

Guide complet pour composer un conseil d'administration équilibré en Afrique centrale

L'importance d'un conseil d'administration équilibré

Un **conseil d'administration (CA)** équilibré, tant du point de vue du genre (femmes/hommes) que des compétences, est la clé d'une bonne gouvernance. Les études internationales montrent qu'une mixité de profils favorise la variété des points de vue et d'expertises, ce qui renforce la prise de décisions stratégiques. En particulier, les conseils diversifiés tendent à être plus innovants et efficaces – « diverse teams make better decisions ». Par ailleurs, l'égalité femmes-hommes au sein des instances dirigeantes est considérée comme un préalable à une croissance durable et responsable. Par exemple, des recherches (Catalyst, Credit Suisse) notent que les entreprises avec une forte présence féminine au CA réalisent de meilleurs retours sur investissement (jusqu'à +66%) et surperformant significativement des sociétés à conseil exclusivement masculin.

En complément de la mixité de genre, la **diversité des compétences** est cruciale. Un CA doit réunir des expertises variées – finance, audit, stratégie, marketing, informatique, gestion des risques, industrie spécifique, etc. – afin de couvrir tous les enjeux de l'entreprise. L'OCDE recommande d'identifier les « compétences nécessaires et le profil des administrateurs », fondés à la fois sur la diversité (genre, âge, origine) et sur l'expérience/expertise sectorielle (comptabilité, numérique, durabilité, gestion des risques...). Cette complémentarité assure que le CA dispose à la fois de compétences techniques et de sensibilités diverses, enrichissant les débats et la gouvernance globale.

Tableau (exemple) – Compétences clés vs. profils recommandés pour le conseil :

Compétence clé	Objectif	Exemple de profil d'administrateur
Finance et audit	Veiller à la santé financière, supervision comptable	Expert-comptable, directeur financier expérimenté
Stratégie et gestion	Définir la vision, piloter la croissance, planification globale	Ancien PDG, consultant en stratégie
Juridique et gouvernance	Assurer conformité réglementaire, éthique, bonnes pratiques	Avocat d'affaires, expert en compliance
Marketing et commercial	Comprendre le marché, l'expérience client, positionnement produit	Directeur marketing ou développement commercial

Compétence sectorielle	Expertise métier spécifique (industrie, énergie, banque, etc.)	Dirigeant ou consultant ayant œuvré dans le secteur
Transformation numérique	Piloter l'innovation, la cybersécurité et la digitalisation	Expert en IT / numérique
RSE et durabilité	Intégrer impact social/environnemental dans la stratégie	Spécialiste RSE, expert développement durable
Diversité culturelle	Représenter marchés locaux, bonnes pratiques interculturelles	Membre actif d'association locale, expert géographique
Autonomie et indépendance	Garantir l'impartialité et le contrôle externe	Administrateur indépendant

Étapes clés pour composer le conseil d'administration

1. **Définir les besoins et profils.** Avant tout, le conseil sortant (ou un comité de nomination) doit réaliser un *état des lieux* de ses forces et faiblesses. Il s'agit de dresser un **profil-type** recherché, en détaillant les compétences manquantes (voir tableau ci-dessus) et les critères de diversité à atteindre. Comme le souligne l'OCDE, un processus d'évaluation du CA permet d'identifier précisément les compétences requises et le profil recherché des administrateurs. Ces critères incluent la mixité de genre, d'âge et d'origine, ainsi qu'une complémentarité d'expertises (finance, numérique, durabilité, risques, secteurs particuliers).
2. **Élaborer des critères de sélection.** Sur la base du profil défini, formuler des critères clairs (diplômes, expériences, compétences techniques, représentativité géographique ou sectorielle, parité, indépendance, etc.). Il faut veiller à ne pas réduire la diversité à un simple quota, mais à considérer chaque candidat dans sa globalité : cela évite de considérer un candidat « comme un simple chiffre ». Un équilibre optimal prend en compte à la fois le genre et les qualifications : par exemple, privilégier une femme ou un homme possédant les compétences manquantes du conseil plutôt que de retenir automatiquement selon le sexe, afin de garantir la valeur ajoutée du nouvel administrateur.
3. **Processus de recherche et de nomination.** Mettre en place un processus formel (par exemple un Comité des nominations) chargé de rechercher et d'évaluer les candidats. Les sources de recrutement peuvent être diverses : candidatures internes (cadres supérieurs, experts du secteur), chasseurs de têtes professionnels, réseaux sectoriels ou associations professionnelles. Lors du choix, il faut valider que les candidats remplissent les conditions légales (âge, nationalité, éthique, absence de conflit d'intérêts) et qu'ils partageront la vision et l'éthique de l'entreprise. Le profil du futur administrateur (CV, lettre de motivation) doit correspondre aux critères établis. Les décisions de nomination sont formalisées lors de l'Assemblée Générale (AG) des actionnaires : l'AG élit ou ratifie les administrateurs selon les statuts de la

société.

4. **Durée des mandats et renouvellement.** Les statuts de l'entreprise fixent généralement la durée du mandat des administrateurs (par exemple 2 à 4 ans). Il est bon de prévoir une limitation de mandats (par exemple deux renouvellements maximum) pour dynamiser le conseil et laisser place à de nouveaux talents. Certains conseils organisent une rotation échelonnée (par tiers ou moitié du CA renouvelée chaque année) pour assurer une continuité tout en permettant des ajustements réguliers du profil du CA.
5. **Formation et évaluation continue.** Après la nomination, chaque administrateur doit être accueilli et formé (séances d'intégration) sur ses responsabilités légales et le fonctionnement du CA. Des audits ou évaluations régulières du CA (effectués en interne ou par un cabinet externe) sont recommandés : l'OCDE indique que l'évaluation du conseil – et de ses membres individuellement – permet de réajuster la taille, la composition et les formations nécessaires. Ces revues annuelles ou triennales fournissent des informations essentielles pour préparer les nominations futures, en soulignant par exemple les compétences à renforcer ou les manques de diversité.

Enjeux particuliers en Afrique centrale

En Afrique centrale (Cameroun, Congo, Tchad, Gabon, Centrafrique, Guinée Équatoriale), plusieurs défis ralentissent la constitution de conseils équilibrés :

- **Cadre juridique et réglementaire** : Contrairement à certains pays (France, Europe) où des lois imposent un quota minimum de femmes au CA, la plupart des pays d'Afrique centrale n'ont pas de législation équivalente pour les entreprises privées. Les sociétés régies par l'Acte uniforme OHADA doivent simplement prévoir une gouvernance, sans exigence de mixité. Cette absence de pression légale réduit l'urgence ressentie par les dirigeants. Cependant, des initiatives panafricaines comme les *Principes africains de gouvernance d'entreprise* (APRM) recommandent désormais qu'au moins 50% des membres d'un CA soient des femmes. Il s'agit là d'une norme incitative qu'il serait judicieux d'adapter localement.
- **Obstacles culturels et sociaux** : Les préjugés sexistes et la répartition traditionnelle des rôles demeurent forts. Dans de nombreuses entreprises, on qualifie encore souvent les femmes d'« expertes » dans les services administratif ou RH, et moins dans la finance ou la stratégie. De plus, les réseaux professionnels formels sont souvent plus accessibles aux hommes (anciens dirigeants, anciens ministres, entrepreneurs influents), ce qui aboutit à une méconnaissance mutuelle entre femmes cadres et conseils d'administration. Les tâches familiales incombant majoritairement aux femmes (mariage, enfants) constituent aussi une barrière implicite. Cette situation crée un cercle vicieux : faute de modèles, moins de femmes candidatures sont présentées pour des postes de direction.

- **Barrières systémiques** : Le manque de préparation académique et professionnelle des femmes dans certains pays (par exemple, moins de filières STEM ou de stages pour les femmes) peut aussi limiter le vivier de candidates qualifiées. Enfin, la corruption et le clientélisme peuvent influencer les nominations dans les entreprises publiques ou privées, au détriment de la sélection sur le mérite et la diversité.

Ces enjeux se traduisent concrètement par de faibles taux de mixité. Par exemple, une étude sectorielle récente montre qu'en Afrique centrale (pour le secteur bancaire), seulement **2 conseillers sur 26** (≈12%) sont présidés par une femme, et les femmes représentent à peine **9,25%** des membres totaux des conseils d'administration. C'est un niveau nettement inférieur à l'Afrique de l'Ouest (36%) ou l'Afrique de l'Est (30%), et bien en deçà de la moyenne mondiale. Ces chiffres soulignent qu'il reste encore beaucoup à faire pour briser les « plafonds de verre » locaux.

Exemples concrets en Afrique centrale

Peu d'études de cas détaillent la mixité des conseils dans des entreprises d'Afrique centrale, mais certains exemples illustrent des progrès :

- **Étude camerounaise (entreprises publiques)** : Une recherche portant sur 38 entreprises publiques camerounaises (2018-2022) a montré que la seule présence isolée de femmes dans un CA n'augmente pas automatiquement la performance. Toutefois, lorsque la proportion de femmes atteignait une « masse critique » (au moins 3 femmes au conseil) et que celles-ci siégeaient activement dans des comités clés (audit, rémunération), la performance financière s'améliorait significativement. Les auteurs recommandent d'instaurer un quota de **30% de femmes** au minimum dans les conseils pour renforcer leur rôle stratégique et rendre la gouvernance plus inclusive.
- **Cas d'Orabank (Groupe Oragroup)** : Oragroup, banque panafricaine présente dans plusieurs pays de la CEMAC, a récemment illustré une démarche proactive. Lors de l'Assemblée Générale d'octobre 2024, le conseil a coopté et fait ratifier deux administratrices : Mme **Elisabeth Medou Badang** et Mme **Carolyn Campbell**. En parallèle, un administrateur masculin (M. Ibrahima Diouf) a également été nommé, montrant un équilibre à la fois de genre et de compétences. Ce cas prouve qu'une entreprise régionale peut réussir à intégrer rapidement des dirigeantes expérimentées au plus haut niveau.
- **Pratique associative** : À titre d'exemple de bonnes pratiques statutaires, l'Association *African Students & Alumni Forum (ASAF)* exige explicitement dans ses statuts que son conseil tienne compte de la dimension géographique et « **préserve l'équilibre entre les genres** ». Bien que ce ne soit pas une entreprise commerciale, cela montre qu'il est possible d'inscrire dans les statuts d'une organisation l'obligation de parité. Les entreprises peuvent librement adopter des dispositions similaires dans leurs statuts ou chartes internes pour rendre la mixité contraignante.

Recommandations pratiques

Pour favoriser l'émergence de conseils équilibrés en Afrique centrale, voici quelques mesures clés :

- **Fixer des objectifs chiffrés (quotas)** : En l'absence de législation locale, les entreprises peuvent s'autosaisir en se fixant des objectifs internes. Par exemple, viser au moins **30% de femmes** au CA (comme le recommande l'étude camerounaise) et tendre vers la parité à moyen terme. Les sociétés cotées devraient communiquer sur l'avancement de ces objectifs, comme le suggèrent les Principes africains. Les sociétés peuvent aussi adopter une politique de « priorité au candidat du sexe sous-représenté » en cas d'égalité de compétence.
- **Programmes de formation et mentorat** : Mettre en place des formations ciblées pour les cadres féminins à haut potentiel (par ex. management, finances, gouvernance). Les entreprises peuvent soutenir ou créer des réseaux féminins professionnels (associations d'administrateurs) et des programmes de mentorat. L'OCDE souligne l'intérêt de « programmes de constitution de réseaux, de mentorat et de formation » pour élargir le vivier de talents féminins. Par exemple, un « Executive MBA Gouvernance » ou des ateliers leadership pour femmes, voire du parrainage interne (sponsor) par un administrateur en place, peuvent aider à préparer des futures administratrices.
- **Audit de gouvernance et suivi externe** : Réaliser périodiquement un audit indépendant de gouvernance (voire un diagnostic externe) pour évaluer la composition et le fonctionnement du CA. L'audit doit vérifier le respect des critères de diversité et la pertinence des profils. Les recommandations de l'OCDE insistent sur le fait que les résultats d'évaluation du CA doivent être exploités pour orienter le recrutement futur. Des instances patronales ou chambres de commerce pourraient proposer des labels « diversité » récompensant les entreprises progressant vers la parité dans leurs organes de gouvernance.
- **Révision du rôle du Comité de nomination** : Si l'entreprise en dispose, élargir les missions du comité de nomination pour qu'il suive un plan stratégique de renouvellement du CA. Ce comité peut par exemple maintenir à jour une « liste d'administrateurs potentiels » issue des réseaux, veiller à la rotation des mandats et à la mise en œuvre des quotas définis. L'OCDE recommande de revoir les méthodes de recrutement et le rôle des comités de nomination pour y intégrer la diversité.
- **Transparence et reporting** : Publier dans le rapport annuel la composition du CA par genre et compétences, et communiquer sur les actions menées. Cette transparence crée une pression par les pairs et montre l'exemplarité de l'entreprise. Les lignes directrices suggèrent aussi de comparer la répartition par genre aux objectifs internes ou légaux.

Modèles de statuts intégrant la diversité

Plusieurs organisations donnent l'exemple dans leurs statuts :

- **Exemple associatif (ASAF)** : Les statuts de l'Association *African Students & Alumni Forum* prévoient explicitement un conseil de 9 membres « représentant la diversité du Forum » et « préservant l'équilibre entre les genres ». Cette clause garantit statutairement qu'un nombre au moins égal de femmes et d'hommes siège au CA.
- **Initiatives publiques/Pan-africaines** : Bien qu'il ne s'agisse pas de statuts d'entreprise, on peut citer les Principes africains de gouvernance (APRM) qui intègrent la mixité dans les normes recommandées. Les entreprises peuvent s'en inspirer pour rédiger, par exemple, dans leurs statuts ou règlements intérieurs une clause définissant un minimum de sièges féminins ou précisant que le processus de nomination cherchera à atteindre un équilibre hommes-femmes.

En pratique, intégrer la diversité dans les statuts (ou la convention de nomination) signifie inscrire noir sur blanc l'engagement de l'entreprise. Par exemple : « *Le conseil d'administration sera composé en tenant compte de la diversité géographique et culturelle ainsi que d'un équilibre équitable entre femmes et hommes parmi ses membres.* » Suivre ces modèles facilite la mise en œuvre du changement et donne un cadre juridique aux objectifs de parité.

Sources : études africaines et internationales récentes (voir détails). Les bonnes pratiques suggérées sont en accord avec les recommandations de l'APRM, de l'OCDE et d'organisations sectorielles reconnues, adaptées au contexte spécifique de l'Afrique centrale.