afrique Centrale (5%) sont très en retrait.



Ces disparités, selon les pays et les régions, de promotion des femmes sont particulièrement visibles dans les milieux politiques et institutionnelles qui reflètent souvent la réalité des sociétés. Ainsi, selon le World Economic Forum, le Rwanda, la Namibie, l'Afrique du Sud, le Sénégal, le Mozambique, l'Éthiopie figurent dans les pays paritaires au niveau de la représentativité parlementaire des femmes (plus de 40%). Suivent, en bons élèves, la Tanzanie, le Burundi, l'Ouganda, la Zimbabwe, la Cameroun et l'Angola, avec plus de 30% de femmes parlementaires. Le Nigéria se classe dernier avec 5,6% de femmes parlementaires, le Bénin, la Centrafrique, le Mali et le Botswana ont eux moins de 10% de femmes parlementaires.

Le législateur joue aussi un rôle central dans la transformation des sociétés au niveau local. Au Sénégal, la loi électorale de 2010 impose aux partis politiques de présenter

50% de femmes sur leurs listes pour chaque élection. Ainsi, le pays a vu le nombre de femmes parlementaires passer de 22% à 42% lors des élections de 2012.

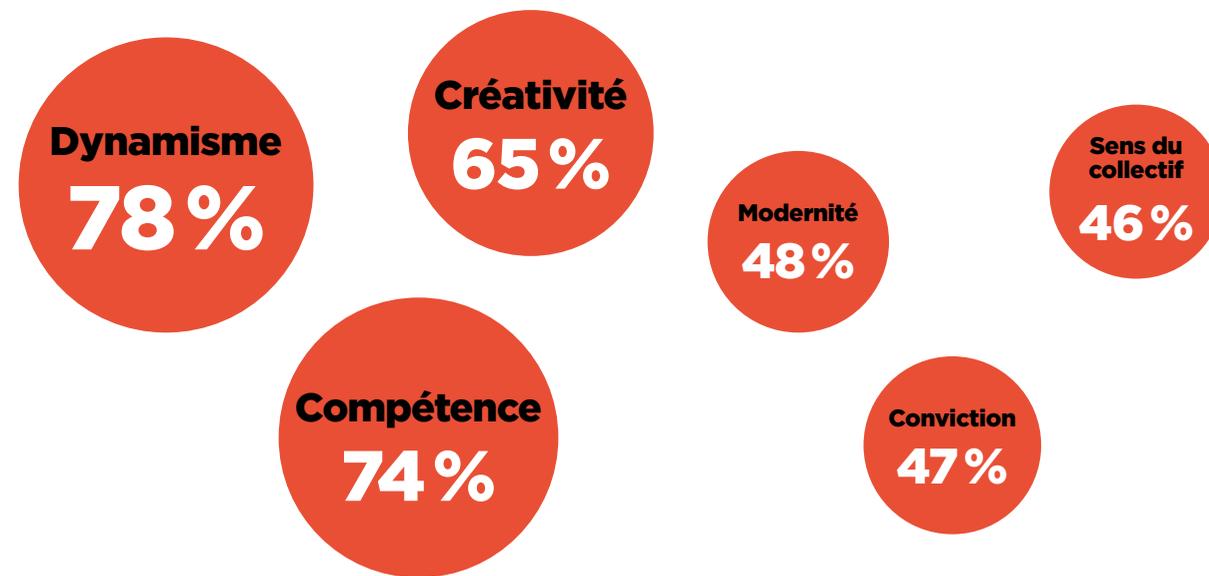
Parfois, ce sont les partis eux-mêmes qui s'emparent du sujet. En 1994, l'ANC, en Afrique du Sud, s'impose un quota de femmes à présenter sur ses listes. Elles passent de 2,7% de représentation au Parlement à 37%. Aussi, elles représentent actuellement 41% des membres du gouvernement.

Concernant l'Afrique Centrale, c'est dans cette région que le législateur se penche le plus sur l'amélioration des conditions d'égalité. Ainsi, la RDC détient le record mondial de réformes en matière d'égalité femme-homme sur les 10 dernières années, selon le rapport de la Banque mondiale précité.

LES CARACTÉRISTIQUES D'UNE NOUVELLE GÉNÉRATION

Selon les répondants, ce nouveau leadership féminin s'appuie sur un certain nombre de caractéristiques qui s'attachent davantage à celles de leur génération que de leur genre.

- ▶ Le dynamisme (78%) et la compétence (74%) sont des caractéristiques plébiscitées.
- ▶ La créativité (65%) apparaît également comme une caractéristique importante.
- ▶ La modernité (48%), la force de conviction (47%) et le sens du collectif (46%) sont en retrait.



Les caractéristiques que les répondants prêtent au leadership féminin en Afrique recourent celles que l'on attribue habituellement aux entrepreneurs, aux innovateurs. Les initiatives évoquées plus haut dans ce panorama montrent bien la dynamique à l'œuvre sur le continent et la capacité de cette nouvelle génération de femmes leaders à s'adapter aux exigences de leur temps, en premier desquels, la rentabilité.

Selon l'étude de Roland Berger précitée, les entreprises dirigées par des femmes affichent en moyenne un rendement supérieur de 34%. Les femmes cheffes d'entreprise sont aussi plus à même de nommer des femmes à des postes à responsabilités, créant ainsi les conditions de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises.

Les organisations internationales ne s'y trompent pas et lancent des initiatives en faveur des femmes afin de leur permettre de

réaliser leur potentiel tout en participant à la croissance du continent. Ainsi, le Fonds international de développement agricole (FIDA) a lancé en mars 2019 une campagne visant à réduire les inégalités femme-homme dans le secteur agricole. Baptisée « Real Groundbreakers » cette initiative doit permettre de favoriser l'accès au financement, d'améliorer le droit foncier, et de mieux former les femmes en milieu rural. La FAO souligne, elle, dans un rapport de 2018 que si les femmes avaient le même accès que les hommes aux ressources agricoles, la production pourrait s'accroître de près de 30% et réduire de manière significative la dépendance de certains pays en matière d'alimentation.

DES FACTEURS CLÉS À L'ORIGINE DU SUCCÈS

L'émergence de ces femmes leaders semble s'appuyer sur des facteurs clés de succès selon nos répondants.

- ▶ La capacité à se constituer un réseau est primordial pour 73% des répondants.
- ▶ La capacité de résilience est un trait commun pour 73% des sondés.
- ▶ La formation et l'éducation sont un pilier du succès de ces leaders féminins (70%).



Afin de réaliser les ambitions de l'Agenda 2063 et les Objectifs de Développement Durable 2030, l'Union Africaine et l'ONU lancent en 2017 le « Forum de haut niveau sur les femmes leaders pour la transformation de l'Afrique ». L'un des résultats de cette manifestation a été la création d'un réseau de femmes africaines dirigeantes qui a vocation à permettre une meilleure coordination des actions en faveur de leur émergence et de leur réussite.

La constitution de réseaux féminins est aujourd'hui l'un des leviers sur lequel cette nouvelle génération s'appuie. Parmi ces réseaux, certains sont le signe d'une amélioration de l'accès à une meilleure formation, une meilleure éducation. Créé au début des années 2000 le Harvard Alumni for Africa compte aujourd'hui plus de 3000 membres africains.

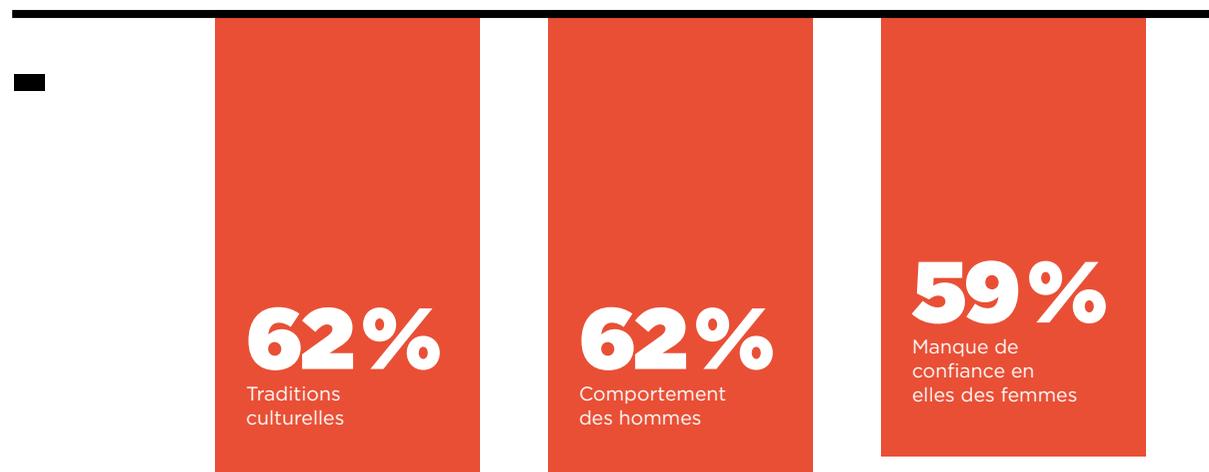
Parmi les anciens de l'une des universités les plus prestigieuses au monde, on croise de plus en plus de jeunes africaines issues des quatre coins du continent. Ces réseaux sont depuis toujours des outils particulièrement efficaces sur lesquels les plus grands dirigeants s'appuient pour évoluer dans les plus grandes entreprises, au sein des institutions les plus influentes.

Le continent voit également les plus grandes écoles et universités, comme le MIT ou Oxford, proposer des programmes d'échanges avec les universités locales, voire même ouvrir directement des campus sur place comme HEC à Abidjan ou Harvard à Johannesburg.

DES FREINS IMPORTANTS QUI RALENTISSENT LEUR ÉMERGENCE

Cette génération de femmes leaders doit toutefois faire face à de nombreux obstacles et relever des défis importants afin de réaliser tout son potentiel.

- ▶ Les traditions culturelles sont un obstacle majeur pour 62% des sondés.
- ▶ Le comportement des hommes est également un frein important (62%).
- ▶ Le manque de confiance en elle des femmes ralenti leur émergence pour 59% des répondants.



Selon l'Indice de Développement Humain, outil développé par le PNUD pour évaluer la durée et les conditions de vie comme le niveau d'instruction au niveau mondial, si le continent réduit l'écart entre les genres, les africaines affichent toujours un niveau de vie inférieur par rapport aux africains (87% par rapport aux hommes). Aussi, les inégalités salariales sont importantes, elles ne gagnent que 70 cents pour 1 dollar gagné par un homme.

L'accès des jeunes filles à l'éducation reste également un problème majeur. L'Unesco alertait d'ailleurs en 2015 sur ce point. Sur les 54 États, seuls 36% avait atteint la parité au primaire, 26% au premier cycle du secondaire, 9% au second cycle du secondaire, et aucun concernant les études supérieures. Au Tchad, par exemple le taux d'illettrisme est deux fois plus élevé chez les jeunes filles de 15 à 24 ans que chez les garçons.

Ces chiffres sont toutefois en nette amélioration, et certains pays s'attèlent à atteindre les objectifs portés par l'ONU depuis 2000 dans ses Objectifs du Millénaire. C'est notamment le cas du Maroc, de l'Afrique du Sud, du Cap-Vert, de la Tunisie de Maurice, ou de la Côte d'Ivoire qui a adopté en 2015 une loi rendant obligatoire la scolarisation de tous les enfants de 6 à 16 ans.

Certaines coutumes, comme le mariage des jeunes filles, représentent aussi un frein important. La suppression de cette pratique leur permettrait de prolonger leurs études, de réduire le taux de natalité, et d'accroître significativement le PIB dans de nombreux pays, de 1% au Ghana ou au Libéria, et jusqu'à 30% au Nigéria selon le Secrétariat du Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest.

UN SOUTIEN UNANIME ET SANS FAILLE

Cette nouvelle génération de femmes leaders peut compter sur le soutien de toutes et de tous, et ainsi continuer à faire valoir leur droit.

- ▶ 96% des répondants estiment que cette émergence à vocation à s'accélérer.
- ▶ 99% souhaite participer davantage à cette émergence.



des répondants souhaitent participer davantage à l'émergence de cette nouvelle génération de femmes leaders

« L'égalité entre les femmes et les hommes est bien plus qu'un objectif en soi. Il est la condition nécessaire pour nous permettre de relever les défis de la réduction de la pauvreté, de la promotion d'un développement plus responsable et plus durable, mais aussi dans l'accomplissement de notre volonté de construire ensemble des sociétés plus inclusives avec des modèles de gouvernance plus équilibrés. » Cette déclaration de Kofi Annan est aujourd'hui plus que jamais d'actualité. Celles et ceux qui ont pris le temps de répondre à cette étude semblent d'ailleurs en phase avec cette vision de l'ancien Secrétaire général de l'ONU.

Les répondants sont unanimes, non seulement sur l'accélération attendue de l'émergence de cette nouvelle génération de femmes leaders, mais également sur leur volonté de l'accompagner et de la favoriser.

Aussi, cette émergence, combinée à la dynamique démographique qui anime aujourd'hui le continent, dont la population devrait doubler et être portée à 2,5 milliards d'habitants à l'horizon 2050 selon l'ONU, et dont la moitié seront des femmes, devrait permettre à l'Afrique de conforter sa croissance et son développement dans les années à venir.

Cette nouvelle génération de femmes leaders qui émerge en Afrique doit aussi pouvoir s'appuyer sur un mouvement plus global de prise en compte des enjeux d'égalité qui s'affirme chaque jour davantage. Cette émergence est un symbole fort de la transformation profonde et de l'affirmation du potentiel de tout un continent, un gage d'espoir pour toutes les générations à venir.

REGARDS CROISÉS

Cette synthèse est tirée d'entretiens individuels réalisés par Havas Paris et Women in Africa avec des dirigeants de premier plan qui participent, au quotidien, au développement de l'Afrique.

UNE SITUATION GLOBALE QUI S'AMÉLIORE MALGRÉ DES BARRIÈRES EXISTANTES

L'amélioration de la situation des femmes en Afrique est un sentiment partagé par tous les acteurs du continent interrogés. Ceux-ci ont souligné le rôle important joué par les femmes au sein des sociétés africaines, leurs situations étant loin d'être homogènes et variant selon les niveaux de

responsabilités, les pays et leurs cultures. Les différents entretiens menés mettent en exergue la prédominance des femmes dans l'économie informelle, ce qui représente dans la plupart des cas un obstacle à une reconnaissance de leur rôle dans le développement du continent.



Nayé Bathily,
Responsable des relations parlementaires du monde au sein de la Banque mondiale

“ Les femmes ont toujours travaillé en Afrique même si elles ne sont pas toujours rémunérées à la hauteur de leurs efforts. Pourtant, elles ont un rôle majeur dans la structure familiale mais aussi dans l'économie. Elles contribuent ainsi grandement au développement du continent. En effet, les femmes lancent leurs entreprises mais elles sont trop souvent peu intégrées à l'économie formelle, il est donc impossible de mesurer leur contribution à l'économie réelle. Pourtant, les femmes africaines ont toujours été les véritables protagonistes de la transformation du continent. ”

Tous les acteurs interrogés insistent sur l'absolue nécessité de compter sur les femmes dans un avenir très proche pour accélérer le développement et la croissance du continent. En effet, d'après un rapport du PNUD publié en 2016, les conséquences des inégalités femme-homme en Afrique subsaharienne ont

un impact fort en termes de croissance et représenteraient chaque année une perte de 6% de PIB. Bien que la prise de conscience s'accélère depuis quelques années, ce mouvement de fond doit être accompagné et faire l'objet d'une réelle impulsion, et, ce à tous les niveaux.

CRÉER LES CONDITIONS ET LES OPPORTUNITÉS POUR L'ÉMERGENCE DE LEADERS FÉMININS

Le développement de nombreuses politiques en faveur des femmes montre la prise de conscience sur ce sujet et sur ce mouvement qui ne cesse de s'intensifier. Les personnes interrogées soulignent que de plus en plus de gouvernements expriment la volonté de créer les conditions favorisant l'émergence de femmes à des postes à res-

ponsabilités. L'éducation apparaît comme le vecteur essentiel de ce changement qui doit permettre la transformation profonde du continent. En effet, de nombreux pays favorisent désormais l'accès à l'école et à l'université pour les jeunes filles, la compétence étant le principal levier d'émergence du leadership féminin.



Carole Kariuki,
Directrice générale de Kenya Private Sector Alliance

“ L'Afrique a réalisé de grands progrès pour l'amélioration du bien-être des femmes sur le continent, avec la mise en place de nombreux mécanismes légaux, institutionnels et même moraux pour s'assurer que les femmes puissent contribuer au développement national, avec leurs compétences et leurs talents. Plus que jamais dans l'histoire, nous voyons des femmes accéder à des postes de direction, en particulier dans les entreprises. De nombreux pays africains se sont engagés à réduire la mortalité maternelle, à scolariser davantage les filles, à donner aux femmes les mêmes droits d'accès à la propriété ou encore à favoriser leur désignation à des postes clés. ”

Ces nombreux changements imputables à l'amélioration du cadre législatif dans ces pays replacent l'empowerment des femmes au centre de leurs préoccupations. L'impact de telles mesures, que ce soit au niveau économique ou social, participent à l'éradication de la pauvreté et à la facilitation de leur gestion du quotidien, favorisant ainsi le développement de l'activité professionnelle des femmes africaines. Toutefois, l'un des principaux obstacles des

femmes pour accéder à une position de leadership tient au manque d'opportunités lié à la mainmise des hommes sur les postes clés. La multiplication des opportunités faites aux femmes, combinée à un cadre incitatif fort, participera à l'émergence de cette nouvelle génération. Cela passera aussi par une amélioration des conditions de travail des femmes et une reconnaissance des différents styles de leadership.

DES FEMMES ENCORE TROP PEU PRÉSENTES À HAUT NIVEAU DANS LES SPHÈRES POLITIQUES ET BUSINESS

Selon les personnes interrogées, les femmes ont toujours eu un rôle prépondérant dans le mouvement associatif en Afrique. Nos interlocuteurs soulignent également la forte tendance à l'intégration des femmes dans les plus hautes sphères publiques comme privées, au sein des parlements, des comités de

direction, voire même à la tête d'États ou de gouvernements, mais cela reste insuffisant. Il faut continuer à renforcer les initiatives notamment au travers d'un cadre incitatif pour réduire les inégalités femme-homme au plus haut niveau au sein des entreprises.



Genevieve Sangudi,
Directrice générale de The Carlyle Group

“ Je pense que les femmes ont toujours eu confiance en elles, nous devons juste prendre conscience de l'importance de la diversité. Aussi, et pour avoir une meilleure représentation féminine dans les conseils d'administrations et à tous les niveaux organisationnels, nous avons besoin d'une action concertée de la part de toutes les parties prenantes. Une formation à la diversité est nécessaire pour aller au-delà de ce point critique car en termes de perception de ce qui est acceptable ou non, les opinions divergent grandement entre les hommes et les femmes. ”

L'EXCEPTION AFRICAINE RÉSIDE DANS L'ENTREPRENEURIAT FÉMININ

En effet, les femmes africaines sont, et de loin, les premières créatrices d'entreprises au monde. Elles représentent 24% des créations d'entreprises dans le monde par an, soit deux fois plus que l'Amérique du Nord (12%) et trois fois plus que l'Europe (8%). Il est donc nécessaire d'améliorer les conditions d'accès aux financements pour accroître encore davantage les quelques

300 milliards de dollars de valeur ajoutée qui sont créés par ces entrepreneures selon une étude de Roland Berger et WIA Philanthropy. Ces chiffres sont toutefois à mettre en perspective avec la réalité du terrain, l'entrepreneuriat s'imposant souvent aux femmes comme une des solutions répondant à des besoins de première nécessité pour elles et leur famille.



Elisabeth Medou Badang,
Directeur de Zone Afrique Australe & Océan Indien
d'Orange & Porte-parole de Orange Middle East & Africa

“ L'Afrique peut donner des leçons au reste du monde : c'est l'un des continents où l'entrepreneuriat féminin est le plus développé, même si les emplois précaires sont trop souvent occupés par les femmes. Cependant, de manière générale, la société et les entreprises arrivent de plus en plus à la conclusion qu'elles ont besoin de compter sur les femmes. En ce sens le cadre juridique évolue pour que les femmes gagnent en liberté, par exemple en favorisant l'accès à la propriété ou à l'autonomisation financière. ”

UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE LEADERS FÉMININS QUI GAGNE EN CONFIANCE EN VALORISANT SES ATOUTS

Pour la majorité des répondants, les femmes ont toutes les compétences nécessaires pour émerger à des positions de leadership. Le renforcement de l'éducation des jeunes filles leur

permettra de gagner encore plus en confiance et en légitimité. Leur pragmatisme, comme leur capacité de résilience sont de véritables atouts pour le développement du continent.



Alexandre Maymat,
Directeur Afrique, Méditerranée & Outre-mer de la Société Générale

“ Les femmes africaines, confrontées à la réalité du quotidien, font souvent preuve de plus de pragmatisme que leurs homologues masculins. Elles sont dans une vraie démarche de coopération et de formation de leurs pairs. Il est nécessaire d'encourager et de faire connaître ces femmes pour faire émerger des rôles modèles qui participeront à décomplexer un certain nombre de femme sur leur compétence. C'est en croyant en elles et en leurs atouts qu'elles pourront exprimer pleinement leur potentiel et qu'elles gagneront en confiance. ”

Toutefois, les femmes ont une tendance à l'autocensure. Leur propension à se mettre en retrait au bénéfice du groupe est particulièrement prégnante dans leurs méthodes de

management. L'inclusion et la valorisation de tous prévaut sur la reconnaissance personnelle à la différence des hommes.

L'APPARITION DE MODÈLES : UNE ÉTAPE NÉCESSAIRE POUR FAVORISER L'ÉMERGENCE DE FEMMES LEADERS

Grâce à un environnement favorable et à l'amélioration de l'accès à l'éducation, les femmes s'affranchissent peu à peu des contingences sociales liées aux codes familiaux et aux traditions culturelles. L'amélioration de l'exposition de femmes leaders, véritables modèles, qui

n'hésitent pas à partager leur expérience et à valoriser leurs exemples, permet de créer des aspirations naturelles au sein de ces nouvelles générations. Ce gain de visibilité permet de susciter des vocations pour qu'émergent de nouvelles femmes leaders sur le continent.



Dr Vera Songwe,
Secrétaire générale adjointe de l'Organisation des Nations Unies
et Secrétaire exécutive de la Commission économique pour l'Afrique

“ On voit émerger une nouvelle génération de femmes qui continue à se battre pour bénéficier de plus d'opportunités. Je crois que nous entrons dans une période de combat pour une certaine pérennité et celle-ci ne peut s'accomplir qu'en permettant l'émergence d'autres femmes leaders et des modèles pour les femmes. Nous avons le devoir de s'assurer que la relève est là, pour l'avenir du continent et des femmes. Il faut donner plus de visibilité aux femmes pour leur montrer toutes les opportunités et le champ des possibles qui existent et qu'elles sont en capacité d'atteindre. ”

UNE GÉNÉRATION QUI INVENTE L'AVENIR DU CONTINENT

La particularité de ce nouveau leadership féminin réside dans son caractère pluriel et divers. Les femmes ne se limitent pas à un seul secteur, et c'est là leur grande force. En effet, on voit que le nombre de femmes qui intègrent des écoles d'ingénieur augmente. Cette agilité les propulse particulièrement sur des domaines très longtemps réservés, comme les sciences ou les technologies.

D'après nos répondants, les hommes prennent aussi toute leur part dans cette évolution des sociétés. Il se doivent d'y participer pour ne pas

en être exclus et pour éviter toute éventuelle situation conflictuelle, ou de concurrence des genres, mais aussi afin d'inscrire ce nouveau modèle dans une démarche de co-création.

D'après les personnes interrogées, de nombreuses femmes incarnent ce nouveau leadership et s'imposent sur le devant de la scène. Pour autant, la plupart des femmes africaines qui participent au changement de la société le font en toute discrétion. C'est en toute humilité qu'elles avancent, qu'elles construisent et inventent l'Afrique de demain.



Madjisse Beringaye,
Fondatrice de BNM & Associés

“ L'ambition de toutes ces femmes est de montrer leur envie d'être la génération qui va briser le plafond de verre. Le changement doit se faire par l'exemple et c'est aux femmes leaders d'ouvrir la voie pour faciliter l'insertion de cette nouvelle génération de femmes. Pour autant, afin ne pas retarder ce mouvement, les femmes doivent rester elles-mêmes et ne pas nécessairement chercher à imiter les hommes car intrinsèquement elles ont tout pour faire aussi bien, voire mieux. ”

ANNEXES

I. RÉALISATION DE L'ÉTUDE

Cette étude, conduite par Women in Africa et Havas Horizons, s'est articulée autour de cinq étapes :

- ▶ Définition de la méthodologie et des objectifs ;
- ▶ Conception et rédaction du questionnaire ;
- ▶ Identification et consultation des répondants et de leurs représentants ;
- ▶ Collecte et analyse des résultats ;
- ▶ Réalisation et restitution de l'étude finalisée.

L'enquête a été conduite, auprès de 100 personnes, celles et ceux qui animent au quotidien la croissance et le développement du continent africain. Cette première phase a été menée entre janvier et février 2019 par le biais d'un questionnaire accessible sur la plateforme SurveyMonkey.

II. RÉALISATION DES ENTRETIENS

Une série d'entretiens individuels a été réalisée par Women in Africa et Havas Horizons sur les mois de février et mars 2019 avec celles et ceux qui participent au quotidien au développement de l'Afrique. Les questions posées lors des entretiens ont porté sur leur vision de la place des femmes en Afrique, ainsi que sur l'émergence d'une nouvelle génération de leaders féminins.

III. DÉROULÉ ET RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE

▶ **Question 1** : A l'échelle du continent, comment qualifieriez-vous la situation en matière d'égalité homme-femme ?

Très bonne	4 %
Assez bonne	15 %
Assez mauvaise	61 %
Très mauvaise	20 %

▶ **Question 2** : Pensez-vous que l'égalité homme-femme évolue positivement ces dernières années en Afrique ?

Oui	18 %
Oui, un peu	54 %
Non, assez peu	8 %
Non	20 %

▶ **Question 3** : Diriez-vous qu'en général, l'accession des femmes aux postes à responsabilité s'améliore ?

Oui, beaucoup	18 %
Oui, un peu	61 %
Non, pas beaucoup	20 %
Non, pas du tout	1 %

▶ **Question 4** : Comment évaluez-vous l'accession des femmes aux postes à responsabilité dans les domaines suivants ?

Associations	69 %
PME	54 %
Grandes entreprises	49 %
Partis politiques	37 %

► **Question 5 :** Avez-vous le sentiment qu'une nouvelle génération de leaders féminins émerge en Afrique ?

Oui, tout à fait	50 %
Oui, plutôt	43 %
Non, plutôt pas	6 %
Non, pas du tout	1 %

► **Question 6 :** Quels sont les régions qui donnent le plus leur chance à la promotion de nouveaux leaders féminins ?

Afrique du Nord	11 %
Afrique de l'Ouest	33 %
Afrique Centrale	5 %
Afrique de l'Est	28 %
Afrique Australe	22 %

► **Question 7 :** Quelles sont les caractéristiques du nouveau leadership féminin ?

Dynamisme	18 %
Compétence	18 %
Créativité	16 %
Modernité	12 %
Conviction	11 %
Sens du collectif	11 %
Honnêteté	6 %
Autorité	5 %
Autre	4 %

► **Question 8 :** Quels sont les facteurs clés du succès de la nouvelle génération de leaders féminins en Afrique ?

La capacité de résilience	22 %
La capacité à trouver des soutiens, le réseau	22 %
La formation et l'éducation	21 %
Le travail	17 %
L'éthique	16 %
Autre	2 %

► **Question 9 :** Quels sont les freins de la nouvelle génération de leaders féminins en Afrique ?

Le comportement des hommes	17 %
Les traditions culturelles	17 %
Le manque de confiance en elles des femmes	17 %
La religion	13 %
Le manque de formation	12 %
Le comportement des femmes	12 %
Les lois, règlements	9 %
Autre	2 %

► **Question 10 :** Pensez-vous que l'émergence de cette nouvelle génération de leaders féminins a vocation à s'accélérer ?

Oui	96 %
Non	4 %

► **Question 11 :** Souhaiteriez-vous participer davantage à l'émergence de cette nouvelle génération de leaders féminins en Afrique ?

Oui/ Yes	99 %
Non/ No	1 %

HAVAS PARIS

- **Havas Paris** est l'agence de communication globale du groupe Havas et figure parmi les trois premières agences en France. Elle déploie son savoir-faire sur 6 expertises clés (Influence, Brand Culture & Publicité, Retail & Commerce, Éditorial & Contenus, People et Transformation digitale, Consulting International), au profit de l'image et de la réputation des entreprises et des marques.



WOMEN IN AFRICA
GLOBAL LEADERS COMMITTED TOGETHER

- **Women in Africa (WIA)**, fondé par Aude de Thuin et présidée par Hafsata Abiola, est une plateforme internationale de développement économique et d'accompagnement des femmes africaines leaders et à haut potentiel. Par cette initiative, WIA souhaite révéler le potentiel de ces femmes et les connecter au niveau continental et international.

HAVAS PARIS

29-30, quai de Dion-Bouton
92817 Puteaux Cedex, France

www.havasparis.com



WOMEN IN AFRICA

64, rue de Lisbonne
75008 Paris, France

www.wia-initiative.com

