

DOCUMENT DE
STRATÉGIE
„WOMEN ON BOARD“

Renforcer le rôle des femmes dans les postes de direction dans la région MENA

Expériences et recommandations pratiques pour travailler au sein d'organisations de femmes entrepreneurs

Numéro de projet : sequa 801 / GPP 165 CPP
VdU-MENA Women Entrepreneurs' Associations,
2nd HP Document stratégique "Women on Board"

AUTEUR

Pamela Stenzel
Conseiller du conseil / Formateur interculturel certifié

EN COOPÉRATION AVEC



SUPPORTÉ PAR



womeninbusiness-mena.com

Table des matières

1.	Base du document stratégique „Women on Board“ (WOB)	4
2.	État des lieux des activités du projet à ce jour	4
3.	Conclusions principales sur les mesures prises jusqu'à présent dans le cadre du projet	5
3.1	Résultats à ce jour	5
3.2	Les facteurs sociaux, juridiques et structurels pertinents pour les différences	6
3.3	Fixer des priorités parallèles pour l'orientation future	6
4.	Recommandations pour la poursuite de la stratégie WOB - Définition de cinq thèmes	8
4.1	Dresser un bilan de la situation actuelle et assurer un suivi continu	8
4.2	La clarification du cadre réglementaire et l'évaluation comparative	9
4.3	Travail de lobbying dans les milieux publics et professionnels et auprès de ses propres membres.....	9
4.4	Sensibilisation, préparation et placement de candidats appropriés / conception active du processus de « Onboarding » et consultation collégiale	11
4.4.1	Recrutement	11
4.4.2	Processus d'onboarding	11
4.5	Audit ou conception d'offres de formation adaptées et fondées sur les besoins.....	11
4.6	La coordination avec les autres activités du projet.....	12
5.	Remarques finales	13
6.	Annexe	14

**MISSION:
DÉVELOPPEMENT D'UNE STRATÉGIE POUR "WOMEN ON BOARD"**

dans le cadre du CPP entre l'Association des femmes chefs d'entreprise allemandes (VDU) et les associations de femmes chefs d'entreprise de la région MENA (Business Women of Egypt 21 (BWE21), Savoir et Vouloir Entreprendre (SEVE) - Algérie, Ligue libanaise pour les femmes d'affaires (LLWB) et Chambre Nationale des Femmes Chefs d'Entreprises (CNFCE) - Tunisie.

1. Base du document stratégique „Women on Board“ (WOB)

Les considérations stratégiques qui suivent s'appuient essentiellement sur les recherches suivantes :

- Échange téléphonique avec les personnes de contact respectives des associations pour Women on Board dans le cadre du projet et les représentants de VDU (dont Elisabeth Lehnich)
- Évaluation des rapports des précédents ateliers de projet sur "Women on Board" et des documents de projet individuels soumis (par exemple, procès-verbaux des réunions des groupes de projet)
- Diverses discussions d'experts avec Monika Schulz Strelow - Présidente de FidAR, Dr. Ghada Howaidy - Université américaine du Caire, fondatrice de l'Observatoire des femmes égyptiennes dans les conseils de surveillance, Martin Kaspar - PWC Allemagne sur le programme de formation des membres femmes de conseils de surveillance d'EFPP
- Participation au webinar du projet "Start-ups" entre SEVE et CNCEF le 20.05.2020 ("Etablir une start-up et les meilleures pratiques pour la mise en œuvre réussie de ses propres projets")
- Discussions avec divers experts lors de la Convention BW21 en Egypte sur le thème "Women on Board" en février 2020

En outre, les informations suivantes ont été prises en compte dans la préparation de la stratégie (voir les listes jointes pour plus de détails - annexe 1) :

- Études d'organisations nationales et internationales sur "Women on Board"
- Possibilités de formation pour les femmes (potentielles) membres de conseils de surveillance

2. État des lieux des activités du projet à ce jour

Avant d'envisager la future stratégie pour le WOB dans ce qui suit, un état des lieux et une analyse des mesures du projet précédent seront effectués. Les conclusions fondamentales qui en ont résulté ont été un facteur important pour l'élaboration de recommandations stratégiques pour la deuxième phase du projet, notamment en ce qui concerne la poursuite des initiatives lancées par les associations individuelles.

Ces mesures ont été lancées avec le rapport "Les femmes dans les conseils de surveillance : échange d'expériences en Allemagne" en mars 2017 à l'occasion de la deuxième Académie des femmes chefs d'entreprise à Tunis. Il a été suivi d'un total de quatre ateliers spécifiques sur le thème de WOB entre 2017-2020, chacun d'entre eux s'étant tenu en Tunisie, au Liban, en Egypte et en Algérie avec des membres des associations partenaires et des quelques experts externes. Les ateliers ont essentiellement suivi la même structure et ont traité les sujets suivants :

- **Situation des femmes aux postes de direction** en Allemagne et en Europe et obstacles structurels et sociaux existants
- Aperçu du cadre **réglementaire et des initiatives législatives** pour des quotas contraignants de femmes dans les organes de direction en Allemagne et en Europe (notamment en France)
- Discussion de **l'écosystème concerné** (acteurs des secteurs politique, public et privé ainsi que réseaux essentiels) et présentation des activités de lobbying importantes des différents acteurs en Allemagne (p.ex. : **déclaration de Berlin** de 17 associations de femmes, création d'une base de données pour les candidates aux conseils de

surveillance, programme de formation de VDU pour les conseils de surveillance avec PWC)

- Présentation des principales **activités et expériences de FidAR** en tant qu'ONG importante de lobbying pour plus de femmes dans les organes de direction (p.ex. : création et évaluation des **indices WOB**, les **forums de FidAR** comme facteurs de succès, introduction du prix WoB, travail des groupes régionaux, coopérations et initiatives importantes avec d'autres acteurs au niveau national et international)
- Présentation de certaines conclusions pertinentes **d'études scientifiques** sur le thème des femmes aux postes de direction ainsi que sur la composition ou la pratique de recrutement des organes de direction (par exemple, les indices FidAR WOB, les études McKinsey "Women matter", les rapports de la Fondation Allbright)
- Aperçu des **programmes de formation** pour les membres des boards et de leur contenu
- Mesures préparatoires ou d'accompagnement dans le cadre d'une nouvelle prise de fonction ("**onboarding**" - par exemple, tutorat, conseil collectif, profilage).

Les ateliers ont débuté par une conférence sur la situation en Allemagne et en Europe. Par la suite, les autres sujets (par exemple, l'écosystème pertinent, les indices WOB, les formats d'événements) ont été introduits sur la base de courtes exposées d'introduction et approfondis lors de séances de brainstorming conjointes avec les participants. Des mesures possibles ont été discutées et définies dans le pays concerné ou dans le cadre du projet dans son ensemble, qui ont ensuite été poursuivies de leur propre initiative.

3. Conclusions principales sur les mesures prises jusqu'à présent dans le cadre du projet

3.1 Résultats à ce jour

En conclusion, les associations partenaires ont repris tous les thèmes abordés dans les ateliers, mais les ont hiérarchisés différemment. Par exemple, la LLBW a consacré beaucoup d'attention à la discussion des mesures possibles pour améliorer le travail de lobbying (par exemple, organisation d'événements spécifiques, utilisation ciblée des études dans la communication). À la SEVE et à la CNCFE, l'accent a plutôt été mis sur les actions envisageables pour améliorer la transparence (par exemple, création éventuelle d'un index WOB, collecte et utilisation des données disponibles). Au sein de BW21, un débat très approfondi a eu lieu sur l'écosystème concerné et les partenariats stratégiques potentiels (voir les rapports des ateliers respectifs pour plus de détails). En attendant, les associations partenaires de WOB travaillent principalement sur les sujets suivants :

LLWB - Suivi de l'initiative "Women on Board 2025" adoptée en 2016 avec l'objectif de 30% de femmes aux boards d'ici 2025 (<https://llwb.org/projectMenu.php?projectId=11>) / Lobbying également en ce qui concerne l'introduction d'un quota légal / Benchmarking en coopération avec les entreprises (projet pilote avec LibanPost)

SEVE - Promotion de la transparence concernant la situation des femmes dans les organes de direction (coopération avec des associations de femmes et réalisation de l'étude avec EBSOMED), promotion de la visibilité des modèles de rôle, élargissement de l'éventail des événements et des formations, travail de lobbying

CNCFE - Promotion de la transparence sur la situation des femmes dans les organes de direction (réalisation de l'étude avec EBSOMED) et en ce qui concerne les pratiques de recrutement, le lobbying (notamment en incluant des résultats scientifiques sur le leadership féminin), l'expansion des partenariats stratégiques, et la formation et la promotion des futures femmes cadres

BW21 - Poursuite des coopérations existantes et élargissement de l'éventail des formations (par exemple avec la BERD, la SFI et la CUA - voir annexe 1), travail de lobbying, notamment en ce qui concerne

la loi sur les quotas introduite en septembre 2019, promotion de la visibilité des modèles de rôle.

3.2 Les facteurs sociaux, juridiques et structurels pertinents pour les différences

Les débats des ateliers et la poursuite de la coopération ont été influencés par les caractéristiques sociales, juridiques et structurelles des différents pays, qui resteront probablement pertinentes pour le travail de projet commun à l'avenir. Voici un résumé de certains facteurs que je considère comme particulièrement importants :

- Tout d'abord, les **différences sociales et culturelles** jouent globalement un rôle important, par exemple en ce qui concerne l'importance des **modèles traditionnels dans l'environnement professionnel**. Par exemple, les participants à l'atelier en Algérie ont discuté en détail de la mobilité limitée des femmes, qui constitue un obstacle important à l'activité professionnelle des femmes. Ces restrictions existent en raison de la menace potentielle de sanctions sociales et rendent également plus difficile l'accès des femmes aux postes de direction. Au Liban aussi, l'image dominante des femmes a été discutée en profondeur, mais ici avec une référence forte aux différences religieuses et à la diversité culturelle prononcée au sein de la société libanaise.
- En outre, **le cadre juridique** des organes de contrôle des entreprises dans les quatre pays partenaires n'est pas comparable. En Tunisie et en Algérie, par exemple, pour des raisons historiques, il existe une proximité avec l'espace juridique français. C'est pourquoi les expériences de la France et la réglementation de la loi française sur les quotas ont rencontré un intérêt particulier.
- Il convient de noter que **l'Allemagne est moins appropriée comme modèle pour d'éventuelles lois sur les quotas**. Car la loi correspondante avec ses sanctions, comme expliqué dans les ateliers, ne fonctionne que dans le cadre de la cogestion allemande, qui est déjà une particularité en Europe. Le "Two-tier-system" avec deux organes de gestion distincts ("directoire" et "conseil de surveillance"), qui est courant en Allemagne, est aussi plutôt l'exception dans une perspective internationale. Dans la région MENA, le système dit "One-tier-system" avec un seul organe de gestion (nommé "board" ou "conseil d'administration") est prédominant. On distingue ici deux types de membres : "exécutif" (= niveau C : CEO, CFO etc.) et "non exécutif".
- C'est pourquoi il était important, lors des ateliers, d'aborder la législation sur **les quotas en Europe** dans son ensemble, avec ses **diverses exigences et sanctions**, et de décrire l'expérience acquise dans chaque cas (voir le rapport du DIW - annexe 1).
- En outre, les dispositions **légalés existantes ou prévues concernant la présence des femmes dans les organes politiques** sont également pertinentes (par exemple, en Algérie et en Tunisie). Selon leur conception, ils pourraient servir de modèle pour l'économie ou de plan directeur.
- Il existe également des **différences structurelles considérables** entre les systèmes économiques respectifs, par exemple concernant les secteurs industriels prédominants (p.ex. : industrie pétrolière en Algérie). Mais l'importance de l'État dans l'économie n'est pas non plus uniforme. La taille des entreprises est variable. Il en va de même pour l'importance des bourses nationales, des entreprises familiales ou du secteur informel pour l'économie respective. Tous ces aspects sont pertinents, par exemple, pour la discussion sur la conception d'une éventuelle réglementation des quotas et la définition des entreprises cibles éligibles à la réglementation (voir aussi ci-dessous sous D 2.).
- En outre, le degré de **présence des groupes et des investisseurs étrangers** peut également influencer les conditions-cadres pour les femmes, par exemple s'il existe des réglementations spécifiques en matière de diversité et si elles sont appliquées dans la pratique (le cas échéant, pertinentes pour l'évaluation).

3.3 Fixer des priorités parallèles pour l'orientation future

Malgré ces différences, la conclusion générale peut être tirée que les associations ont finalement identifié des champs d'action similaires pour les WOB dans les ateliers, ce qui a également été confirmé lors des récentes discussions. Il s'agit des sujets suivants :

- **Amélioration de la transparence** - Toutes les associations partenaires se plaignent du manque ou du peu de données fiables sur la présence des femmes dans les organes de direction. Il y a un manque de transparence, également en ce qui concerne la pratique actuelle de recrutement pour les mandats des boards. Tous les pays estiment qu'il est urgent d'agir à cet égard. Selon FidAR, la transparence sur la situation des

femmes dans les organes de direction a été un outil précieux et un facteur décisif pour le succès du lobbying. Selon les associations, les expériences faites avec les indices WOB ont été très éclairantes et instructives pour les considérations pertinentes.

- **Soutien scientifique** - De l'avis des associations, le nécessaire travail de persuasion peut être efficacement soutenu, tant interne qu'externe, par des conclusions scientifiques sur les avantages potentiels qu'un plus grand nombre de femmes cadres peuvent apporter à l'économie. Diverses études internationales ont déjà documenté les avantages de la diversité des équipes ou du leadership féminin (voir l'annexe 1, par exemple "Women Matter"). Cela s'applique également à certaines études sur la région MENA (par exemple, l'IFC pour le Liban et l'Égypte). C'est pourquoi ces résultats scientifiques doivent être analysés, communiqués et utilisés de manière plus ciblée à l'avenir, afin de contrecarrer les résistances à l'encontre des femmes cadres en mettant en évidence les aspects économiques manifestement avantageux.
- **Création d'une stratégie ciblée de lobbying WOB** - L'accent sera mis à la fois sur les mesures internes, c'est-à-dire pour les membres, et sur les mesures externes. L'un des objectifs est de sensibiliser les entreprises et la société aux avantages que présentent les femmes en matière de leadership. Les associations s'accordent également à dire qu'une augmentation significative de la présence des femmes dans les organes de direction nécessite un changement de mentalité sociale. Des forums et des contributions d'experts devraient promouvoir une discussion (factuelle) des stéréotypes de genre existants dans les différents pays. Un autre objectif commun est de renforcer l'intégration et la visualisation des modèles de rôle nationaux et internationaux, notamment par l'utilisation stratégique de la plateforme commune "Women in Business". Les participants conviennent que, notamment en ce qui concerne les WOB, les actions et événements conjoints et une approche coordonnée sont particulièrement prometteurs, en plus des activités de lobbying nationales.
- **Établissement de partenariats stratégiques/ réseautage dans son ensemble** - De l'avis de toutes les associations, les partenariats stratégiques sont importants dans le domaine de WOB, par exemple pour les cours de formation (cf. annexe 1), mais aussi pour d'autres actions, par exemple dans le sens de la « Déclaration de Berlin » en Allemagne. En effet, les partenariats augmentent régulièrement la visibilité des ac-

tions et leur efficacité et contribuent à sensibiliser le public à l'ensemble du sujet.

- **Possibilités de formation pour les membres des boards** - Selon toutes les associations, il existe un besoin de formation ciblée pour les femmes (potentielles) membres de boards. Certaines associations ont déjà leurs propres programmes ou travaillent avec des partenaires (par exemple LLBW, CNFCE et BW21), d'autres prévoient de tels programmes ou mesures (SEVE avec l'ENSM). La certification est considérée comme bénéfique, également pour contrer spécifiquement un argument des opposants, à savoir le prétendu manque de candidates suffisamment qualifiées.
- **Processus de placement et d'intégration** - Les associations souhaitent jouer un rôle plus important dans le processus de recrutement à l'avenir, et pourraient même vouloir intentionnellement placer leurs membres à des postes. Jusqu'à présent, cependant, les activités à cet égard ont été plutôt sporadiques et non planifiées. Il en va de même pour le soutien des candidates dans le processus d'embarquement («Onboarding»).

Un autre point commun important est que les associations partenaires apprécient la mise en réseau progressive et la coopération de plus en plus étroite, en particulier dans le cas de WOB, et y voient un enrichissement et une motivation mutuels. Il est donc intéressant d'établir un échange régulier d'expériences et de partager des informations sur les études, les événements et les mesures réussis ainsi que les exemples de meilleures pratiques. L'apport des expériences de l'Europe est également précieux et inspirant. La présence de partenaires étrangers, tels que la VDU, a également eu un effet positif sur les mesures individuelles prises par les associations sur le terrain, leur donnant plus de poids et d'attention de la part des décideurs locaux. Cet aspect pourrait être utilisé stratégiquement lors de la planification de mesures ou d'événements.

4. Recommandations pour la poursuite de la stratégie WOB - Définition de cinq thèmes

Sur la base de l'expérience acquise dans le cadre de projets précédents, cinq domaines pertinents pour les WOB ont été définis, qui sont présentés ci-dessous avec leurs principaux objectifs respectifs. Afin de concrétiser davantage ces considérations stratégiques, nous présentons quelques suggestions et recommandations de mesures possibles pour chacun des domaines thématiques, complétées par les remarques et recommandations générales des experts contactés.

4.1 Dresser un bilan de la situation actuelle et assurer un suivi continu

Objectifs du domaine thématique

BILAN ET SUIVI

Information et création d'une transparence durable concernant la situation des femmes dans les organes de direction (en particulier dans l'économie et la politique)

Toutes les associations critiquent le manque de transparence et de données concernant l'enregistrement de la situation des femmes dans les postes de direction. Selon les associations, l'obtention des données nécessaires s'avère déjà difficile. De plus, ils ne sont souvent pas fiables. Cependant, à part l'Algérie, il existe déjà des études individuelles sur les WOB qui ont été préparées avec l'aide d'organisations internationales (OIT/IFC).

Grâce à EBSOMED, un rapport de suivi est prévu pour l'Algérie et la Tunisie dans les prochains mois, qui est actuellement préparé par un expert du CNECF. Il serait donc judicieux de faire un usage ciblé des données et études disponibles dans le cadre du projet et de communiquer à leur sujet, par exemple sur les sites web des associations et le site web du projet ainsi que via les médias sociaux.

Cependant, il n'y a pas de suivi régulier des études internationales. Mais selon l'expérience de FidAR, la collecte et la publication régulières des données ont

été un facteur central de la grande efficacité des indices WOB dans le cadre du travail de lobbying. Le Dr Howaidy et son équipe partagent cette évaluation. Depuis 2018, elle suit chaque année la présence de femmes dans les plus importantes entreprises égyptiennes (Egypt Women on Boards Observatory). Elle estime - du moins pour l'instant - que la régularité de la collecte des données est plus importante que la profondeur des données. Même si l'objectif devrait bien sûr être une enquête approfondie, son équipe a pris la décision délibérée de limiter la collecte de données à un petit nombre de données pour le moment et de coopérer avec les institutions publiques (par exemple, l'autorité de contrôle des bourses). C'était la seule façon de garantir que le monitoring de l'Observatoire soit régulièrement mis à jour en tant que benchmark et puisse s'établir comme une référence durable. À long terme, cela permettrait également de réduire au minimum l'effort nécessaire en intégrant la collecte de données dans des enquêtes régulières et obligatoires. À mon avis, cette approche devrait être prise en compte lors de la planification des futurs rapports de monitoring. Il conviendra d'évaluer au cas par cas quel objectif doit être prioritaire. Le Dr Ghada Howaidy a proposé de partager son expérience et de soutenir les associations dans le suivi des projets. Cela pourrait être utile, par exemple, en ce qui concerne l'étude EBSOMED.

Un suivi régulier devrait donc être un objectif général. Dans l'intérêt d'une éventuelle comparabilité, les aspects suivants doivent également être pris en compte :

- **Définition claire du groupe cible** avec des **critères objectifs** pour le suivi (voir D 2.)
- **Collecte régulière** de données (au moins une fois par an)
- Collecte de données de préférence en **coopération avec les autorités publiques** (par exemple, l'autorité de surveillance des bourses)
- "Conception attrayante" (par exemple, graphiques) et présentation des résultats facilement compréhensible (**version courte**) combinée avec une analyse/commentaire scientifique (**version longue**)
- **Campagne de relations publiques d'accompagnement** pour la présentation et le "marketing" des résultats (événements, apparitions dans les médias, etc.)
- **Partenariats stratégiques**, par exemple avec les médias et possibilité de récompenser les modèles de rôle et les meilleures pratiques (WOB Award).

Enfin, un monitoring différencié des membres de boards par rapport aux fonctions qu'ils exercent serait souhaitable : Membres exécutifs ou non exécutifs / membres de comité. Les études concernant l'Europe montrent (cf. EUROSTAT - Annexe 1) que, malgré un nombre plus important de membres féminins dans les organes de direction, la présence globale dans la gestion opérationnelle, c'est-à-dire au niveau exécutif, n'a pas augmenté de la même manière grâce aux quotas légaux, mais a plutôt stagné (p.ex. : 33% niveau non exécutif, environ 10% niveau exécutif - Allemagne). La situation est similaire dans les comités importants pour les décisions, c'est-à-dire qu'ici aussi, les femmes sont proportionnellement beaucoup moins représentées par rapport à leur présence dans l'ensemble de l'organe de direction. Un suivi différencié permettrait d'analyser l'influence réelle des femmes sur les décisions opérationnelles dans les entreprises.

4.2 La clarification du cadre réglementaire et l'évaluation comparative

Objectifs du domaine thématique

CADRE RÉGLEMENTAIRE

Collecte structurée des exigences réglementaires respectives concernant la participation égale des femmes dans l'économie, la politique, l'administration et les sciences afin de promouvoir la transparence et dans l'intérêt de l'évaluation comparative (« Benchmarking »)

En 2003, la Norvège a introduit le premier quota statutaire de genre pour les organes de direction en Europe. De nombreux pays européens ont suivi. Diverses études montrent désormais clairement que, par rapport à leurs domaines d'application respectifs, les lois sur les quotas, quelle que soit leur forme, ont toujours entraîné une augmentation significative de la présence des femmes dans les organes de direction. En revanche, dans les pays sans quotas ou en dehors de leur zone d'application, on observe une stagnation ou une augmentation très gérable (cf. rapport DIW - Annexe 1). On peut donc en tirer la conclusion : L'instrument d'un quota statutaire fonctionne régulièrement.

On peut donc supposer que les effets positifs des quotas statutaires se feront également sentir dans la région MENA. La situation à cet égard est très variable dans les pays partenaires. Une collecte structurée des exigences réglementaires pertinentes et une communication à leur sujet pourraient être utiles, également dans l'intérêt d'un éventuel suivi de

ces exigences. Les expériences de la loi sur les quotas pour les sociétés cotées en bourse, introduite l'année dernière en Égypte, sont particulièrement intéressantes. En outre, une telle collecte - en plus de l'expérience acquise en Europe - permettrait de disposer d'un point de référence pour d'autres initiatives législatives, par exemple en ce qui concerne les facteurs suivants :

- Définition des entreprises/organisations cibles
- Critères de référence sélectionnés pour servir comme base de suivi: taille de l'entreprise (par exemple, en fonction du chiffre d'affaires ou du nombre de salariés), cotation en bourse oui/non, entreprises privées ou publiques, entreprises familiales, secteurs couverts (par exemple, secteur financier), etc.
- Secteur(s) concerné(s) : Economie/politique/administration
- Sanctions potentielles

4.3 Travail de lobbying dans les milieux publics et professionnels et auprès de ses propres membres

Objectifs du domaine thématique

TRAVAIL DE LOBBYING

Accroître la sensibilisation du public mais aussi des membres au thème de WOB, promouvoir un débat objectif au sein du public et parmi les décideurs, cartographier l'écosystème concerné et ses acteurs et réseaux (en ce qui concerne la politique, l'administration, l'économie, la science et les médias), professionnaliser davantage le travail pratique de lobbying, accroître la visibilité des modèles de rôle, identifier et développer des partenariats et des actions stratégiques, dans l'intérêt également d'un positionnement planifié des associations en tant qu'interlocuteur incontournable sur le thème de WOB

Toutes les associations font déjà du lobbying pour WOB dans le but de placer le sujet dans le débat public, mais aussi pour sensibiliser leurs propres membres. Vous trouverez ci-dessous quelques suggestions issues des discussions et des ateliers ainsi que des cas de meilleures pratiques, qui peuvent donner des impulsions pour la poursuite du travail de lobbying des associations individuelles ou du projet dans son ensemble.

- Mesures de sensibilisation des membres :** Certains représentants de l'association ont suggéré de rédiger un "recueil d'arguments" bref et concis en se référant à des études pertinentes réalisées dans le pays et à l'étranger. En plus d'informer les membres sur la situation actuelle, un tel document devrait également servir de "briefing" pour fournir un soutien approprié aux femmes dans les discussions potentielles sur les WOB dans leur propre environnement. En outre, les rapports d'expérience des femmes membres des boards dans des formats d'événements informels réservés aux membres ont été jugés utiles par toutes les parties. De cette manière, le transfert de connaissances informelles pertinentes est encouragé et un échange confidentiel est rendu possible.
- Cartographie de l'écosystème concerné :** Pour toutes les associations, il est important, dans le cadre du futur travail de lobbying, de poursuivre le travail commencé sur la cartographie de l'écosystème concerné et d'analyser en permanence les acteurs potentiellement importants. Une telle analyse fournit une base précieuse pour les décisions relatives aux coopérations stratégiques potentielles.
- Améliorer la visibilité des modèles de rôle :** Les modèles jouent un rôle central dans le travail de lobbying. Afin de promouvoir leur visibilité et leur mise en réseau, SEVE prévoit la collecte systématique de ces personnalités et d'établir et de maintenir des contacts. Les associations partenaires peuvent offrir à ces personnalités un forum lors d'événements, par le biais de témoignages, etc. En retour, elles se placent en tant qu'acteurs pertinents sur le thème de WOB en se mettant en réseau. À cet égard, les initiatives et actions interassociatives ou suprarégionales sont particulièrement appropriées.
- Formats des événements :** Jusqu'à présent, les événements thématiques sur WOB n'ont eu lieu que sporadiquement. La création de formats spéciaux (réguliers), également sous forme de webinaires, est une bonne idée. La publication des rapports de suivi devrait en tout cas être spécifiquement combinée avec un événement de lancement (prévu pour le rapport EBSOMED probablement au début de 2021, en Egypte éventuellement en coopération avec l'Observatoire). Ici, les initiatives communes au sein du projet ou la promotion mutuelle des événements sont le choix évident. La mise en place d'une base de données centrale d'experts/intervenants/liste de modèles de rôle (voir ci-dessus) semble également avoir du sens.
- Coopération avec les hommes :** L'expérience montre qu'une implication ciblée des défenseurs masculins pour le thème de WOB est prometteuse. Par conséquent, des mesures ciblées dans ce sens sont judicieuses et sont déjà en cours de discussion. Depuis longtemps déjà, les cadres masculins sont impliqués au niveau international dans le "Club 30 %" (<https://30percentclub.org/>). Selon le Dr. Ghada Howaidy, une expansion dans la région MENA est également prévue. L'Observatoire coopère déjà avec l'initiative mondiale du Club 30 %. Des initiatives telles que <http://www.jamaissanselles.fr/> - pas de podium sans femmes - sont également envisageables.
- Partenariats stratégiques :** En ce qui concerne les partenariats stratégiques, une analyse systématique permanente de l'écosystème concerné et de ses acteurs reste essentielle. En particulier, les mesures visant à accroître la transparence font régulièrement apparaître des potentiels de synergie. Dans ce contexte, il est judicieux de coopérer (davantage) avec des organisations internationales telles que EBSOMED, BERD, OIT ou SFI, par exemple, afin de rendre la collecte et le traitement des données aussi efficaces que possible, d'accroître la visibilité de son propre engagement et de se positionner consciemment comme un acteur pertinent sur le thème de WOB. En outre, des projets conjoints avec des institutions scientifiques peuvent être bénéfiques (par exemple dans le cadre d'une étude ou d'un doctorat). Mais des projets pilotes avec des entreprises individuelles (par exemple, dans l'intérêt de l'étalonnage - réalisation d'audits de genre avec la participation de LLWB) ou d'autres ONG (par exemple, l'Observatoire Algérien de la Femme) sont également possibles.
- Stratégie en matière de médias sociaux :** Toutes les associations souhaitent développer leurs activités dans le domaine des médias sociaux pour poursuivre leur travail de lobbying. Toutefois, il y a accord sur le fait qu'il faut y établir un ordre de priorités, également en ce qui concerne la sélection des chaînes appropriées ou prometteuses. Des discussions sont en cours concernant la présence sur les canaux suivants : Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter et YouTube. Une bonne gestion des ressources, la garantie d'une alimentation régulière en contenu et une professionnalisation accrue sont les mots clés les plus importants dans les débats respectifs. En ce qui concerne la présence dans les médias sociaux, il est essentiel de développer des activités conjointes au sein du projet, par exemple en matière de formation, de création et d'échange de contenu en commun, de

production et de commercialisation de témoignages, de « Likes » mutuels, etc. En outre, le site web commun "Women in Business" devrait être spécifiquement inclus comme une plate-forme supplémentaire dans la stratégie de relations publiques respective (voir également sous E).

- **Campagnes de relations publiques spécifiques** : LLWB a produit un clip spécifique sur l'initiative WOB 2025 (<https://www.youtube.com/watch?v=vYUftult93s>). Toujours selon l'expérience de FidAR, des campagnes publicitaires spécifiques sur WOB dans les médias augmentent l'attention portée au sujet et permettent de placer les messages essentiels. Pour les associations individuelles ainsi que pour le projet dans son ensemble, des campagnes comparables semblent avoir un sens.

4.4 Sensibilisation, préparation et placement de candidats appropriés / conception active du processus de « Onboarding » et consultation collégiale

Objectifs du domaine thématique

PLACEMENT ET SOUTIEN DES CANDIDATES

Influence active sur les pratiques de recrutement jusqu'à présent peu transparentes, identification et préparation de candidates appropriées comme contre-mesure ciblée contre l'argument d'un manque présumé de femmes qualifiées, autonomisation et soutien actif des femmes dans l'accession à des fonctions ou l'exercice de mandats

Bien qu'elles soient considérées comme utiles en principe, les associations n'ont jusqu'à présent guère exercé d'influence active sur les processus de recrutement pour les boards, par exemple par le biais de placements ciblés de candidates potentielles.

L'expérience européenne montre que la période de rétention des femmes dans les conseils de surveillance est régulièrement beaucoup plus courte que celle des hommes. Ces derniers mois, on en a vu des exemples marquants : ENGIE - Isabelle Kocher, SAP - Jennifer Morgan et Siemens - Janina Kugel. Pour contrer ce phénomène, une préparation systématique et professionnelle et un soutien stratégique aux candidates dans le cadre du "processus onboarding" sont extrêmement utiles. Là aussi, il n'existe pas encore de mesures systématiques. On peut imaginer ce qui suit:

4.4.1 Recrutement

- Profiling" - Aide consultative aux membres appropriés pour le positionnement et la candidature à des postes au sein d'organes de direction
- Coopération stratégique avec les chasseurs de têtes ou propre placement des candidates
- Utilisation d'offres provenant d'autres initiatives (par exemple, Board Placement Service de l'Egypt Women on Boards Observatory : <https://business.aucegypt.edu/outreach/corporate-governance/women-boards-observatory> ; The Boardroom Africa : <https://theboardroomafrica.com/>)
- Création d'une base de données propre ou coopération avec des bases de données existantes (par exemple <https://business.aucegypt.edu/outreach/corporate-governance/women-boards-observatory> - Observatory Egyptian Board Ready Women Database à l'AUC, Le Caire

4.4.2 Processus d'onboarding

- Offres spécifiques pour la préparation des mandats (par exemple, coaching, check-lists, conception active "100 premiers jours")
- Consultation collégiale entre les membres des boards au sein des associations ou consultation croisée
- Programme de mentorat au sein des associations ou avec des partenaires externes / autres associations
- Travail stratégique des anciens élèves dans les programmes de formation / mise en réseau (voir sous 5).

4.5 Audit ou conception d'offres de formation adaptées et fondées sur les besoins

Objectifs du domaine thématique

FORMATION APPROPRIÉE ET AXÉE SUR LES BESOINS

Transmettre les connaissances techniques pertinentes, y compris les compétences sociales (« Soft Skills ») importantes, et influencer activement la conception de formats de formation appropriés

Le thème des cours de formation est étroitement lié à ce qui précède. Comme mentionné, toutes les associations sont déjà impliquées dans ce domaine et coopèrent régulièrement avec des partenaires extérieurs (voir liste - annexe 1). Néanmoins, il est encore nécessaire de clarifier le contenu nécessaire ou utile de ces cours de formation et les formats appropriés.

Dans ce contexte, toutefois, la question générale se pose de savoir quelles compétences techniques ou autres un membre de board devrait avoir. Compte tenu des nouveaux défis, par exemple dans le cadre de la numérisation, les spécifications traditionnelles des profils devraient être reconsidérées dans tous les cas. Ici, **une réflexion commune sur les compétences et aptitudes nécessaires/utiles des membres de board** et l'échange au sein du projet semble être utile. Par exemple, les exigences établis en commun à cet égard pourraient être représentées en public. On pourrait penser, par exemple, à une demande de création obligatoire d'un profil de compétence pour chaque organe de direction, sur le modèle du code allemand de gouvernance d'entreprise.

Ce que Martin Kaspar de PWC a particulièrement souligné, c'est le fait que les cours de formation offerts se sont souvent **concentrés sur des sujets techniques** tels que la réglementation comptable, la rémunération des cadres, les rapports financiers. Les **compétences supplémentaires importantes, en particulier les compétences sociales** (par exemple le renforcement de la perception de soi, l'affirmation de soi, la dynamique de groupe), qui sont en pratique très importantes pour le succès des travaux aux boards, sont souvent négligées. Par exemple, les participants au programme de formation de VDU apprécient particulièrement les simulations de réunions de boards et les considèrent comme précieuses. Il en va de même pour les études de cas et la formation aux médias.

Cette impression est également confirmée par mes propres expériences. C'est pourquoi **l'orientation stratégique et la conception des cours de formation** doivent être adaptées aux besoins et discutées avec les partenaires, et doivent contenir de nombreux éléments pratiques. Les points suivants sont par exemple pertinents :

- Ateliers sur le leadership et les compétences relationnelles importantes
- Offres de sessions de coaching parallèles
- Formats innovants à forte interaction (également numériques) / simulations et études de cas

- Intégration des rapports d'expérience des membres de boards (par exemple, les soirées au coin du feu)
- Liaison et échange de programmes nationaux, conception de modules communs
- La mise en place de réseaux d'anciens élèves de ses propres programmes ou la mise en réseau avec des anciens élèves d'autres programmes, actions et événements communs

4.6 La coordination avec les autres activités du projet

Enfin, dans l'intérêt de l'intégration des activités WOB dans le projet global, la coordination des considérations et mesures stratégiques sur de certains sujets connexes semble souhaitable, p.ex. : pour :

- **Promotion des femmes fondatrices dans la scène des start-ups** - Activités de femmes entrepreneurs expérimentées en tant qu'investisseurs, business angels ou membres de conseils consultatifs
- **"Préparer le pipeline"** - Sensibilisation et formation précoces des futures femmes cadres, également en ce qui concerne une éventuelle activité ultérieure en tant que membre d'un organe de direction de quelque nature que ce soit (conseil de surveillance, conseil consultatif, groupe de pilotage de projet, conseil d'administration, etc.)
- **Utilisation du site web "Women in Business"** - Conception coordonnée d'un flux régulier de la section "Women on Board" établie

5. Remarques finales

Compte tenu des différentes positions de départ et des conditions cadres incohérentes, il semble raisonnable que les associations continuent à poursuivre leurs stratégies nationales en matière de WOB avec leurs points focaux respectifs comme auparavant. Indépendamment de cela, des initiatives communes sur WOB peuvent être mises en œuvre dans la deuxième phase du projet et la coopération peut être encore intensifiée. À mon avis, les domaines suivants sont particulièrement adaptés à cette fin :

- Préparation et exploitation programmée des rapports de suivi / monitoring
- La collecte, l'analyse, l'échange et l'utilisation d'études scientifiques pertinentes
- Coopération stratégique avec des modèles de rôle afin de promouvoir leur visibilité et leur mise en réseau ciblée
- Organisation de manifestations spécialisées régulières (suprarégionales)
- Professionnalisation et mise en réseau des activités des médias sociaux / production conjointe ou échange de contenu
- Utilisation des formats numériques, notamment en ce qui concerne la formation / les modules communs dans les programmes existants

Dans ce contexte, un échange régulier entre les commissions WOB des associations devrait être établi (par exemple 2 à 3 fois par an, également sous forme numérique). Sous la rubrique "Women on Board" du site web "Women in Business", un archive commun pour les rapports de suivi et les études nationales et internationales pertinentes pourrait être créé et maintenu, similaire à la structure du site web de Fidar - "Studies & Publications" (<https://www.fidar.de/presse-aktuellen/studien-veroeffentlichungen.html>).

On observe actuellement un retour de bâton concernant les femmes occupant des postes de direction dans le monde entier et l'actuelle pandémie COVID 19 semble affaiblir encore davantage la position des femmes en général (mot-clé : pandémie fantôme/ shadow-pandemic). Dans cette optique, il est d'autant plus important de poursuivre le travail commencé sur WOB, d'autant plus que, comme mentionné ci-dessus, il a été démontré que le leadership des femmes et l'augmentation de la diversité apportent des avantages aux entreprises et à la société.

6. Annexe

Etudes utiles concernant WOB

EDITEUR	PUBLISHER	ANNÉE	LINK
Women on Board in Lebanon	International Finance Corporation	2019	https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/women+on+boards+research+study+in+lebanon
FidAR – Women-on-Board-Indizes	FidAR e.V.	2019/2020	https://www.fidar.de/wob-indizes-studien.html
Women on Board in Egypt How Gender-Diverse Boards Bring Value to Egyptian Companies	International Finance Corporation	2019	https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/women+on+boards+research+study+in+egypt
Frauen in Führungspositionen - Barrieren und Brücken / Women in Executive Positions - Barriers and Bridges	BMFSFJ	2010	https://www.bmfsfj.de/blob/93874/7d-4e27d960b7f7d5c52340efc139b662/frauen-in-fuehrungspositionen-deutsch-data.pdf ; https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/meta/en/publications-en/women-in-executive-positions-/95848?view=DEFAULT
Gender quotas in a European comparison: tough sanctions most effective	DIW	2019	https://www.diw.de/de/di-w_01.c.678694.de/publikationen/weekly_reports/2019_38_1/gender_quotas_in_a_european_comparison_tough_sanctions_most_effective.html
Egypt Women on Boards	The American University in Cairo	2019	https://documents.aucegypt.edu/Docs/Business/Women%20on%20Boards%20Monitoring%20Report%202019%20-%20Highlights%20English.pdf
Publication: Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman...	EUROSTAT	2019	https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-press-releases/-/3-06032020-AP
Report of European Women on board - Gender Diversity Index	EWoB	2019	https://europeanwomenonboards.eu/portfolio/gdi-2019/

Trainings

TITRE	ORGANISATEUR	LINK
Strategische Kompetenz für Frauen in Aufsichtsräten	Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin	https://www.berlin-professional-school.de/executive-education/zertifikatsprogramme/strategische-kompetenz-fuer-frauen-in-aufsichtsraten
Qualifizierung für den Aufsichtsrat	Verband deutscher Unternehmerinnen	https://www.vdu.de/themen/aufsichtsrate/seminare.html
Women on Board Professional Certificate	The American University and Egyptian institutes of Directors EloD in Cairo	http://schools.aucegypt.edu/Business/Documents/Women%20on%20Board%20Professional%20Certificate%20Program%20%28January%202018%29.pdf
Corporate Directors Certification Program	The American University in Cairo	https://business.aucegypt.edu/execed/individual-programs/corporate-directors-certification-program
Women on Board and in Business Leadership	LLWB	https://llwb.org/item.php?itemId=96
Corporate Women Directors (CWD) Certification Program	LLWB	https://llwb.org/item.php?itemId=84
Get African Women on Board	Africa CEO Forum	https://www.acfwomeninbusiness.com/get-african-women-on-board/
OpenDoors Globally Accredited Board Training Programme	The Boardroom Africa	https://theboardroomafrica.com/wp-content/uploads/2019/07/OpenDoors-Brochure_2019.pdf
Académie des femmes chefs d'entreprises	CNCEF	http://www.cnfce.org/news/fr/news/e467a2cec71499b2

