

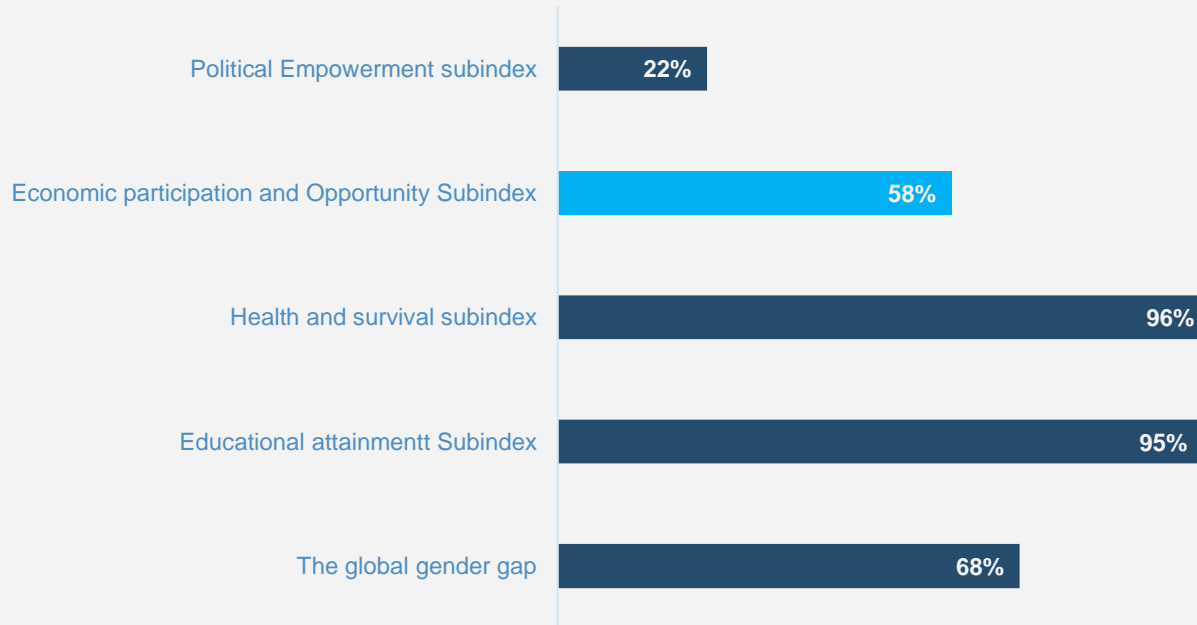
LA PRÉSENCE DES FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION : VERS UNE PLUS GRANDE MIXITÉ

A blue-tinted photograph of a business meeting. A man and a woman stand by a whiteboard with a chart, while others are seated in the foreground. The scene is set in a room with a stone wall and a window.

**Indice de
disparité
global**

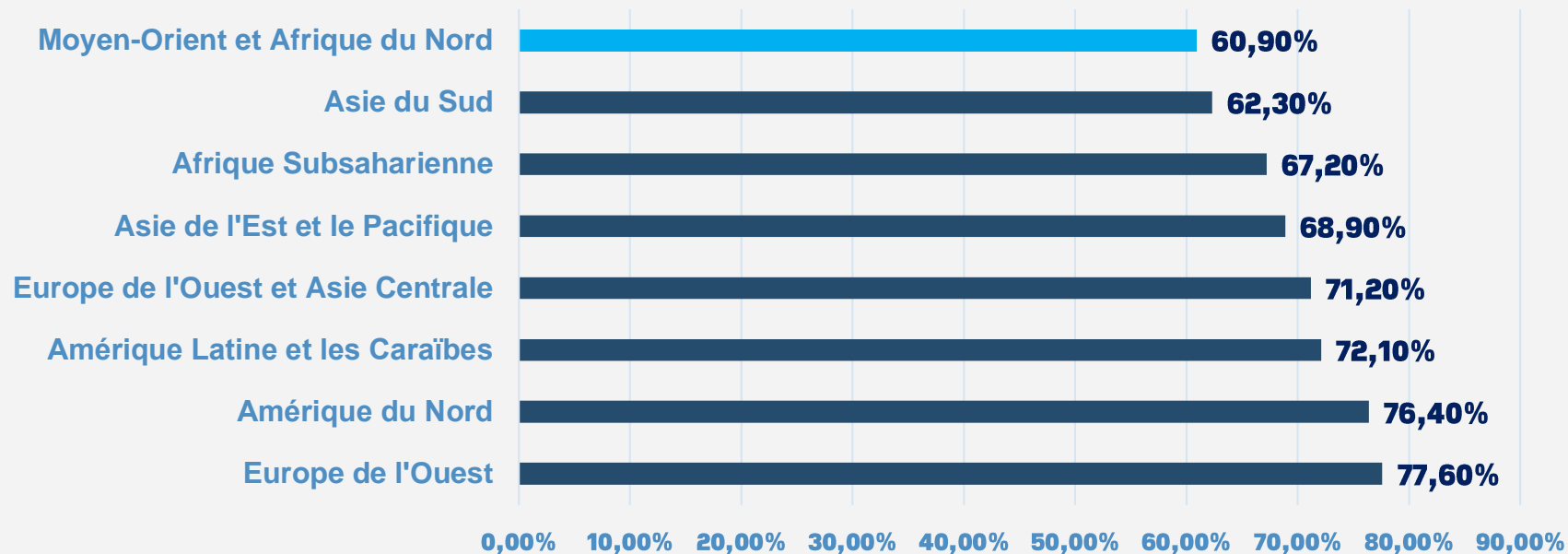
01

Indice de Disparité Global: Indice multidimensionnel publié annuellement par le Word Economic Forum.



Source: Global Gender Gap Report,
Word Economic Forum 2021.

Indice de Disparité Global: Performance régionale



Source: Global Gender Gap Report,
World Economic Forum 2021.

Indice de disparité global : Classement des principaux pays de la région Moyen Orient Afrique du Nord

Région	Pays	Classement régional	Classement 153 pays
MENA	Israël	1	60
	Emirats Arabes Unis	2	72
	Tunisie	3	126
	Egypte	4	129
	Jordan	5	131
	Maroc	12	144

Classement des pays à l'échelle régionale selon l'indice de parité genre global.

Source: Global Gender Gap Report, World Economic Forum 2021.

Indice de Disparité Global: Performance régionale par sous-indice

	Sous-indice			
	Participation économique et opportunité	Niveau d'éducation	Santé et survie	Autonomisation politique
Europe de l'Ouest	70.0%	99.8%	96.7%	43.8%
Amérique du Nord	75.3%	100.0%	96.9%	33.4%
Amérique Latine et les Caraïbes	64.2%	99.7%	97.6%	27.1%
Europe de l'Ouest et Asie Centrale	73.5%	99.7%	97.7%	14.2%
Asie de l'Est et le Pacifique	69.6%	97.6%	94.9%	13.5%
Afrique Subsaharienne	66.1%	84.5%	97.3%	20.8%
Asie du Sud	33.8%	93.3%	94.2%	28.1%
Moyen-Orient et Afrique de Nord	40.9%	94.2%	96.5%	12.1%
Moyenne Globale	58.3%	95.0%	97.5%	21.8%

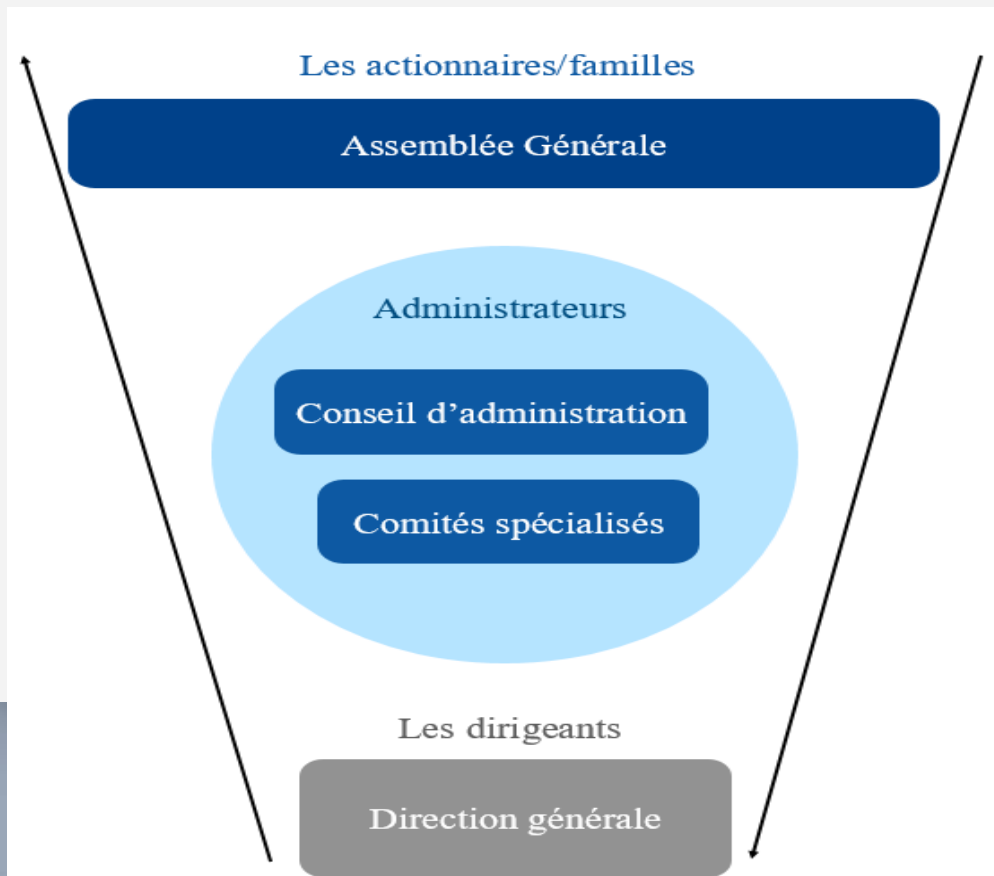
Source: Global Gender Gap Report, World Economic Forum 2021.

A blue-tinted photograph of four business professionals in a meeting. A man in a dark suit is on the left, gesturing with his hands. In the center, a woman in a dark suit is smiling and looking down at a document. To her right, another woman is looking at the same document. On the far right, a man in a light-colored suit is leaning in, also looking at the document. The background shows vertical window panes. A white rectangular box is overlaid on the center of the image, containing text and a large number.

**Disparités hommes-
femmes dans les
conseils
d'administration**

02

Le Conseil d'administration



Pyramide de la Gouvernance



Le Conseil d'Administration

- **Le conseil d'administration est un groupe de personnes physiques et/ou morales (à travers des représentants permanents) qui représentent l'ensemble des actionnaires et qui agissent collectivement et en toute circonstance dans l'intérêt social.**
- **Le conseil constitue un organe de gouvernance collégial. Les membres du conseil d'administration n'ont pas de pouvoir individuel.**

La composition du Conseil d'administration est la clé de son efficacité.

le Conseil d'Administration devra dans sa composition inclure des compétences, des expertises diversifiées et complémentaires. Egalement dans sa composition une attention particulière devra être portée à la diversité genre et inter-générationnelle.



Le rôle du Conseil d'Administration

Le Conseil détermine les orientations stratégiques et veille à leur mise en œuvre :

Il débat des orientations stratégiques et arrête choix stratégiques

Il approuve les budgets et les plans d'affaires (Business Plan)

Il assure le suivi du pilotage et de l'exécution de la stratégie par la direction générale

Il définit et revoit la politique des risques et en assure son suivi

Veille à la solidité et à la fiabilité du système de contrôle interne de l'entreprise

Le Conseil veille à la qualité de l'information financière fournie aux actionnaires, aux autorités de supervisions, aux investisseurs, aux marchés financiers. Le Conseil d'Administration :

Arrête les comptes (annuels, trimestriels et semestriels, le cas échéant).

Veille à l'exactitude et la sincérité des comptes et à la qualité de l'information transmise

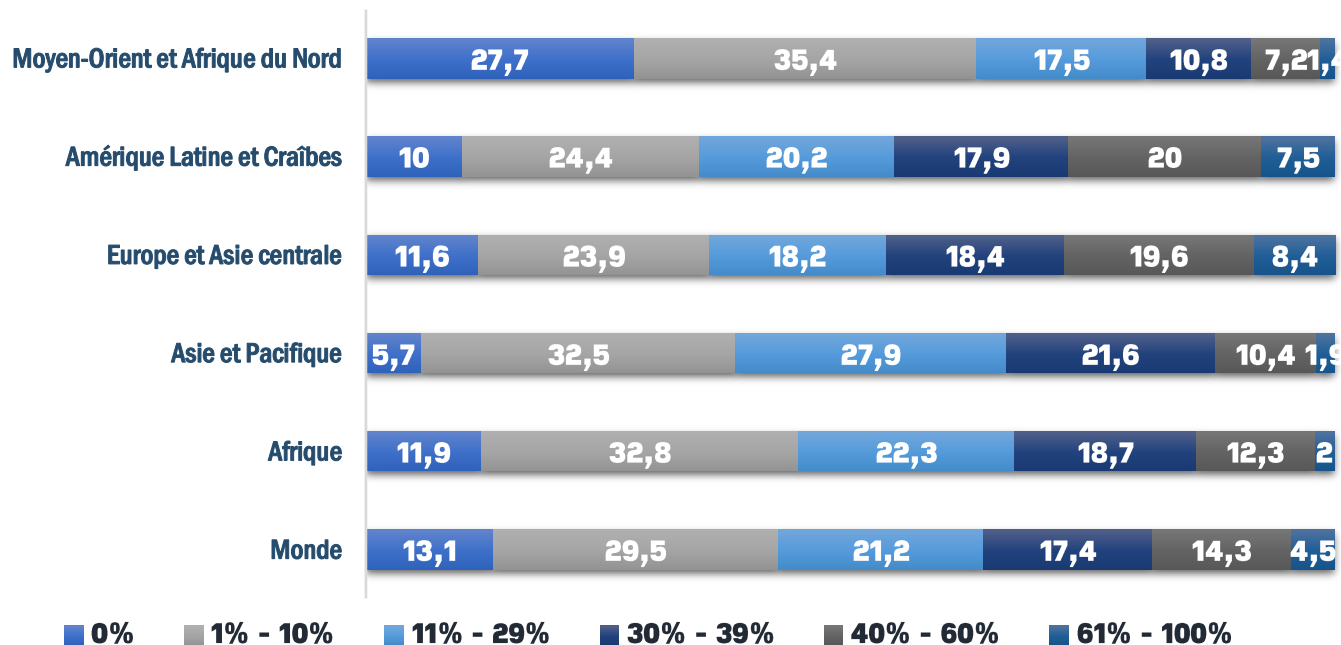
Assure la lecture et l'analyse de la performance financière.

Veille à la conformité et à la qualité de la communication financière faite par l'entreprise sur le marché financier

Le conseil doit approuver les communiqués financiers, la communication sur les informations prévisionnelles...

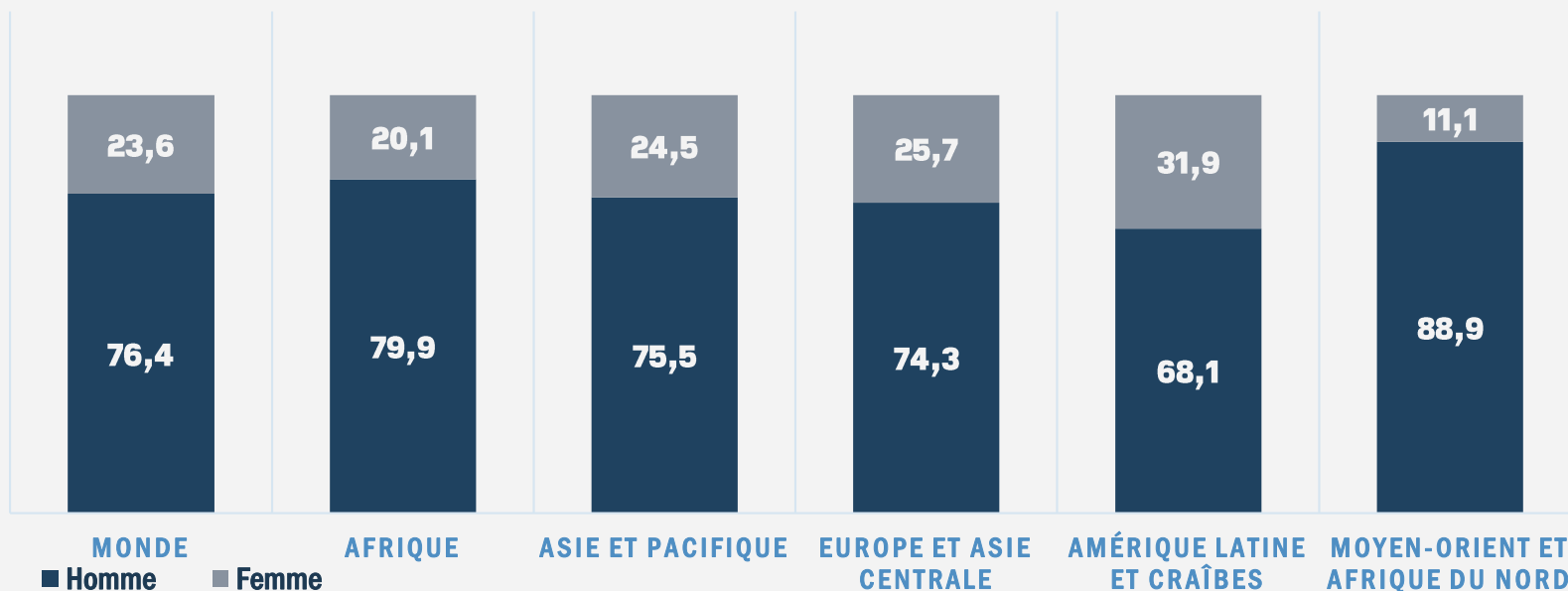


Proportion des femmes siégeant au sein des conseils d'administration par région dans le monde




Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2019.

Proportion des femmes présidentes de conseil d'administration par région dans le monde



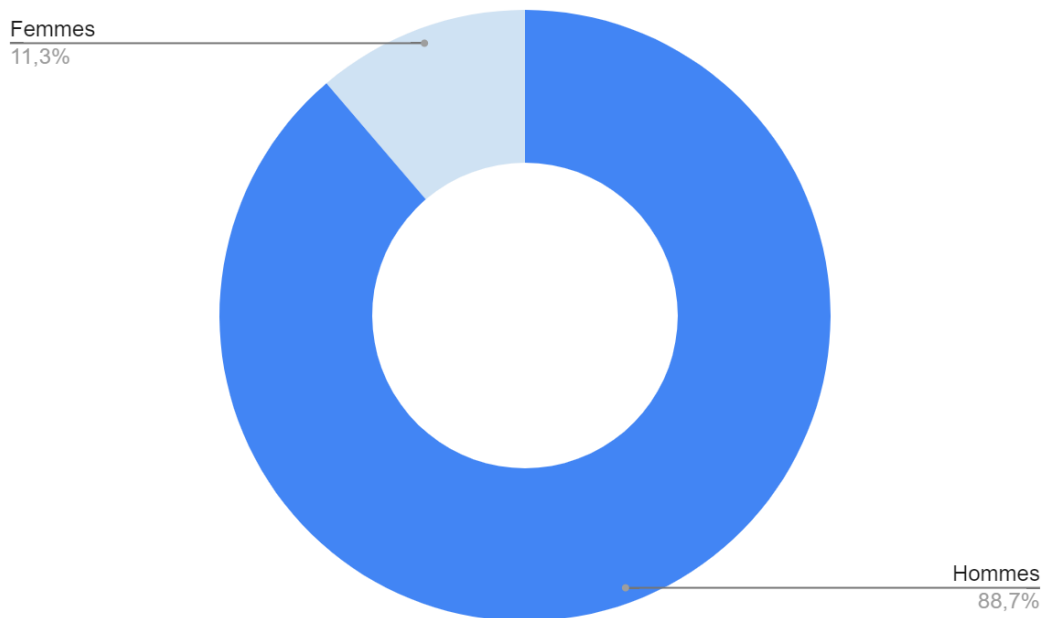
Source: Enquête du BIT auprès des entreprises, 2019.



**Femmes au sein
des conseils
d'administration:
entreprises
cotées en Tunisie**

03

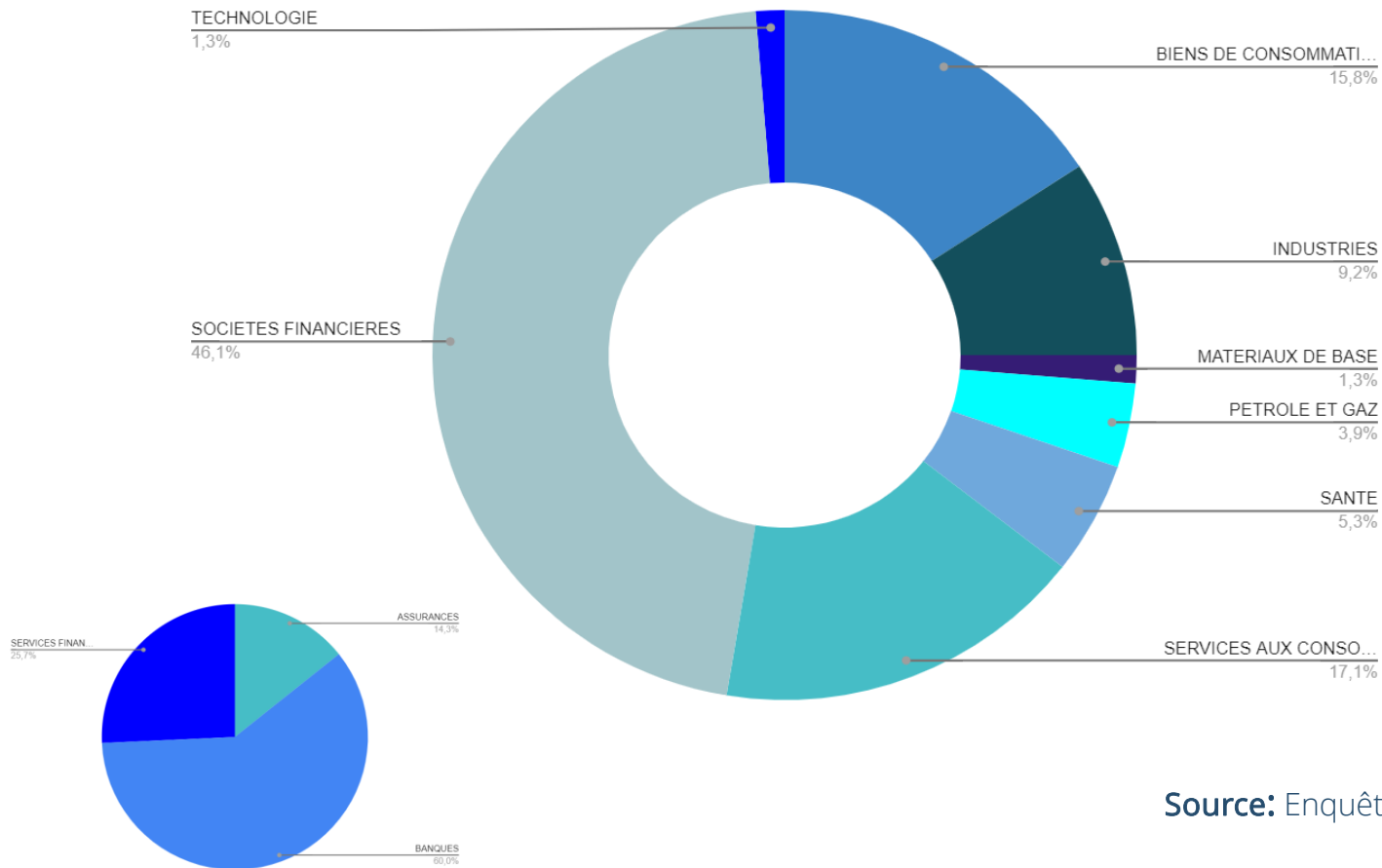
Proportion des femmes siégeant dans les Conseils d'administration des sociétés cotées en Tunisie



Nombre total des administrateurs: 675
Nombre d'administratrices : 76

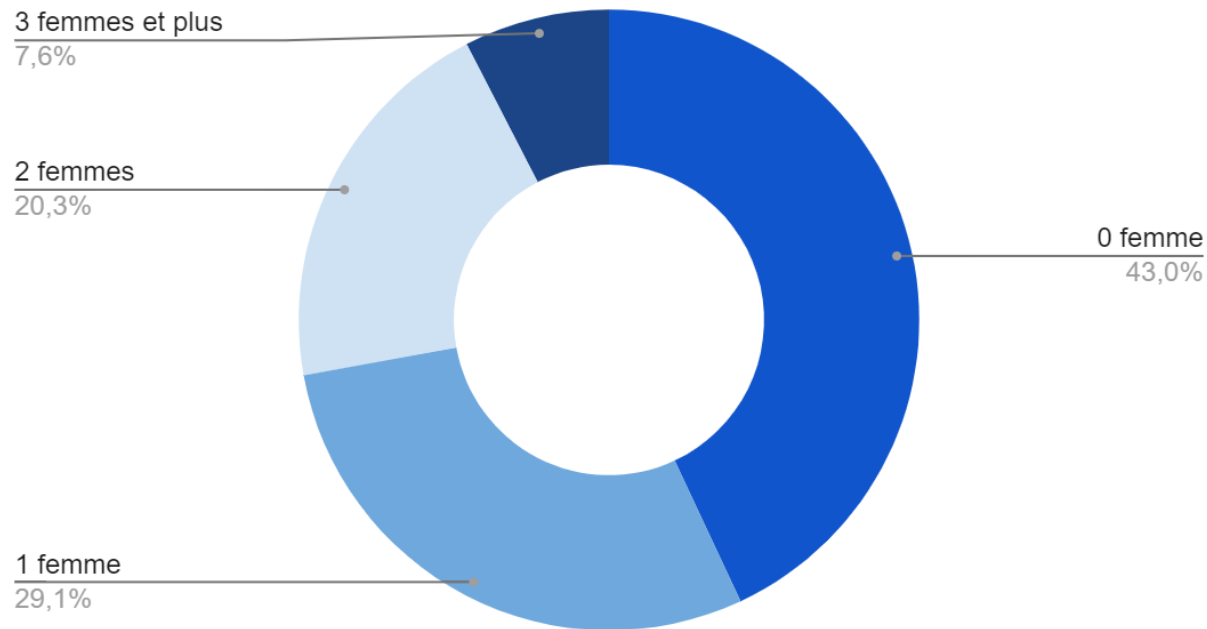
Source: Enquête de la BVMT 2021.

Proportion des femmes dans les CA dans les sociétés cotées par secteur en Tunisie



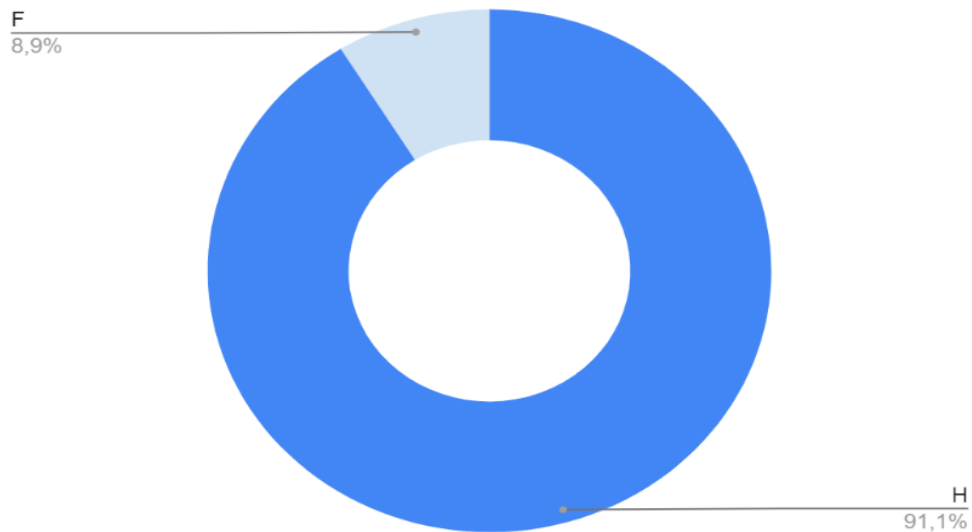
Source: Enquête de la BVMT 2021.

Répartition des entreprises par nombre de femme dans les CA des sociétés cotées en Tunisie



Source: Enquête de la BVMT 2021.

Proportion des femmes PCA dans les sociétés cotées en Tunisie



**Nombre de femmes PCA : 7
dont 4 dans des sociétés
appartiennent au secteur
public**

Source: Enquête de la BVMT 2021.



04

**Mesures d'intégration
des femmes dans
les conseils
d'administration
dans le monde**

Mesures incitatives

Pays	Type de mesure	Année d'introduction
Australie	La Bourse: des directives sur la gouvernance d'entreprise fixant un objectif de 30 pour cent.	2010
Malaisie	Politique gouvernementale: au moins 30 pour cent des cadres supérieurs et des postes d'administrateur dans les entreprises de plus de 250 employés d'ici à 2016.	2011
Pays-Bas	Toutes les entreprises publiques de plus de 250 employés doivent attribuer au moins 30 pour cent de postes d'administrateurs à des femmes.	2011
Hong Kong, Chine	Le Code de gouvernance de la Bourse: informer sur les politiques de diversité.	2013
Canada	Commissions provinciales des valeurs mobilières : des règles de conformité du pourcentage de femmes administratrices.	2014
Japon	Objectif gouvernemental de 10 pour cent des postes de direction dans les secteurs public et privé confiés à des femmes.	2014
Chili	La Commission des valeurs mobilières: des règles sur la diversité hommes-femmes.	2015

Mesures incitatives


Pays	Type de mesure	Année d'introduction
Suède	Le Code de conduite des entreprises précise que les sociétés doivent viser la parité dans leurs conseils.	2015
Philippines	Le code de gouvernance d'entreprise exige une politique de mixité.	2016
Roumanie	Règle de gouvernance d'entreprise pour toutes les sociétés cotées à la Bourse.	2016
Royaume-Uni	Le code de gouvernance de la Bourse inclut une clause de conformité sur la diversité des sexes.	2016
Afrique du Sud	La Bourse: des politiques de promotion de la mixité.	2017
Nouvelle-Zélande	Bonnes pratiques de la Bourse: rendre des comptes sur leur politique de diversité.	2017

Mesures réglementaires

Pays	Type de mesure	Année d'introduction
Norvège	Quota de 40 pour cent pour les sociétés cotées et les entreprises publiques d'ici à 2008.	2006
Espagne	Quota de 40 pour cent de toutes les sociétés cotées de plus de 250 employés.	2007
Kenya	Quota de 33 pour chaque sexe dans les entreprises publiques.	2010
Italie	Minimum de 33 pour cent du sexe sous-représenté.	2011
France	Loi fixant un quota de 40 pour cent de femmes dans les conseils d'administration ou de surveillance au 1er janvier 2017.	2011
Inde	La loi sur les sociétés exige qu'au moins une femme siège au conseil d'administration des entreprises cotées.	2013

Mesures réglementaires

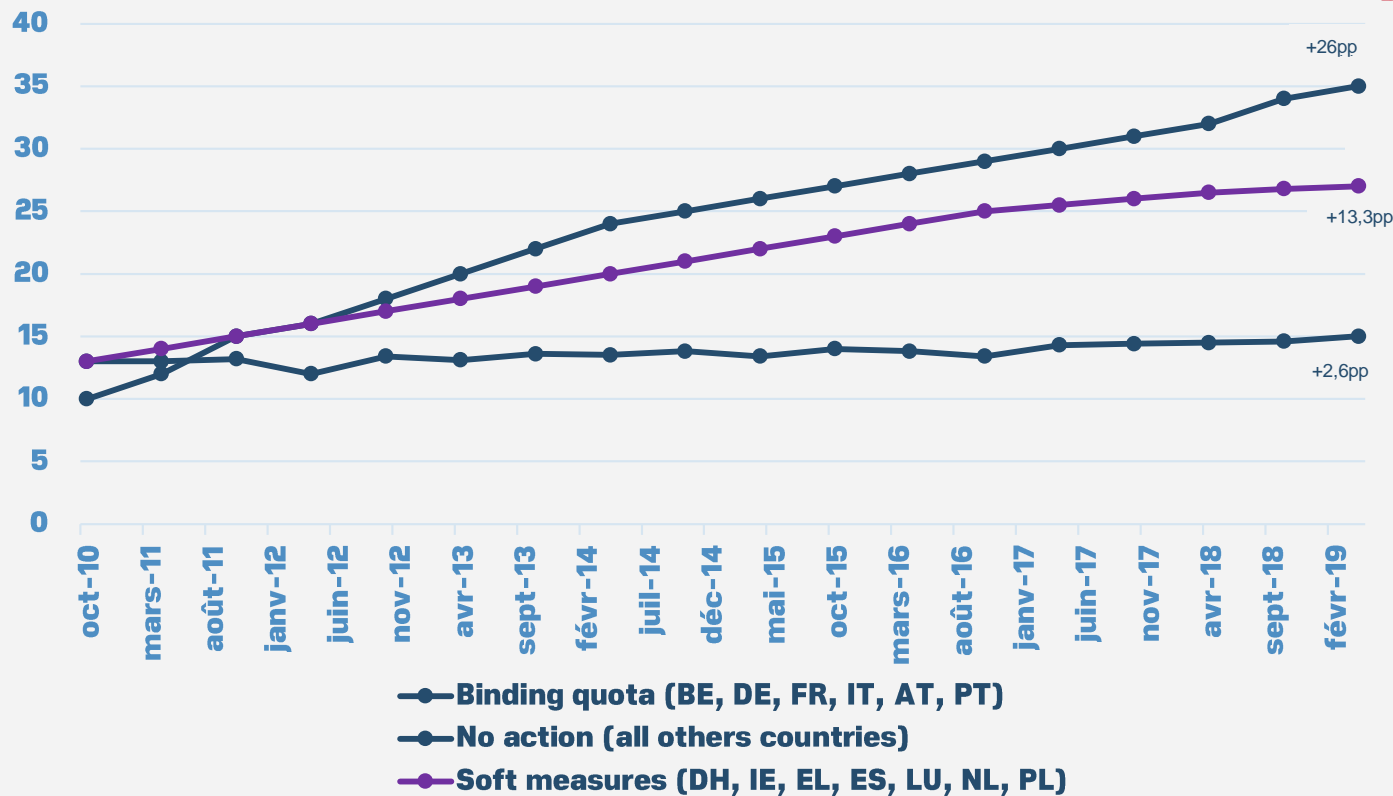
Pays	Type de mesure	Année d'introduction
Allemagne	Loi fixant un quota de 20 pour cent de femmes dans les conseils de surveillance des sociétés cotées.	2016
Panama	Quota de 30 pour cent pour les entités étatiques et certaines entités privées d'ici à 2020.	2017
Suisse	Une loi instaure des quotas pour les entreprises de plus de 250 employés cotés en Bourse pour que les femmes représentent au moins 30 pour cent des administrateurs et au moins 20 pour cent des cadres.	2018
Californie, Etats-Unis	Loi instaurant des quotas pour les sociétés qui ont leur siège en Californie : trois femmes pour les conseils de sept personnes d'ici à 2021.	2018



**Impact
des différentes
mesures en faveur
de la mixité du
conseil
d'administration**

05

Impact des mesures prises en faveur de l'intégration des femmes dans les CA



Source: Database of European Institut for gender equality, 2019.



06

**Recommandations
pour la place
de Tunis**

Mesures règlementaires

- La mise en place d'un texte de loi qui instaure **la mixité des conseils d'administration des entreprises qu'elles soient publiques ou privées.**
- Il est à noter qu'il existe **un décret gouvernemental**, daté du 19 mai 2020, fixant les principes relatifs au choix, à l'évaluation des performances des administrateurs représentant les participants publics et des administrateurs indépendants et à leur révocation. Le texte n'est encore entré en vigueur.



Mesures réglementaires

- Pour le **secteur privé**, la loi peut cibler dans un premier temps **les entreprises cotées, les sociétés faisant appel à l'épargne public** qui ont l'habitude de l'exercice des reporting, de la communication et qui ont également des organisations suffisamment structurées pour faire à ce genre exigence.

- La loi devra prendre en considération **un seuil critique pour la présence des femmes dans les conseils d'administration**. Les études ont mis en évidence que **l'effectivité** et **l'efficacité** de la présence des femmes n'est atteinte qu'à partir d'un certain seuil qui de **3 femmes** ou un **pourcentage minimum de 30%**.

Mesures règlementaires

- Pour prendre en considération les contraintes qui peuvent se poser pour trouver des femmes administratrices en nombre suffisant, le texte de loi peut étaler l'atteinte du seuil critique sur un horizon temporel bien défini.
- **Exemple de la loi française de 2011** : fixer un seuil de **20%** sur **3 ans** et un seuil de **40%** sur **6 ans**.



Bonnes pratiques de gouvernance

- **Mise en place de pratiques/de code de bonne gouvernance** intégrant les politiques de diversité et de mixité dans les instances de gouvernance des entreprises
- **Mise en place de reporting** à destination de l'autorité du marché financier et de la BVMT

- **Création d'indice boursier** de promotion de la mixité, au niveau de la BVMT
- **Mise en place d'un observatoire** assurant un suivi **quantitatif** et **qualitatif** de l'évolution de la situation
- Démarche d'investissement responsable adoptée par les pourvoyeurs de fonds (fonds d'investissement, Sicars, ...)

Actions d'accompagnement en faveur d'une meilleure composition des Conseils d'administration

- **Un effort de communication, de sensibilisation et de conviction** des actionnaires et des administrateurs
- **Un effort de communication et de sensibilisation auprès des femmes elles-mêmes**
- **Professionaliser les nominations et définir des Conseils d'administration cibles**
- **Former et constituer des viviers de compétences**
- **Créer une base de données** d'administratrices potentielles





07 Remerciements

Groupe de Travail

Nous remercions le groupe de travail qui a élaboré le rapport :

- **Mme Emna Kallel**
- **Mme Lilia Bouchnak**
- **Mme Sonia Bouhajja**
- **Mme Nadia Laarif**

Nous remercions également:

la Bourse des Valeurs Mobilières et tout particulièrement M. Bilel Sahnoun et Lotfi Lekhzami



Groupe de Travail

Nous tenons également à rendre hommage au groupe de travail qui nous a permis de finaliser nos recommandations. Nous remercions ses membres :

Mme Ouided Bouchamaoui, Mme Asma Sehri Laabidi, Mme Leila Belkhiria, Mme Houbeb Ajmi, Mme Ilhem Bouaziz, Mme Nadra Razguallah, M. Noomane Fehri, M. Bilel Sahnoun, et M. Moez Joudi.





MERCI

NEW YORK STOCK EXCHANGE