

H A R A M B E E



ALL TOGETHER FOR AFRICA

Woman in Leadership

AN OVERVIEW FROM SUB-SAHARAN AFRICA

2019

Faisons du leadership des femmes une priorité pour l'Afrique de demain

LOU KARINE KOUASSI

Cet article traite de la nécessité de faire du leadership des femmes une priorité pour la lutte contre les inégalités et le développement économique de l'Afrique. Il commence par faire l'état des lieux du leadership des femmes dans le monde et en Afrique en particulier et suggère des pistes pour accroître le leadership des femmes africaines.

Introduction

Des milliers de livres, d'articles et de publications diverses parlent de leadership. Presque tout le monde (au moins dans le milieu professionnel) a déjà lu un article sur le leadership. Mais il se passe que tout le monde en parle, peu le comprennent. En effet, plusieurs malentendus subsistent quand on parle de leadership, et ceux-ci proviennent de certains paradigmes : on naît leader, le leadership est associé au titre et à l'ancienneté, le leadership concerne l'expérience, la position ou la richesse, ... Le leadership n'est rien de tout ceci. Pour le comprendre, explorons le concept de leadership.

Le leadership est le «processus par lequel une personne influence un groupe de personnes pour atteindre un objectif commun» (Northouse, 1997). En d'autres termes, le leadership est l'influence politique, psychologique, sociale, familiale, etc. d'un individu ou d'un groupe d'individus sur un groupe ou un autre groupe. Il désigne aussi les comportements que l'on peut reconnaître à celui qui assure la «fonction du leader». Autant les champs couverts par le leadership ont évolué, autant les qualités qui le définissent se sont multipliées. Si le leadership dans le passé était associé intimement à la personnalité du leader et particulièrement à son charisme, beaucoup d'études récentes

Hagamos del liderazgo de las mujeres una prioridad para el África del mañana

LOU KARINE KOUASSI

Este artículo analiza la necesidad de hacer del liderazgo de las mujeres una prioridad en la lucha contra la desigualdad y el desarrollo económico de África. Comienza haciendo un balance del liderazgo de las mujeres en el mundo y en África en particular, y sugiere formas de promover el liderazgo de las mujeres africanas.

Introducción

Miles de libros, artículos y publicaciones hablan de liderazgo. Casi todo el mundo (al menos en el lugar de trabajo) ha leído algo sobre el tema. Pero sucede que aunque todos hablan de liderazgo, pocos lo entienden. De hecho, existen muchos malentendidos cuando hablamos de liderazgo, y estos provienen de ciertos paradigmas: nacemos líderes, el liderazgo se asocia al título y a la antigüedad, el liderazgo trata de experiencia, posición o riqueza..., el liderazgo en realidad no es nada de esto. Para entenderlo, exploremos el concepto de liderazgo.

El liderazgo es el "proceso por el cual una persona influye en un grupo de personas para lograr un objetivo común" (Northouse, 1997). En otras palabras, el liderazgo es político, psicológico, social, familiar, etc., de un individuo o un grupo de individuos en un grupo u otro grupo. También se refiere a los comportamientos que se pueden reconocer en quien ostenta la "función de líder".

A medida que los campos cubiertos por el liderazgo han evolucionado, las cualidades que lo definen se han multiplicado. Si el liderazgo en el pasado estuvo íntimamente asociado con la personalidad del líder y particularmente con su carisma, muchos estudios recientes sugieren una capacidad aprendida, fruto de la experiencia y

Let's make women's leadership a priority for tomorrow's Africa

LOU KARINE KOUASSI

This article discusses the need to make women's leadership a priority in the fight against Africa's inequality and economic development. It begins by taking stock of women's leadership in the world and in Africa in particular and suggests ways to increase the leadership of African women.

Introduction

Thousands of books, articles and publications speak of leadership. Almost everyone (at least in the workplace) has already read an article about leadership. But it happens that many talk about, but few people actually understand it. Indeed, many misunderstandings persist when we talk about leadership, and these come from certain paradigms: we are born leader, leadership is associated with title and seniority, leadership is about experience, position or wealth, ... Leadership is none of this. To understand it, let's explore the concept of leadership.

Leadership is the "process by which a person influences a group of people to achieve a common goal." (Northouse, 1997). In other words, leadership is political, psychological, social, family, etc. of an individual or a group of individuals on a group or other group. It also refers to the behaviors that can be recognized by the one who ensures the "function of the leader".

As much as the fields covered by leadership have evolved, the qualities that define it have multiplied. If leadership in the past was intimately associated with the leader's personality and particularly with his charisma, many recent studies suggest a learned capacity, fruit of experience and linked

suggèrent une capacité apprise, fruit de l'expérience et liée à des contextes spécifiques. Parmi les compétences (ou qualités) que l'on retrouve chez les leaders, on peut citer : la vision, la stratégie, la motivation, la communication, la confiance et l'éthique, le sens du service, l'empathie...

En un mot, on pourrait dire que le leadership, c'est « grandir en faisant grandir les autres » (Harvard, 2007) par son influence. En gestion des organisations, on pourrait dire que « le manager fait avancer les choses ; le leader fait avancer les hommes » (Harvard, 2007).

A la lumière de ces définitions, on comprend alors que le leadership concerne ou s'adresse à tous : femmes, hommes, enfants, jeunes, moins jeunes et s'applique à tous les milieux ; car tous sont en position de pouvoir influencer les autres que ce soit dans la famille, l'entreprise, le gouvernement, le parti politique, la société, ... Pourtant, le leadership des femmes est moins apparent que celui des hommes. Malgré le rôle important qu'elles jouent dans la famille, les femmes sont en retrait quand il s'agit d'exercer leur leadership dans la sphère politique, économique et scientifique. Pourquoi est-ce le cas ? Que peut-on faire pour inverser la tendance ?

Cet article qui traite du leadership de la femme africaine, notamment dans la vie politique, économique et scientifique tentera d'y apporter des réponses. Pour ce faire, la suite de l'article est organisée comme suit : d'abord, nous examinerons le leadership de la femme dans le monde dans la vie politique, économique et scientifique (section 1), ensuite nous approfondirons la situation de la femme africaine (section 2), pour enfin terminer sur des recommandations pour le développement du leadership de la femme africaine (section 3).

I. Femme et leadership dans le monde

Les femmes forment un peu plus de la moitié de la population mondiale et pourtant, elles sont toujours sous-représentées dans les positions de leadership, notamment politique et professionnel.

Dans le monde, très peu de femmes participent et sont en position d'influencer de manière significative la

vinculada a contextos específicos. Algunas de las habilidades (o cualidades) que se encuentran en los líderes incluyen: visión, estrategia, motivación, comunicación, confianza y ética, sentido de servicio, empatía...

En pocas palabras, se podría decir que el liderazgo es "crecer, haciendo crecer a otros" (Harvard; 2007) por su influencia. En la gestión de las organizaciones, se podría decir que "el gerente hace las cosas; el líder mueve a los hombres hacia adelante" (Harvard, 2007).

A la luz de estas definiciones, entendemos que el liderazgo concierne o se dirige a todos: mujeres, hombres, niños, jóvenes y menos jóvenes, y se aplica a todos los entornos; porque todos están en condiciones de influir en otros en la familia, la empresa, el gobierno, el partido político, la sociedad... Sin embargo, el liderazgo de las mujeres es menos evidente que el de los hombres. A pesar del importante papel que desempeñan en la familia, las mujeres se quedan atrás cuando se trata de ejercer su liderazgo en las esferas política, económica y científica. ¿Por qué ocurre esto? ¿Qué se podría hacer para revertir la tendencia? Este artículo, que trata sobre el liderazgo de las mujeres africanas, particularmente en la vida política, económica y científica, intentará proporcionar respuestas. En este sentido, primero, examinaremos el liderazgo de las mujeres en el mundo en la vida política, económica y científica (sección 1), luego profundizaremos la situación de las mujeres (sección 2), concluyendo con recomendaciones para el desarrollo del liderazgo de las mujeres africanas (sección 3).

I. Mujer y liderazgo en el mundo

Las mujeres representan poco más de la mitad de la población mundial, pero todavía están subrepresentadas en puestos de liderazgo, incluidos políticos y profesionales.

En el mundo, muy pocas mujeres participan y están en condiciones de influir significativamente en la vida política. Esto a pesar del hecho de que muchos países han adoptado leyes de igualdad de género para aumentar la participación de las mujeres en la esfera política. Sólo el 24% de los parlamentarios son mujeres (Women in National Parliaments, 2019). En abril de 2019, sólo 26 países tienen mujeres en los pue-

to specific contexts. Some of the skills (or qualities) found in leaders include vision, strategy, motivation, communication, trust and ethics, sense of service, empathy, ...

In a nutshell, one could say that leadership is "growing by making others grow" (Harvard, 2007) through and by the influence. In organizational management, it could be said that "the manager gets things done; the leader moves men forward" (Harvard, 2007).

In the light of these definitions, we understand that leadership is for everyone : women, men, children, young people, the youngest and that it applies to all environments ; because everyone is in a position to influence others in the family, the company, the government, the political party, society, ... Yet women's leadership is less apparent than that of men. Despite the important role they play in the family, women are left behind when it comes to exercising their leadership in the political, economic and scientific spheres. Why is this the case? What can be done to reverse the trend?

This article, which deals with African women's leadership, particularly in political, economic and scientific life, will attempt to provide answers. To do this, the article is organized as follows : first, we will examine the leadership of women in the world in political, economic and scientific life (section 1), then we will look deeper at the situation of women (section 2), finally concluding with recommendations for the development of African women's leadership (section 3).

I. Woman and leadership in the world

Women make up just over half of the world's population, yet they are still underrepresented in leadership positions, including political and professional.

In the world, very few women participate and are in a position to significantly influence political life. This is the case despite the fact that many countries have adopted gender equality laws to increase women's participation in the political sphere. According to the report by the Women in National parliaments, only 24% of parliamentarians in the whole world

vie politique. Et ce, malgré le fait que de nombreux pays aient adopté des lois qui imposent la parité pour accroître la participation des femmes dans la sphère politique. Seulement 24% des parlementaires sont des femmes (*Women in National Parliaments, 2019*). En avril 2019, seulement 26 pays ont une femme à leur tête, soit Présidente ou Chef de Gouvernement (*CNews, 2019*).

Le constat est pareil dans la vie économique : peu de femmes dirigent ou sont des fondateurs d'entreprise. En France, par exemple, ce sont 30% des entreprises françaises qui sont créées, puis dirigées, par des femmes. Les femmes représentent 40% des créateurs de micro-entreprises, dont 1/3 consiste en du conseil aux entreprises, 1/4 dans le service aux ménages, et 1/5 dans le commerce. Les femmes sont moins bien financées que les hommes lors de la création d'une entreprise. Ainsi, elles sont 44% à estimer que les échecs de création d'entreprise s'expliquent par le manque de financement. Le taux de rejet de crédit demandé par des créatrices d'entreprises est de 4,3%, quand il est de 2,3% pour les hommes, soit quasiment la moitié. Et pourtant, les financements dont celles-ci ont besoin sont généralement moins élevés que ceux de leurs congénères masculins, puisque les entreprises initiées par des femmes nécessitent une mise de départ moins importante, leurs entreprises dépendant souvent du secteur du service ou du conseil. Pour les femmes, peu nombreuses, qui entreprennent dans les startups s'appuyant sur des technologies innovantes, terrain plus plébiscité par les hommes, les besoins en capital initial sont plus importants, et c'est là que le problème de l'investissement dans les entreprises dirigées par des entrepreneuses se soulève. En 2016, ces dernières ont levé 126,6 millions d'euros pour le développement de leur startup...soit seulement 7% du montant total des levées de fonds réalisées dans l'année. La levée de fonds moyenne pour une startup dirigée par une femme est de 1,8 million d'euros, contre le double (3,5 millions d'euros) pour les startups créées par des hommes (*Anaxago, 2019*).

Les femmes sont également encore sous représentée à la tête des grandes entreprises. Toujours en France, en 2018, seulement 10 femmes étaient

tos más altos, como el Presidente o el Jefe de Gobierno (*CNews, 2019*).

Lo mismo ocurre en la vida económica: pocas mujeres dirigen o son fundadoras de empresas. En Francia, por ejemplo, el 30% de las empresas francesas han sido creadas y luego dirigidas por mujeres. Las mujeres representan el 40% de los creadores de microempresas, 1/3 de las cuales consisten en consultoría de negocios, 1/4 en servicio doméstico y 1/5 en negocios. Las mujeres tienen menos fondos que los hombres cuando inician un negocio. Así, el 44% cree que los fracasos en la creación de empresas pueden explicarse por la falta de financiación. La tasa de rechazo de crédito solicitada por las mujeres empresarias es del 4,3%, en comparación con el 2,3% para los hombres, casi la mitad. Y, sin embargo, la financiación que necesitan es generalmente más baja que la de sus contrapartes masculinas, ya que las empresas iniciadas por mujeres requieren una oferta inicial más baja, pues a menudo dependen del sector de servicios o consultoría. Para las pocas mujeres que comienzan nuevas empresas basadas en tecnologías innovadoras, más populares entre los hombres, los requisitos iniciales de capital son más exigentes, y aquí es donde surge el problema de invertir en empresas dirigidas por mujeres. En 2016, estas últimas recaudaron 126,6 millones de euros para el desarrollo la puesta en marcha de startup, lo que representa sólo el 7% del total de las captaciones realizadas durante el año. El promedio de recaudación de fondos para una startup dirigida por una mujer es de 1,8 millones de euros, en comparación con el doble (3,5 millones de euros) para las startups creadas por hombres (*Anaxago, 2019*). Las mujeres también están subrepresentadas a la cabeza de las grandes empresas. En Francia, en 2018, sólo 10 mujeres eran CEOs de las 120 principales compañías que cotizan en bolsa (*Maligorne, 2018*). En Canadá, las mujeres representan solo el 19,5 % de los miembros de la junta de las 500 corporaciones más grandes (*Canadian Board Diversity Council, 2015*). Solo el 8,5 % de los trabajos mejor pagados en la lista de los 100 principales de Canadá están en manos de mujeres (*CBC News, 2015*).

are women (*Women in National Parliaments, 2019*). In April 2019, only 26 countries have women either as President or Head of Government (*CNews, 2019*).

The same is true in the economic sector: few women run or are founders of companies. In France, for example, 30% of French companies are created and then run by women. Women make up 40% of microenterprise creators, 1/3 of which consist of business consulting, 1/4 in household service, and 1/5 in business. Women are less well funded than men when starting a business. Thus, 44% believe that business creation failures can be explained by the lack of funding. The credit rejection rate requested by women entrepreneurs is 4.3%, compared to 2.3% for men, almost half. And yet, the funding they need is generally lower than that of their male counterparts, since women-initiated businesses require a lower starting bid, as their businesses often depend on the service or consulting sector. For the few women who start in start-ups based on innovative technologies, ground more popular with men, the initial capital requirements are more important, and this is where the problem of investment in businesses run by women entrepreneurs is rising. In 2016, the latter raised 126.6 million euros for the development of their startup ... only 7% of the total amount raised in the year. The average fundraising for a startup run by a woman is 1.8 million euros, compared with the double (3.5 million euros) for startups created by men (*Anaxago, 2019*). Women are also still under-represented at the head of big business. In France, in 2018, only 10 women were CEOs or CEOs of the 120 major listed companies (*Maligorne, 2018*). In Canada, women comprise only 19.5 % of the board members of the 500 largest corporations (*Canadian Board Diversity Council, 2015*). Only 8.5 % of the highest-paid jobs on Canada's Top 100 list are held by women (*CBC News, 2015*).

In the academic and scientific world, there are also very few women. On the whole, women are a minority of the world's researchers. See Figure 1, p. 11. According to data from the Unesco Institute for Statistics (UIS), less

directrice générale ou présidente de directoire des 120 grandes entreprises cotées en bourse (Maligorne, 2018). Au Canada, les femmes ne comptent que pour 19,5 % des membres des conseils de direction des 500 plus grandes entreprises (Canadian Board Diversity Council, 2015). Seulement 8,5 % des postes les mieux payés dans la liste des 100 plus grandes entreprises au Canada sont occupés par des femmes (CBC News, 2015).

Dans le monde académique et scientifique, il y a aussi très peu de femmes. Dans l'ensemble, les femmes constituent une minorité des chercheurs du monde. Voir Figure 1, p. 11.

Selon les données de l'Institut Statistique de l'Unesco (Isu), moins de 30 % des chercheurs dans le monde sont des femmes. De nombreuses études ont révélé que les femmes dans les domaines des Stim publient moins, qu'elles sont moins payées pour leurs travaux de recherche et que leur carrière ne progresse pas aussi rapidement que celle des hommes.

Pourquoi y a-t-il si peu de femmes dans des positions de leadership politique, économique, scientifique et académique ? Quelques explications possibles sont évoquées dans les paragraphes suivants.

L'existence d'un « plafond de verre » revient comme un leitmotiv dans les explications de la sous-représentation des femmes à des positions de leadership politique, économique, scientifique et académique. Il s'agirait d'une sorte de toit invisible qui bloquerait ainsi l'accès des femmes aux hautes sphères du pouvoir et aux postes supérieurs de gestion. Cette explication ad hoc est non satisfaisante. La référence à ce plafond de verre ne fait que reformuler le problème : pourquoi en effet un tel « plafond » existe-t-il ? Quels sont les mécanismes sociaux qui l'expliquent ?

Il faut plutôt chercher la réponse du côté de facteurs structureaux, comme les réseaux sociaux, mais aussi dans la culture d'entreprise qui rend plus difficile l'accès des femmes aux plus hautes fonctions de gestion (Langlois, 2016). Les réseaux sociaux jouent un rôle clé dans l'accès aux positions de pouvoir. Le réseau comprend les relations sociales d'un individu, mais aussi l'ensemble des relations de ces relations. Les hommes au pouvoir

En el mundo académico y científico, también hay muy pocas mujeres. En general, las mujeres representan una minoría sobre el total los investigadores del mundo. Ver Figura 1, p. 11. Según datos del Instituto de Estadística de la Unesco (Uis), menos del 30 % de los investigadores de todo el mundo son mujeres. Muchos estudios han constatado que las mujeres Stem (Science, Technology, Engineering and Mathematics) publican menos, se les paga menos por sus investigaciones y sus carreras no progresan tan rápido como las de los hombres.

¿Por qué hay tan pocas mujeres en puestos de liderazgo político, económico, científico y académico? Algunas explicaciones posibles se mencionan en los siguientes párrafos.

La existencia de un "techo de cristal" es un leitmotiv en las explicaciones de la subrepresentación de las mujeres en puestos de liderazgo político, económico, científico y académico. Sería una especie de techo invisible que bloquearía el acceso de las mujeres a niveles más altos en puestos gerenciales y de poder. Esta explicación ad hoc es insatisfactoria. La referencia a un techo de cristal sólo reformula el problema: ¿Por qué existe realmente ese "techo"? ¿Cuáles son los mecanismos sociales que lo explican?

Más bien, debemos buscar la respuesta en términos de factores estructurales, como las redes sociales, pero también en la cultura corporativa, que dificulta que las mujeres tengan acceso a las funciones de gestión más altas (Langlois, 2016).

Las redes sociales juegan un papel clave en el acceso a las posiciones de poder. Las redes incluyen las relaciones sociales de un individuo, pero también el conjunto de relaciones de estas relaciones. Los hombres en el poder hacen circular información sobre puestos y candidatos potenciales en sus redes y muchas mujeres serán excluidas de ellas estructuralmente. La exclusión de las mujeres es un resultado que no se busca explícitamente como tal; pero es más bien la consecuencia de un modo de operar bien consolidado. La confianza y la información sobre las competencias son, en efecto, propiedades muy valoradas en las altas esferas de las empresas y circulan mejor en las redes de relaciones sociales. De ahí la im-

than 30 % of researchers worldwide are women. Many studies have found that Stem women publish less, are paid less for their research and that their careers do not progress as quickly as men's.

Why are there so few women in positions of political, economic, scientific and academic leadership? Some possible explanations are mentioned in the following paragraphs.

The existence of a "glass ceiling" is a leitmotif in the explanations of the under-representation of women in positions of political, economic, scientific and academic leadership. It would be a sort of invisible roof that would block women's access to higher levels of power and higher management positions. This ad hoc explanation is unsatisfactory. The reference to this glass ceiling only reformulates the problem: why in fact such a "ceiling" exists? What are the social mechanisms that explain it?

Rather, we must look for the answer in terms of structural factors, such as social networks, but also in the corporate culture that makes it more difficult for women to gain access to the highest management functions (Langlois, 2016).

Social networks play a key role in gaining access to positions of power. The network includes the social relations of an individual, but also the set of relations of these relations. The men in power circulate information about positions and potential candidates in their networks and many women will be structurally excluded from these networks. The exclusion of women is then the result not explicitly sought as such; but it is rather the consequence of a well-established mode of operation. Trust and information on skills are indeed highly valued properties at the top and they circulate better in networks of social relations. Hence the importance of mentoring so often mentioned as one of the solutions to the advancement of women at the highest levels.

In his book *Lean In* (2013) - *Forward All!* - Sheryl Sandberg, Vice President of Facebook, brought a provocative point of view on the issue. For her, women do not get enough, and they hesitate to take their place at the top, unlike men. His solution? Women must stop waiting for doors to open,

font circuler l'information sur les postes et sur les candidats potentiels dans leurs réseaux et bien des femmes seront ainsi structurellement exclues de ces réseaux. L'exclusion des femmes est alors le résultat non explicitement recherché comme tel ; mais elle est plutôt la conséquence d'un mode de fonctionnement bien établi. La confiance et l'information sur les compétences sont en effet des propriétés très recherchées au sommet et elles circulent mieux dans les réseaux de relations sociales. D'où l'importance du mentorat si souvent mentionné comme une des solutions à l'avancement des femmes aux plus hauts échelons.

Dans son livre *Lean In (2013) – En avant toutes !* –, Sheryl Sandberg, Vice-Présidente de Facebook, a apporté sur la question un point de vue provocateur. Pour elle, les femmes ne foncent pas assez et elles hésitent à prendre leur place au sommet, contrairement aux hommes. Sa solution ? Il faut que les femmes arrêtent d'attendre que les portes s'ouvrent, que les réseaux soient moins fermés ou que des programmes d'accès préférentiels leur donnent accès aux postes de pouvoir. Elles doivent foncer, prendre leur place et ne pas hésiter à faire comme les hommes, à soutenir qu'elles peuvent aussi bien qu'eux faire le travail de cadres supérieures.

Sandberg est consciente que les exigences du pouvoir et la culture des entreprises au sommet de la hiérarchie rebutent bien des femmes et sont des obstacles à leur avancement : luttes de pouvoir, longues heures de travail, horaires exigeants, difficulté de concilier famille et travail, etc. Mais si les femmes sont plus nombreuses à foncer, avance-t-elle, elles finiront bien par provoquer des changements dans le sens de leurs besoins et de leurs aspirations propres.

Cette thèse qui met en avant le rôle proactif des femmes a provoqué bien des débats. L'une des critiques les plus fréquentes qu'on lui a adressées tient précisément au fait que sa stratégie peut fonctionner dans un milieu de travail ouvert et progressiste comme celui de l'entreprise Facebook, mais qu'il ne suffit pas que les femmes foncent pour que les choses changent aussi rapidement que souhaité.

portancia del mentoring, tan a menudo mencionado como una de las soluciones para el avance de las mujeres en los niveles más altos.

¡En su libro *Lean In (2013) - Forward All!* - Sheryl Sandberg, vicepresidenta de Facebook, aportó un punto de vista provocador sobre el tema. Para ella, las mujeres no ocupan los puestos más altos porque dudan al tomar su lugar en esos puestos, a diferencia de los hombres. ¿Qué solución propone? Las mujeres deben de dejar de esperar a que se les abran las puertas, a que las redes sean más abiertas o a que los programas de acceso preferente les permitan el acceso a puestos de poder. Deben seguir adelante, ocupar su lugar y no dudar en hacer lo mismo que los hombres, para argumentar con los hechos que ellas pueden, al ocupar puestos de alta dirección, hacerlo con la misma competencia que los hombres.

Sandberg es consciente de que las exigencias de poder y cultura corporativa en el nivel superior de la jerarquía desalientan a muchas mujeres y son obstáculos para su avance: luchas de poder, largas horas de trabajo, exigencia continuada, dificultad para conciliar la familia y el trabajo, etc. Pero cuantas más mujeres lo intenten, señala, eventualmente terminarán provocando cambios en sus propias necesidades y aspiraciones.

Esta tesis, que destaca el papel proactivo de las mujeres, ha provocado mucho debate. Una de las críticas más frecuentes que ha recibido es precisamente que su estrategia puede funcionar en un lugar de trabajo abierto y progresivo como la empresa de Facebook, pero no es suficiente en otros ámbitos profesionales y puede que las cosas no cambien tan rápido como se desea.

Otra tesis interesante es la de Anne-Marie Slaughter, experta en derecho internacional y profesora universitaria (Chicago, Harvard y Princeton), que fue nombrada directora del departamento de planificación de políticas del Departamento de Estado de Estados Unidos. Su tesis se centra en los factores que bloquean la llegada de mujeres a puestos de alta dirección. Estos factores se desarrollan en su libro *Unfinished Business. Women, Men, Work, Family*, (2015). Slaughter comparte la idea de Sandberg de la

for networks to be less closed, or for preferential access programs to access positions of power. They must go forward, take their place and not hesitate to do as men, to argue that they can as well as they do the work of senior executives.

Sandberg is aware that the demands of power and corporate culture at the top of the hierarchy discourage many women and are obstacles to their advancement: power struggles, long hours of work, demanding hours, difficulty in reconciling family and work, etc. But if more women are going to run, she says, they will eventually bring about changes in their own needs and aspirations.

This thesis, which highlights the proactive role of women, has provoked much debate. One of the most frequent criticisms he has received is precisely because his strategy can work in an open and progressive workplace like the Facebook company, but it is not enough for women to go for it, for things to change as quickly as desired.

Another interesting thesis is that of Anne-Marie Slaughter, trained in international law, this university professor (Chicago, Harvard and Princeton) was appointed director of the department of policy planning at the US Department of State. Her thesis focuses instead on the factors that block the arrival of women in senior management positions. These factors are developed in his book *Unfinished Business. Women, Men, Work, Family* (2015). Slaughter shares Sandberg's idea of the need for women to go deeper into higher positions. However, her experience and observations led her to identify two major obstacles that particularly affect women in gaining access to positions of power: corporate culture and the relationship. Even if women are working hard, things will not be settled as easily, because not all companies are Facebook and family circumstances (uncooperative husbands) can become major obstacles to accessing the highest positions.

Slaughter is a keen critic of corporate culture and work organization, which makes it more difficult to reconcile private and family life, especially in positions of power. Long working hours, insane schedules, internal

Une autre thèse intéressante est celle d'Anne-Marie Slaughter, formée en droit international, cette professeure d'université (Chicago, Harvard et Princeton) fut nommée directrice du service de la planification des politiques au U.S. Department of State. Sa thèse insiste plutôt sur les facteurs qui bloquent l'arrivée des femmes dans les hauts postes de cadres. Ces facteurs sont développés dans son livre *Unfinished Business. Women, Men, Work, Family*, (2015). Slaughter partage l'idée de Sandberg sur la nécessité pour les femmes de davantage foncer vers les postes supérieurs. Toutefois, son expérience et ses observations l'ont amenée à identifier deux obstacles majeurs qui touchent particulièrement les femmes dans l'accès aux postes de pouvoir : la culture d'entreprise et la relation de couple. Même si les femmes foncent, les choses ne se régleront pas aussi facilement, car toutes les entreprises ne sont pas des Facebook et les circonstances familiales (un mari peu coopératif) peuvent devenir des obstacles majeurs dans l'accès aux postes les plus élevés.

Slaughter critique vivement la culture des entreprises et l'organisation du travail qui rendent plus difficile la conciliation entre la vie privée et la vie familiale, notamment dans les positions de pouvoir. Les longues heures de travail, les horaires déments, les luttes internes de pouvoir, les déplacements, les urgences et tant d'autres contraintes organisationnelles pèsent lourd dans la carrière. Inciter les femmes à foncer, oui, mais cela risque d'être insuffisant pour les attirer sans de profonds changements dans la culture organisationnelle taillée sur mesure, depuis plus d'un siècle, pour des hommes qui priorise le travail. Elle plaide par ailleurs pour l'adoption de politiques publiques qui favoriseraient davantage la conciliation entre travail et famille comme il en existe dans les sociétés sociales démocrates et qui sont susceptibles de faciliter la vie de toutes les femmes actives.

L'auteure insiste longuement sur la nécessité de revoir les relations de couple. Bon nombre d'hommes Présidents Directeurs Généraux ont pu, et peuvent encore, compter sur une conjointe qui assume une bonne part des tâches dans la sphère domes-

necesidad de que las mujeres luchen por llegar a posiciones más altas. Sin embargo, su experiencia y observaciones la llevaron a identificar dos obstáculos principales que afectan particularmente a las mujeres para acceder a puestos de poder: la cultura corporativa y la relación de pareja. Incluso si las mujeres trabajan duro, las cosas no se resuelven tan fácilmente, porque no todas las empresas son Facebook y las circunstancias familiares (esposos que no cooperan) pueden convertirse en obstáculos importantes para acceder a ese tipo de puestos.

Slaughter critica con fuerza el tipo de la cultura corporativa y de la organización del trabajo que hacen que sea más difícil conciliar la vida privada y familiar, especialmente en puestos de poder. Las largas horas de trabajo, los horarios desestabilizadores, las luchas internas de poder, los viajes, las emergencias y muchas otras restricciones organizativas pesan mucho en la carrera.

Animar a las mujeres a que lo hagan, sí, pero puede no ser suficiente para atraerlas, si al mismo tiempo no se producen cambios profundos en una cultura de la organización, diseñada durante más de un siglo pensando en hombres que priorizan el trabajo sobre lo demás. Slaughter también aboga por la adopción de políticas públicas que promuevan aún más la integración del trabajo y la familia, tal como existe en las sociedades socialdemócratas y es probable que así se facilite la vida de todas las mujeres trabajadoras en su conjunto.

La autora insiste ampliamente en la necesidad de revisar estas cuestiones. Muchos de los directores ejecutivos han podido, y aún pueden, depender de un cónyuge que asume una gran parte de la carga de trabajo doméstica, lo que hace posible una mayor inversión en la carrera profesional por parte del otro. Sin embargo, las mujeres son menos propensas que los hombres a elegir una división del trabajo que les lleve a dar prioridad casi absoluta al trabajo, ya que las mujeres de carrera suelen estar casadas con hombres de carrera. Se trata de decisiones difíciles, que afectan mucho más a las mujeres que a los hombres, que se podrían plantear sacrificar todo para avanzar a toda costa.

En conclusión, las mujeres de todo el mundo se enfrentan a dificultades

power struggles, travel, emergencies and so many other organizational constraints weigh heavily in the career. Encouraging women to go for it, yes, but that may not be enough to attract them without profound changes in the organizational culture that has been tailored for more than a century to men who prioritize work. It also advocates the adoption of public policies that will further promote the reconciliation of work and family as exist in social democratic societies and are likely to facilitate the lives of all working women.

The author insists at length on the need to review the relationship. Many of the Chief Executive Officers have been able and can still rely on a spouse who takes on a large part of the domestic workload, which makes possible a greater investment in the career. However, women are less likely than men to have such a division of labor that would lead them to give almost absolute priority to the exercise of power, since career women are often married to men of career. Difficult choices are needed, which affect women even more often, who will hesitate to sacrifice everything to advance at all costs.

In conclusion, women around the world face difficulties that explain why their influence is so little visible in the political, economic and academic spheres. But what is specific about women in Africa ?

II. African women and leadership

Women occupy a primordial place on the African continent. They are more than 519 million, more than half of its total population. According to a study published in 2013 by the Oecd, they constitute up to 70% of the agricultural labor force in Africa, contribute to the production of 90% of foodstuffs and produce 61.9% of economic goods. However, women are still largely underrepresented in the wage and non-farm sectors (8.5% continent-wide) so that they are often deprived of the benefits and benefits of the tremendous economic and social growth. African technology. (Thevenet-Abitbol, 2017).

Women are poorly represented in the public and political sectors in Africa, although there have been positive developments in recent years. Between

tique, ce qui rend possible un plus grand investissement dans la carrière. Or, les femmes peuvent moins souvent que les hommes compter sur une telle division du travail qui les amènerait à donner la priorité presque absolue à l'exercice du pouvoir, car les femmes de carrière sont souvent mariées à des hommes de carrière. Des choix difficiles s'imposent, qui touchent encore plus souvent les femmes, qui hésiteront à tout sacrifier pour avancer coûte que coûte. En conclusion, les femmes dans le monde font face à des difficultés qui expliquent pourquoi leur influence est si peu visible dans la sphère politique, économique et académique. Qu'en est-il spécifiquement de la femme en Afrique ?

II. Les femmes africaines et le leadership

Les femmes occupent une place primordiale sur le continent africain. Elles sont plus de 519 millions, soit plus de la moitié de sa population totale. Selon une étude publiée en 2013 par l'Ocde, elles constituent jusqu'à 70% de la main-d'œuvre agricole en Afrique, concourent à la production de 90% des denrées alimentaires et produisent 61,9% des biens économiques. Pour autant, les femmes sont encore largement sous-représentées dans le salariat et le secteur non agricole (8,5% à l'échelle du continent) de sorte qu'elles se trouvent souvent privées des bienfaits et avantages liés au formidable essor économique et technologique africain. (*Thevenet-Abitbol, 2017*). Les femmes sont très peu représentées dans le secteur public et la vie politique en Afrique, même s'il y a eu des évolutions positives ces récentes années. Entre 2000 et 2015, la proportion de femmes parlementaires a presque doublé pour atteindre 25%, et la représentation des femmes dans les Cabinets ministériels a quintuplé pour atteindre 22% entre 1980 et 2015 (*McKinsey, 2016*). Cette croissance peut en grande partie être expliquée par les quotas de représentation des femmes fixés par les parlements et les partis politiques. En 2016, l'Afrique était le deuxième continent, après l'Union Européenne, en termes de nombre de femmes parlementaires et de liens avec l'Amérique latine (*McKinsey, 2016*).

que explican por qué su influencia es tan poco visible en las esferas política, económica y académica. ¿Cuáles son las dificultades específicas de las mujeres en África?

II. Mujeres africanas y liderazgo

Las mujeres ocupan un lugar primordial en el continente africano. Son más de 519 millones, más de la mitad de su población total. Según un estudio publicado en 2013 por la Ocde, constituyen hasta el 70% de la fuerza laboral agrícola en África, contribuyen a la producción del 90% de los alimentos y producen el 61,9% de los bienes económicos. Sin embargo, las mujeres todavía están insuficientemente representadas en los sectores salariales y no agrícolas (8,5% en todo el continente), por lo que a menudo se ven privadas de los beneficios y ventajas asociados al formidable crecimiento económico y tecnológico de África (*Thevenet-Abitbol, 2017*).

Las mujeres están pobremente representadas en los sectores público y político en África, aunque ha habido avances positivos en los últimos años. Entre 2000 y 2015, la proporción de mujeres parlamentarias casi se duplicó al 25%, y la representación femenina en los ministerios aumentó cinco veces, al 22% entre 1980 y 2015 (*McKinsey, 2016*). Este crecimiento puede explicarse en gran medida por las cuotas de representación femenina establecidas por los parlamentos y los partidos políticos. En 2016, África fue el segundo continente con la cifra más alta, después de la Unión Europea, en términos de número de mujeres parlamentarias y vínculos con América Latina (*McKinsey, 2016*).

Estas estadísticas no son las mismas en todas las regiones y países de África. De hecho, África Oriental tiene, con mucho, el mayor número de mujeres en el Parlamento (39%). África Meridional está justo por encima del promedio africano del 25%, con un 26% y África del Norte justo por debajo, (24%), mientras que África Occidental tiene la representación más baja con un 16%. Quince de los 30 países africanos examinados en el Informe McKinsey (2016) estaban por encima del promedio mundial, del 22%. Ruanda, Senegal y Sudáfrica lideran con casi tres veces y el doble de

2000 and 2015, the proportion of women parliamentarians almost doubled to 25%, and women's representation in Cabinet Ministers increased fivefold to 22% between 1980 and 2015 (*McKinsey, 2016*). This growth can largely be explained by women's representation quotas set by parliaments and political parties. In 2016, Africa was the second largest continent, after the European Union, in terms of the number of women parliamentarians and links to Latin America (*McKinsey, 2016*).

This relative success is by no means true in all regions and countries of Africa. In fact, East Africa has by far the highest number of women in Parliament (39%). Southern Africa is just above the African average of 25% with 26% and North Africa just below (24%), while West Africa has the lowest representation with 16%. Fifteen of the 30 African countries examined in the McKinsey Report (2016) were above the global average of 22%. Rwanda, Senegal and South Africa are leading with almost three times and twice that percentage. Indeed, with 64%, Rwanda has the highest proportion of women parliamentarians in the world. In contrast, women in the parliaments of Nigeria and Swaziland hold only 6% of the seats. See Figure 2, p. 13.

Africa has also made relatively good progress with regard to the share of ministerial cabinet positions held by women. Africa (22%) is just above the world average of 21%, but behind the United States (26%) and the European Union (29%). Regional differences in Africa are also valid. East Africa is again above the African average (29%), followed by Southern Africa (22%). West Africa (19%) and North Africa (17%) are below average.

In the private sector, Africa performs well on the world stage, with a higher than average percentage, even if its performance is still insufficient. See Figure 3, p. 14.

At the executive committee level, African women occupy 23% of the positions, compared with a global average of 20%. At the general management level, they occupy 5% of positions, compared to 4% worldwide, making Africa the best performing region alongside the United States (although

Ce succès relatif n'est en aucun cas vrai dans toutes les régions et tous les pays d'Afrique. En effet, l'Afrique de l'Est compte de loin le plus grand nombre de femmes au Parlement (39%). L'Afrique australe se situe juste au-dessus de la moyenne africaine de 25% avec 26% et l'Afrique du Nord juste en dessous (24%), tandis que l'Afrique de l'Ouest a la plus faible représentation avec 16%. Quinze des 30 pays africains examinés dans le Rapport de McKinsey (2016) se situaient au-dessus de la moyenne mondiale de 22%. Le Rwanda, le Sénégal et l'Afrique du Sud sont en tête avec presque trois fois et deux fois ce pourcentage. En effet, avec 64%, le Rwanda compte la plus forte proportion de femmes parlementaires au monde. À l'opposé, les femmes des parlements du Nigéria et du Swaziland ne détiennent que 6% des sièges. Voir Figure 2, p. 13.

L'Afrique a également fait des progrès relativement satisfaisants en ce qui concerne la part des postes de Cabinet ministériels tenue par des femmes. L'Afrique (22%) se situe juste au-dessus de la moyenne mondiale de 21%, mais derrière les États-Unis (26%) et l'Union européenne (29%). Les différences régionales en Afrique sont également valables. L'Afrique de l'Est est à nouveau au-dessus de la moyenne africaine (29%), l'Afrique australe suit avec (22%). L'Afrique de l'Ouest (19%) et l'Afrique du Nord (17%) sont au-dessous de la moyenne.

Dans le secteur privé, l'Afrique se comporte bien sur la scène mondiale, avec un pourcentage plus élevé que la moyenne, même si ses performances sont encore insuffisantes. Voir Figure 3, p. 14.

Au niveau des comités de direction, les femmes africaines occupent 23% des postes, contre une moyenne mondiale de 20%. Au niveau direction générale, elles occupent 5% des postes, contre 4% à l'échelle mondiale, faisant de l'Afrique la région la plus performante aux côtés des États-Unis (bien que cela est peu satisfaisant puisque 23% des femmes africaines sont dans les comités de direction). Au niveau des conseils d'administration, les femmes africaines détiennent 14% des sièges, contre une moyenne mondiale de 13%. La représentation varie toutefois considérablement selon les régions et les

ese porcentaje. De hecho, con un 64%, Ruanda tiene la mayor proporción de mujeres parlamentarias del mundo. En contraste, las mujeres en los parlamentos de Nigeria y Swazilandia tienen solo el 6% de los escaños. Ver Gráfico 2, p. 13.

África también ha progresado relativamente bien con respecto a la proporción de cargos ministeriales ocupados por mujeres. África (22%) está justo por encima del promedio mundial del 21%, pero por detrás de Estados Unidos (26%) y la Unión Europea (29%). Las diferencias regionales en África también son válidas en este aspecto. África oriental está nuevamente por encima del promedio africano (29%), seguida de África Meridional (22%). África Occidental (19%) y África del Norte (17%) están por debajo del promedio.

En el sector privado, África está bien situada en el escenario mundial, con un porcentaje superior al promedio, aunque lo logrado hasta ahora no es todavía suficiente. Ver Gráfico 3, p. 14.

A nivel del comité ejecutivo, las mujeres africanas ocupan el 23% de los puestos, en comparación con un promedio mundial del 20%. A nivel de gestión general, ocupan el 5% de los puestos, en comparación con el 4% en todo el mundo, lo que convierte a África en la región con el mejor promedio junto con los Estados Unidos (aunque esto no es satisfactorio ya que el 23% de las mujeres africanas están en los comités de gestión). A nivel de consejos de administración, las mujeres africanas tienen el 14% de los puestos, en comparación con un promedio mundial del 13%.

Sin embargo, la representación varía considerablemente según la región y el sector en África. Por ejemplo, en el sur de África, el 20% de los puestos en los consejos están ocupados por mujeres, en comparación con un promedio del 14% en todo el continente. En el norte de África, esta cifra es del 9%. Es del 11% para África occidental y del 16% para África oriental. Las variaciones son aún mayores cuando se examinan por sector. De hecho, el estudio de McKinsey (2016) revela que las mujeres en puestos de alta dirección están más representadas en los sectores farmacéutico y de atención médica, mientras que obtienen la representación más baja en la

this is unsatisfactory since 23% of African women are in the management committees). At the board level, African women hold 14% of seats, compared with a global average of 13%.

However, representation varies considerably by region and sector in Africa. For example, in Southern Africa, 20% of board positions are held by women, compared to an average of 14% across the continent. In North Africa, this figure is 9%. It is 11% for West Africa and 16% for East Africa. The variations are even greater when examined by sector. In fact, the McKinsey study (2016) reveals that women in senior management positions are more represented in the pharmaceutical and health care sectors, while they are the least represented in heavy industry (this sector traditionally relies on engineers who are still almost all men). See Figure 4, p. 14.

The trend is similar in the representation of women on African boards of directors by sector: the pharmaceutical and health care sector comes first, while heavy industry is the sector with the least of women. See Figure 5, p. 15.

The general observation is that there are fewer women than men in management positions and boards of directors, but also at all hierarchical levels in African companies. In addition, the representation of women decreases as they move up the hierarchy. In Africa, women represent 47% of non-manager positions. In middle management positions, this figure drops to 40% and, as previously described, at the senior management level, the figure drops to 29%. In addition, only 36% of promotions are awarded to women in Africa (McKinsey, 2016).

However, the positive impact of women on financial performance is well established: on the African continent, the companies with the most women on their management committee have a 20% higher operating margin than women. the average of their sector of activity (McKinsey, 2016).

African women are also less represented in the world of scientific research, even though their proportion (31%) is higher than the world average (29%). See Figure 6, p. 15.

Why are women still so poorly repre-

secteurs en Afrique. Par exemple, en Afrique australe, 20% des postes dans les conseils d'administration sont occupés par des femmes, contre 14% en moyenne sur l'ensemble du continent. En Afrique du Nord, ce chiffre est de 9%. Il est de 11% pour l'Afrique de l'Ouest et 16% pour l'Afrique de l'Est. Les variations sont encore plus grandes lorsqu'elles sont examinées par secteur. En effet, l'étude de McKinsey (2016) révèle que les femmes dans les positions séniors de management sont plus représentées dans le secteur pharmaceutique et des soins de la santé alors qu'elles sont le moins représentées dans l'industrie lourde (ce secteur s'appuie traditionnellement sur des ingénieurs qui sont encore presque tous des hommes). Voir Figure 4, p. 14.

La tendance est la même en ce qui concerne la représentation des femmes dans les conseils d'administration africain par secteur : le secteur pharmaceutique et des soins de la santé vient en tête tandis que l'industrie lourde est le secteur où il y a le moins de femmes. Voir Figure 5, p. 15. Le constat général est que les femmes sont moins nombreuses que les hommes aux positions de direction et dans les conseils d'administration, mais aussi à tous les niveaux hiérarchiques dans les entreprises africaines. De plus, la représentation des femmes diminue à mesure qu'elles avancent dans la hiérarchie. En Afrique, les femmes représentent 47% des positions de non-cadres. Dans les positions de « middle management », ce chiffre tombe à 40% et, comme décrit précédemment, au niveau des cadres supérieurs, le chiffre tombe jusqu'à 29%. De plus, seulement 36% des promotions sont accordées aux femmes en Afrique (McKinsey, 2016).

Pourtant, l'impact positif des femmes sur la performance financière n'est plus à démontrer : sur le continent africain, les entreprises qui comptent le plus de femmes au sein de leur comité de direction ont une marge d'exploitation supérieure de 20 % à la moyenne de leur secteur d'activité (McKinsey, 2016).

Les femmes africaines sont également moins représentées dans le monde de la recherche scientifique, même si leur proportion (31%) est supérieure à la moyenne mondiale (29%). Voir Figure 6, p. 15.

industria pesada (este sector tradicionalmente depende de ingenieros que todavía son casi todos hombres). Ver Grafico 4, p. 14.

La tendencia es similar en la representación de las mujeres en las juntas directivas africanas por sector: el sector farmacéutico y de atención médica es el primero, mientras que la industria pesada es el sector con menos presencia de mujeres en sus juntas directivas. Ver Figura 5, p. 15.

La constatación general es que hay menos mujeres que hombres en puestos directivos y juntas directivas, pero también en todos los niveles jerárquicos de las empresas africanas. Además, la representación de las mujeres disminuye a medida que se asciende en la jerarquía. En África, las mujeres representan el 47% de los puestos no directivos. En puestos de gerencia media, esta cifra cae al 40% y, como se describió anteriormente, en un nivel de alta gerencia, la cifra cae hasta el 29%. Además, sólo el 36% de los ascensos se otorgan a mujeres en África (McKinsey, 2016).

Sin embargo, el impacto positivo de las mujeres en el sector financiero es claro: en el continente africano, las empresas con más mujeres en sus comités de gestión tienen un margen operativo de un 20% más que las mujeres que trabajan en otros sectores de actividad (McKinsey, 2016).

Las mujeres africanas también están menos representadas en el mundo de la investigación científica, aunque su proporción (31%) es mayor que el promedio mundial (29%). Ver Figura 6, p. 15.

¿Por qué falta tanta representación de mujeres en la vida política, pública, científica, académica y económica en África?

Al igual que todas las mujeres en el mundo, la situación de las mujeres africanas se explica por la misma cultura estructural, social y corporativa descritas con anterioridad. Sin embargo, las mujeres africanas están también en situación de desventaja, por otro tipo de barreras que los hombres e incluso las mujeres en los países ricos encuentran en mucha menor medida. Estas barreras ralentizan tempranamente su desarrollo profesional e incluso llegan a evitar que alcancen su máximo potencial.

Se podría destacar primeramente el

presented in political, public, scientific, academic and economic life in Africa? Like all women in the world, the situation of African women is explained by the same structural, social and corporate culture described in the previous section. However, African women are “handicapped” by other types of barriers that men and even women in rich countries encounter to a much lesser extent. These barriers slow them down early in life and may even prevent them from reaching their full potential.

First, the cultural and social aspect. The traditional African society is still locked in a myriad of barriers designed to keep women in a subordinate status in society. Some customary practices against women often put them in the margin of leadership in society. For example, nearly 39,000 African girls under the age of 18 are married every day, which implies, among other things, that they run the extra risk of being out of school, dying in childbirth and suffering from domestic violence. (One, 2015).

African women also face significant barriers to access to education. While in most developing countries gender disparities in primary education are declining, they remain important in many countries in sub-Saharan Africa. Among out-of-school girls in sub-Saharan Africa, an estimated two-thirds of girls will never be girls. In 12 of the 15 West African countries with the lowest adult literacy rates, less than 50% of young women can read and write. Just over 20 per cent of rural poor girls in Africa complete primary education, less than 10 per cent complete lower secondary education, and in many countries, women are not allowed to complete primary education inheritance.

The number of girls enrolled in primary education in the UK is equal to the number of girls who do not have access to primary school in Ethiopia. It should be noted, however, that the United Kingdom has only two-thirds of the Ethiopian population. There are 144 times more girls out of school in Madagascar than in Germany, which has 3.5 times more inhabitants. (One, 2015).

In Kenya, only 17% of science and technology students are women,

Pourquoi les femmes sont-elles encore si peu représentées dans la vie politique, publique, scientifique, académique et économique en Afrique ? Comme toutes les femmes dans le monde, la situation des femmes africaines s'explique par les mêmes facteurs structurels, sociaux et de culture d'entreprise décrits dans la section précédente. Toutefois, les femmes africaines sont « handicapées » par d'autres types d'obstacles que les hommes et même les femmes des pays riches rencontrent dans une bien moindre mesure. Ces obstacles les ralentissent dès le début de leur vie et peuvent même les empêcher de réaliser leur plein potentiel.

En premier lieu, l'aspect culturel et social. La société africaine traditionnelle est toujours enfermée dans des myriades de barrières destinées à maintenir les femmes dans un état de subordination dans la société. Des pratiques coutumières à l'égard des femmes les mettent souvent en marge du leadership dans la société. Par exemple, chaque jour, près de 39 000 jeunes filles africaines de moins de 18 ans sont mariées ce qui implique, entre autres, qu'elles courent des risques supplémentaires d'être déscolarisées, de mourir en couche, de souffrir de violences conjugales. (One, 2015).

Les femmes africaines font également face à des obstacles importants dans l'accès à l'éducation. Si dans la plupart des pays en développement, les disparités entre les sexes dans l'enseignement primaire diminuent, elles restent importantes dans de nombreux pays d'Afrique subsaharienne. Parmi les filles non scolarisées vivant en Afrique subsaharienne, on estime à près de deux tiers le nombre de filles qui ne le seront jamais. Dans 12 des 15 pays d'Afrique de l'Ouest présentant les taux d'alphabétisation les plus faibles chez l'adulte, moins de 50 % des jeunes femmes savent lire et écrire. A peine plus de 20 % des filles pauvres vivant en milieu rural en Afrique achèvent l'enseignement primaire, moins de 10 % terminent le premier cycle de l'enseignement secondaire et, dans de nombreux pays, les femmes n'ont pas le droit à l'héritage. Le nombre de filles scolarisées dans l'enseignement primaire au Royaume-Uni est égal au nombre de filles qui n'ont pas accès à l'école primaire en Éthiopie. Il faut

aspecto cultural y social. La sociedad tradicional africana sigue anclada en una miríada de barreras diseñadas para mantener a las mujeres en una situación de subordinación en el seno de la sociedad. Algunas costumbres africanas las dejan al margen de todo liderazgo en la sociedad. Por ejemplo, casi 39.000 niñas africanas menores de 18 años se casan todos los días, lo que implica, entre otras cosas, que corren el riesgo adicional de estar fuera de la escuela, morir en el parto o sufrir violencia doméstica. (One, 2015). Las mujeres africanas también afrontan importantes barreras para acceder a la educación. Si bien en la mayoría de los países en desarrollo las discriminaciones de género en la educación primaria están disminuyendo, siguen existiendo en muchos países del África Subsahariana. Entre las niñas sin escolarizar en el África Subsahariana, se estima que dos tercios nunca llegarán a serlo. En 12 de los 15 países de África Occidental con las tasas más bajas de alfabetización de adultos, menos del 50% de las mujeres jóvenes saben leer y escribir. Poco más del 20% de las niñas pobres de zonas rurales en África completan la educación primaria, menos del 10% completan la educación secundaria inferior, y en muchos países a las mujeres no se les permite ni completar la educación primaria, ni tienen derecho a heredar. El número de niñas matriculadas en educación primaria en el Reino Unido es igual al número de niñas que no tienen acceso a la escuela primaria en Etiopía. Cabe señalar, sin embargo, que el Reino Unido tiene sólo dos tercios de la población etíope. Hay 144 veces más niñas sin escolarizar en Madagascar que en Alemania, que tiene 3,5 veces más habitantes (One, 2015). En Kenia, sólo el 17% de los estudiantes de ciencia y tecnología son mujeres, en comparación con el 24% en Tanzania, el 18% en Uganda y el 27% en Ruanda (AkiraChix, 2015).

También hay obstáculos en el campo de la salud. Una mujer tiene 122 veces más probabilidades de morir en el parto en Sierra Leona que en Francia. De los adultos que viven con el VIH en el África Subsahariana, el 58% son mujeres, y las mujeres entre 15 a 24 años generalmente tienen el doble de probabilidades de contraer el VIH

compared with 24% in Tanzania, 18% in Uganda and 27% in Rwanda (AkiraChix, 2015)

There are also obstacles in the field in health. A woman is 122 times more likely to die in childbirth in Sierra Leone than in France. Of adults living with HIV in sub-Saharan Africa, 58% are women, and women aged 15 to 24 are generally twice as likely to get HIV as men in the same age group. Far too many women and girls still lack access to essential health services. In addition, women face physiological, economic and sociocultural barriers that make them more vulnerable than men to many diseases. (ONE, 2015). At the economic level, African women face the same obstacles. They often do not have access to property, modern and reliable energy sources, technologies, or financial services. African women are those who occupy the most precarious jobs. In France, 97% of women have a bank account. They are less than 7% in Chad, compared to 12% of Chadians who have access to financial services, which is 40% less than men. Although women make up about half of all agricultural producers in Africa, they still have limited access to labor, tools, financial services and technical assistance relative to men and, as a result, lower return on the same investments, lower productivity (the productivity of African women farmers is 23 to 66% lower than that of their male counterparts). (ONE, 2015). Three-quarters of women employed in sub-Saharan Africa are in informal employment, compared with 61% of men (African Development Bank).

In Africa, poverty is "sexist" and affects women more. Behind this somewhat provocative assertion hides a reality that African women experience: if poverty affects men as much as women in Africa, women suffer more. Women living in developing countries suffer a "double punishment", that of being born a woman and in a poor country.

In key sectors studied, such as health, education or employment, women and girls living in Africa are even more disadvantaged than women living in other countries. In spite of this, African women act daily for the development of their country, their community and society in general. Africa

pourtant noter que le Royaume-Uni ne compte que deux tiers de la population éthiopienne. Il y a 144 fois plus de filles non scolarisées à Madagascar qu'en Allemagne, qui compte pourtant 3,5 fois plus d'habitants. (One, 2015). Au Kenya, seuls 17% des étudiants des filières scientifiques et technologiques sont des femmes, contre 24% en Tanzanie, 18% en Ouganda et 27% au Rwanda (AkiraChix, 2015)

Des obstacles se présentent également dans le domaine de la santé. Une femme a 122 fois plus de chance de mourir en couche en Sierra Leone qu'en France. Parmi les adultes vivant avec le VIH en Afrique subsaharienne, 58 % sont des femmes et, de manière générale, les femmes âgées de 15 à 24 ans ont deux fois plus de risques de contracter le VIH que les hommes de la même tranche d'âge. Bien trop de femmes et de filles n'ont toujours pas accès aux services de santé essentiels. Qui plus est, les femmes rencontrent des obstacles physiologiques, économiques et socioculturels qui les rendent plus vulnérables que les hommes à de nombreuses maladies. (One, 2015).

Au niveau économique, les femmes africaines font face aux mêmes obstacles. Elles n'ont souvent pas accès à la propriété, à des sources d'énergie modernes et fiables, aux technologies, ou aux services financiers. Les femmes africaines sont celles qui occupent le plus des emplois précaires. En France, 97 % des femmes possèdent un compte bancaire. Elles sont moins de 7 % au Tchad, contre 12 % des Tchadiens qui ont accès aux services financiers, soit 40 % de moins que les hommes. Bien que les femmes représentent environ la moitié des producteurs agricoles en Afrique, elles ont toujours un accès limité à la main d'œuvre, aux outils, aux services financiers et à l'assistance technique par rapport aux hommes et enregistrent, en conséquence, un retour inférieur sur les mêmes investissements, une plus faible productivité (la productivité des agricultrices africaines est 23 à 66 % inférieure à celle de leurs homologues masculins). (One, 2015). Les trois quarts des femmes employées en Afrique subsaharienne occupent un emploi informel, contre 61% des hommes (Banque Africaine de Développement).

En Afrique, la pauvreté est « sexiste » et touche davantage les femmes. Der-

que les hommes en la même tranche de edad. Demasiadas mujeres y niñas aún carecen de acceso a servicios de salud básica. Además, las mujeres se enfrentan también a barreras fisiológicas, económicas y socioculturales que las hacen más vulnerables que los hombres a muchas enfermedades. (One, 2015):

Desde un punto de vista económico, las mujeres africanas afrontan los mismos obstáculos: a menudo no tienen acceso a la propiedad, fuentes de energía modernas y confiables, tecnologías o servicios financieros. Las mujeres africanas son las que ocupan los puestos de trabajos más precarios. En Francia, el 97% de las mujeres tienen una cuenta bancaria. Son menos del 7% en el Chad, en comparación con el 12% de los habitantes de Chad que tienen acceso a servicios financieros, que es un 40% menos que los hombres. Aunque las mujeres representan aproximadamente la mitad de todos los productores agrícolas en África, tienen sin embargo acceso limitado a mano de obra, herramientas, servicios financieros y asistencia técnica en relación con los hombres y, como resultado, menor rendimiento de las mismas inversiones, menor productividad (la productividad de las mujeres agricultoras africanas es del 23% al 66% menos que la de sus homólogos masculinos), (One, 2015). Las tres cuartas partes de las mujeres empleadas en África Subsahariana tienen un empleo informal, en comparación con el 61% de los hombres (Banco Africano de Desarrollo).

En África, la pobreza es "sexista" y afecta más a las mujeres. Detrás de esta afirmación un tanto provocativa se esconde una realidad que las mujeres africanas experimentan: si la pobreza afecta tanto a los hombres como a las mujeres en África, las mujeres sufren más. Las mujeres que viven en países en desarrollo sufren un "doble castigo", el de vivir en un país pobre y haber nacido mujer.

En sectores clave como salud, educación o empleo, las mujeres y niñas que viven en África están aún más en desventaja que las mujeres que viven en otros países. A pesar de esto, las mujeres africanas actúan diariamente para el desarrollo de su país, su comunidad y la sociedad en general. África está llena de mujeres que se distin-

is full of women who are particularly distinguished by their leadership in the political, economic and academic spheres (Nti-Osei, 2018), (One, African Women, Leaders for Development, 2015). Their contribution to political, economic and scientific life may, however, be increased if appropriate measures are taken.

III. Recommendations

Before making a few recommendations for the development of African women's leadership, it is important to mention that a greater proportion of women at the upper echelons of business and government can not be the only goal. The type of role they play is also important for them to have as much influence as men.

To arrive at a quantitative and qualitative representation of African women in the political, economic and academic spheres, without being exhaustive, ten actions can be considered. These aim to consider the problem in a systemic way and thus to provide multiform responses.

1. Put women and girls at the heart of the agenda and development priorities: they make up half of the current population living in poverty, but above all, they are often most at risk of falling and remaining in poverty, and to suffer more. Governments, non-governmental organizations and development partners must seize the opportunity to reveal the social, political and economic potential of women around the world.
2. Make better-targeted investments: in the areas of health and education, and support the economic empowerment of women and girls to overcome the barriers that prevent many of them from living a healthy and decent life.
3. Set up coaching and mentoring programs for women: Studies show that when a job is offered in a company, if a man is interested, he applies. If it's a woman, she often waits for her to be picked up. In addition, to take this position, a man thinks that he must have 50% of the required skills. A woman will want to have 80% of skills to feel legitimate ... Programs to develop "soft skills" can help women in their professional progression.

rière cette assertion un peu provocatrice se cache pourtant une réalité que vivent les femmes africaines : si la pauvreté touche autant les hommes que les femmes en Afrique, les femmes en souffrent davantage. Les femmes vivant dans les pays en développement subissent une « double peine », celle d'être née femme et dans un pays pauvre.

Dans les secteurs clés étudiés comme la santé, l'éducation ou l'emploi, on observe que les femmes et les filles vivant en Afrique sont encore plus défavorisées que les femmes vivant dans d'autres pays. Malgré ce constat, les femmes africaines agissent au quotidien pour le développement de leur pays, de leur communauté et de la société en général. L'Afrique regorge de femmes qui s'illustrent particulièrement par leur leadership dans la sphère politique, économique et académique (Nti-Osei, 2018), (*One, Les femmes africaines, leaders pour le développement, 2015*). Leur apport dans la vie politique, économique et scientifique peut en revanche être accru si des mesures idoines sont prises.

III. Recommendations

Avant de présenter quelques recommandations pour le développement du leadership de la femme africaine, il est important de mentionner qu'une plus grande proportion de femmes aux échelons supérieurs des entreprises et des gouvernements ne peut être le seul objectif. Le type de rôle qu'elles jouent est également important pour qu'elles aient autant d'influence que les hommes.

Pour arriver à une représentation autant quantitative que qualitative des femmes africaines dans la sphère politique, économique et académique, sans être exhaustif, dix actions peuvent être considérées. Celles-ci visent à considérer la problématique de manière systémique et à apporter ainsi des réponses multifformes.

1. Mettre les femmes et les filles au cœur de l'agenda et des priorités du développement : elles constituent la moitié de la population actuelle vivant dans la pauvreté, mais surtout, elles sont souvent le plus à risque de tomber et de demeurer dans la pauvreté, et d'en souffrir davantage. Les Gouvernements, les organisations non-gouvernementales et les parte-

guen particulièrement par su liderazgo en las esferas política, económica y académica (Nti-Osei, 2018), (*One, Les femmes africaines, leaders pour le développement, 2015*). Su contribución a la vida política, económica y científica podría incrementarse más si se toman las medidas apropiadas.

III. Recomendaciones

Antes de hacer algunas recomendaciones para el desarrollo del liderazgo de la mujer africana, es importante mencionar que una mayor proporción de mujeres en los niveles más altos de las empresas y de gobierno no puede ser el único objetivo. El tipo de papel que desempeñan también es importante para que tengan la misma influencia que los hombres.

Para alcanzar una representación tanto cuantitativa como cualitativa de las mujeres africanas en las esferas política, económica y académica, sin ser exhaustiva, se podrían considerar diez acciones. El objetivo es considerar el problema de una manera sistémica y, por lo tanto, proporcionar respuestas multifformes.

1. Poner a mujeres y niñas en el centro de la agenda y las prioridades del desarrollo: éstas constituyen la mitad de la población actual que vive en la pobreza, pero, sobre todo, a menudo corren el mayor riesgo de permanecer en esa pobreza, y sufrir más. Los gobiernos, las organizaciones no gubernamentales y la cooperación para el desarrollo deben aprovechar la oportunidad para revelar el potencial social, político y económico de las mujeres en todo el mundo.

2. Realizar inversiones mejor orientadas: en las áreas de salud y educación, y apoyar el empoderamiento económico de las mujeres y niñas para superar las barreras que les impiden a muchas de ellas vivir una vida saludable y decente.

3. Establecer programas de coaching y mentoring para mujeres: los estudios demuestran que cuando se ofrece un trabajo en una empresa, si un hombre está interesado, se postula. Si se trata de una mujer, a menudo espera se lo propongan. Además, para ocupar ese puesto, un hombre piensa que debe tener el 50% de las habilidades requeridas. Una mujer querrá tener el 80% de las habilidades para sentirse legitimada para so-

4. Putting traditions at the service of African women's leadership: Traditions are not supposed to be stagnant. They can be used as instruments of change. This change is usually induced by the women themselves. Some aspects of the African tradition attempt to keep women silent, subordinate, second class citizens, while many others praise the dignity and sacred respect of femininity. The positive aspects of the tradition can be used as a catalyst for change: empowering, empowering and promoting African women in the leadership role.

5. Do not shelve women who have no higher education: Higher education is desirable but is not a precondition for successful female leadership on the continent. Education ensures automatic recognition in society because it allows women to have a certain cachet. However, formal education alone is not enough to provide all the tools necessary for survival and success in the higher echelons of leadership. Above all, the lack of education does not disqualify a woman and does not prevent her from excelling.

6. Developing women's networks: the importance of networks in professional progression is well established. Women must develop networks that are solely female or mixed sectoral, academic, business or professional-centered, regional, national or even international.

7. Highlight the "role models": to refer to models is essential. The role models build confidence and a sense of legitimacy women. These models should not be reserved for the monopoly of exceptional women. On the contrary, they must be accessible to all women regardless of their aspirations or profiles.

8. Associate men: men need to be made aware of the difficulties women face. They must become involved in family management and become the first advocates for women's leadership development.

9. Developing social infrastructures: crèches and similar social services must be developed to reduce the family "burden" that women may feel, particularly as a result of maternity.

- naires au développement doivent saisir l'opportunité de révéler le potentiel social, politique et économique des femmes à travers le monde.
2. Faire des investissements mieux ciblés : dans les domaines de la santé et de l'éducation et soutenir l'autonomisation économique des femmes et des filles en vue de surmonter les obstacles qui empêchent nombre d'entre elles de vivre une vie saine et décente.
 3. Mettre en place des programmes de coaching et mentoring pour les femmes : des études montrent que lorsqu'un poste est proposé en entreprise, si un homme est intéressé, il postule. Si c'est une femme, elle attend souvent qu'on vienne la chercher. Par ailleurs, pour prendre ce poste, un homme pense qu'il doit avoir 50% des compétences requises. Une femme, elle, va vouloir avoir 80% des compétences pour se sentir légitime... Des programmes visant le développement des « soft skills » peuvent aider les femmes dans leur progression professionnelle.
 4. Mettre les traditions au service du leadership de la femme africaine : Les traditions ne sont pas supposées être stagnantes. Elles peuvent être utilisées comme instruments du changement. Ce changement est généralement induit par les femmes elles-mêmes. Certains aspects de la tradition africaine tentent de maintenir les femmes silencieuses, subordonnées, des citoyennes de deuxième classe, alors que de nombreuses autres saluent la dignité et le respect sacré de la féminité. Les aspects positifs de la tradition peuvent être utilisés comme catalyseur pour un changement : autoriser à faire, à légitimer et à promouvoir les femmes africaines dans le rôle de leadership.
 5. Ne pas mettre à l'écart les femmes qui n'ont pas d'éducation supérieure : Une éducation supérieure est désirable, mais n'est pas une précondition pour un leadership féminin réussi sur le continent. L'éducation assure une reconnaissance automatique dans la société parce qu'elle permet aux femmes d'avoir un certain cachet. Toutefois, une éducation formelle ne suffit pas en elle-même à fournir tous les outils nécessaires à la survie et à la réussite dans les échelons supérieurs de leadership. Surtout l'absence d'éducation ne disqualifie pas les femmes.
 6. Licitarlo. En este sentido, los programas para desarrollar soft skills pueden ayudar a las mujeres en su progreso profesional.
 4. Poner las tradiciones al servicio del liderazgo de las mujeres africanas: no supone que las tradiciones estén estancadas, sino que pueden ser utilizadas como instrumentos de cambio. Este cambio generalmente es inducido por las propias mujeres. Algunos aspectos de la tradición africana intentan mantener a las mujeres en silencio, subordinadas, como ciudadanos de segunda clase, mientras que muchos otros alaban la dignidad y el respeto sagrado de la feminidad. Los aspectos positivos de la tradición pueden usarse como catalizadores para el cambio: empoderar y promover a las mujeres africanas en el papel de liderazgo.
 5. No descartar a las mujeres que no tengan educación superior: la educación superior es deseable, pero no es una condición previa para el liderazgo femenino exitoso en el continente. La educación garantiza el reconocimiento automático en la sociedad porque permite a las mujeres tener cierto prestigio. Sin embargo, la educación formal, por sí sola no es suficiente para proporcionar todas las herramientas necesarias para la supervivencia y el éxito en los niveles superiores de liderazgo. Sobre todo, la falta de educación no descalifica a una mujer y no tendría por qué impedirle sobresalir.
 6. Desarrollar redes de mujeres: la importancia de los círculos sociales en la progresión profesional es esencial. Las mujeres deben desarrollar redes o círculos que sean exclusivamente femeninos o mixtos, sectoriales, académicos, empresariales o profesionales, regionales, nacionales o incluso internacionales.
 7. Resaltar los role models: referirse a modelos es esencial. Los role models ayudan a construir confianza y un sentido de legitimidad de las mujeres. Estos modelos no deben reservarse para mujeres excepcionales. Por el contrario, deben ser accesibles para todas las mujeres, independientemente de sus aspiraciones o perfiles.
 8. Involucrar a los hombres: los hombres deben ser conscientes de las dificultades que afrontan las mujeres.
 10. Pursue regulatory reforms: the regulatory framework must provide effective protection against discrimination against women. Efforts have already been made in this direction and must continue.

Conclusion

African women play a leading role in the social and economic life of Africa. However, their leadership or their influence is not very visible in the political, economic, academic and scientific spheres.

Women face more barriers to accessing better living conditions and achieving leadership positions. These barriers occur at all levels of life, whether structural, social, cultural, economic or political.

Despite these obstacles, African women act daily for the development of their country, their community and society in general, several examples demonstrate. They can contribute more through their assertive leadership to Africa's socio-economic development if appropriate initiatives are put in place in a systemic approach.

Karine Kouassi is Senior Consultant at Technopolis Group, based in Abidjan, Ivory Coast. She has developed expertise in the design, implementation and evaluation of public policies, strategy, with a focus on private sector development, industrial transformation, entrepreneurship and innovation. She has led strategic and prospective studies for African organizations, national government agencies and private sector intermediary organizations.

Before joining Technopolis Group, Karine worked for the General Confederation of Enterprises of Côte d'Ivoire (Cgeci), the largest employers' organization in Côte d'Ivoire, and for the Ministry of Economy and Finance. She has managed, as Director, business climate improvement and private sector development programs, on behalf of Cgeci, in partnership with the Government of Côte d'Ivoire, the World Bank / Ifc, AfDB, the European Union, Ecowas, Uemoa ... She also led the contribution of the Cgeci to the development of sectoral strategies and studies of socio-economic development. She has been involved in entrepreneurship development and has overseen Cgeci's Business Plan Competition and Youth Entrepreneurship Accelerator.

liffe pas une femme et ne l'empêche pas d'exceller.

6. Développer les réseaux féminins : l'importance de réseaux dans la progression professionnelle n'est plus à démontrer. Les femmes doivent développer des réseaux uniquement féminins ou mixtes sectoriels, universitaires, d'entreprises ou centrés sur une profession, régionaux, nationaux, voire internationaux.
7. Mettre en avant les « role models » : pouvoir se référer à des modèles est essentiel. Les role models renforcent la confiance ainsi que le sentiment de légitimité des femmes. Ces modèles ne doivent pas pour autant être réservés au monopole des femmes hors du commun. Au contraire, elles doivent être accessibles à toutes les femmes quels que soit leurs aspirations ou leurs profils.
8. Associer les hommes : les hommes doivent être sensibilisés sur les difficultés auxquelles font face les femmes. Ils doivent s'impliquer dans la gestion de la famille et devenir les premiers défenseurs du développement du leadership des femmes.
9. Développer les infrastructures sociales : les crèches et les services sociaux assimilés doivent être développés pour réduire le « fardeau » familiale que peut ressentir les femmes du fait notamment des maternités.
10. Poursuivre les réformes réglementaires : le cadre réglementaire doit assurer une protection efficace contre les discriminations à l'égard des femmes. Des efforts ont déjà été faits dans ce sens et doivent se poursuivre.

Conclusion

Les femmes africaines jouent un rôle prépondérant dans la vie sociale et économique de l'Afrique. Pourtant, leur leadership ou encore leur influence est peu visible dans la sphère politique, économique, académique et scientifique.

Les femmes rencontrent plus d'obstacles pour accéder à des conditions de vie meilleure et se réaliser à des positions de leadership. Ces obstacles se dressent à tous les niveaux au cours de leur vie, qu'ils s'agissent d'obstacles structurels, sociaux, culturels, économiques ou politiques.

Malgré ces obstacles, les femmes africaines agissent au quotidien pour le

res. Deben involucrarse en la gestión familiar y convertirse en los primeros defensores del desarrollo del liderazgo de las mujeres.

9. Desarrollo de infraestructuras sociales: se deben desarrollar guarderías y servicios sociales similares para reducir la "carga" familiar que las mujeres pueden sentir, particularmente como resultado de la maternidad.
10. Proseguir con las reformas legislativas: el marco regulatorio debe proporcionar una protección efectiva contra la discriminación contra las mujeres. Ya se han hecho esfuerzos en esta dirección y deben continuar.

Conclusiones

Las mujeres africanas desempeñan un papel de liderazgo en la vida social y económica de África. Sin embargo, su liderazgo o su influencia no es muy visible en las esferas política, económica, académica y científica.

Las mujeres afrontan más obstáculos para acceder a mejores condiciones de vida y alcanzar posiciones de liderazgo. Estas barreras se presentan en todos los niveles de la vida, ya sean estructurales, sociales, culturales, económicos o políticos.

A pesar de estos obstáculos, las mujeres africanas actúan diariamente para el desarrollo de su país, su comunidad y la sociedad en general, como se demuestra en muchos casos. Ellas tienen la capacidad de contribuir aún más con su liderazgo en el desarrollo socio-económico de África, si las iniciativas pertinentes se implementan con un enfoque sistémico.

She has worked with African and international NGOs in Côte d'Ivoire on governance issues (corruption, accountability, transparency, public finance reforms) as well as gender-focused reforms.

Karine is a Statistician Economist Engineer (National School of Statistics and Applied Economics - Ivory Coast) and holds an MSc in Finance (Emlyon Business School - France). She is currently doing a PhD in Economics (University of Orleans - France). His research focuses on industrial policy, competitiveness and private sector development in sub-Saharan Africa. Karine speaks French and English.

Karine Kouassi es Consultora Senior en Technopolis Group, con sede en Abidjan, Costa de Marfil. Se ha especializado en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas y estrategias, con un enfoque en el desarrollo del sector privado, transformación industrial, emprendimiento e innovación. Ha dirigido estudios estratégicos y prospectivos para organizaciones africanas, agencias gubernamentales nacionales y organizaciones intermedias del sector privado.

Antes de unirse al Grupo Technopolis, Karine trabajó para la Confederación General de Empresas de Costa de Marfil (Cgeci), la

The African woman in Leadership and Management The role of education

Esther Tallah

In Africa, the recognition of the positive role of the Woman in leadership and management is increasing. This is exemplified by the presence of women at the highest instances such as head of government e.g. President Sirleaf, the former president of Liberia, many women in senates and parliament, female ministers, women holding high positions in other public instances, etc. This is possible because they had the opportunity to be educated and their immediate sociocultural environment was favourable and did not constitute an obstacle to them achieving of their highest potential.

In spite of this increase in recognition, the African women are still in the minority when it comes to leadership and management roles. Those who climb to the apex of the ladder of their potentials, do so because, enabling factors such as education and a social environment favourable to them achieving their highest potential has been put in place. We shall look into some obstacles that prevent the Cameroonian woman from achieving their full potential in life.

Education opportunities for the Cameroonian woman

When a child is born, not only the immediate family, but also the enlarged family and the community celebrate the gift of life. It is always a happy event of thanksgiving and sharing. During this celebration, if the baby is female, there is sometimes, an untold story that will eventually unfold to determine her future, and sometimes sooner than later.

It has been observed that, both the boys and girls, if given equal opportunities, excel in all fields of education. This is seen at the level of school performance, where girls and boys perform at same levels and the girls compete in excellence with the boys

from the basic level to the university level. So there is no doubt that girls are as intelligent as boys.

However the statics often show that, there is a tip to the negative when it comes to girls completing their education as compared to boys. At the primary level, as shown on the bar chat below, the tip is minimal when girls completing primary education is compared to boys. According to the World Bank, Adjusted net enrollment rate of Dec 2016, the female primary school age enrollment was at 90% compared to 98% for male enrollment rate.

From the same source, the female adolescents out of school is reported at 40% in Dec 2016 compared to males at 33% for same period. As the level of education gets higher the difference increases showing a steady and significant increase in female dropout rates from the education system.

This decrease in females completing their education matches the number of females present in the leadership level. And sometimes even when the woman succeeds to reach the highest level of education, she does not have equal opportunities as compared to the menfolk in playing certain leadership roles. This shows that there are numerous obstacles at various levels.

We shall examine some of the sociocultural obstacles to the female achieving their highest potential at various instances of her life.

Factors at birth and early child hood

When a child is born, it is always a joyful event for the immediate family, the extended family and the community at large, and the gift of life is celebrated joyously. If the child is female, sometimes there lurks underneath the celebrations, and untold story which would inadvertently unfold to determine the future of the child. The untold story unfolds sometimes sooner and other times later in her life.

They have to do with some sociocultural settings where the girl child is perceived as belonging somewhere else, i.e. to the family to which she will get married to. And being given out to marriage in some settings may even happen as early as when she is still in her mother's womb, like the case in a community where it is common place for a father to offer his daughter in marriage to his friend over a bottle of beer.

Such factors will definitely deprive the girl child of any opportunity of achieving her full potential because since she will belong somewhere else there is no need investing on her by her parents or she will become wife and parent while still a child herself.

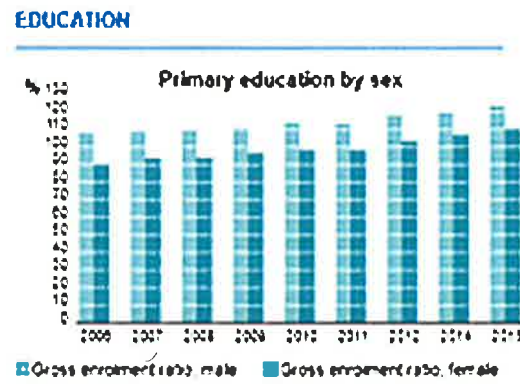
In recent years the government and partners are promoting and facilitating the education of all children and primary education is free. This has increased the chances of the girl child going to school. However, when there are family difficulties, such as financial or need for persons to help at home, there is no hesitation in compromising the education of the girl child as she is withdrawn from school without a second thought.

Education during Later childhood, teenage and puberty

At the completion of the primary education, even though the number is smaller compared to males, more and more females get enrolled at the secondary level. The enrollment of the girl child drops. She is approaching puberty and sometimes families prone to seeing her as someone else's wife, believe there is no need investing further on her and therefore will keep her at home to learn trades that will prepare her for marriage such as taking care of household chores and sibs while her brother(s) continue with their education. This situation exposes her to early marriage and even to being the victim of other menfolk in her vicinity.

For those who however get enrolled some are prone to being victimized abusively by some menfolk around them and sometimes by their own teachers. The untold statistics shows an increase in cases of abuse of the school child by their own teachers. As would be expected, teenagers in puberty are denied the opportunity to achieve their full potential because of the consequences of their abuse. When it happens that they get pregnant,

Figure I
Primary education by sex in Cameroon



Source: UNE SCO Institute for Statistics

she has, in the most cases, to assume the responsibility of raising her child singlehandedly as the father of her child is in hiding or even if not is not capable of taking care of his child. He seems the increase in our society of today of single mothers and who are still children themselves.

Higher education level, university

At this level more women are seen however the enrollment of females drops again significantly. University or higher institutes of learning are costly and not as evenly distributed geographically like the primary and secondary schools. This means that the family has to invest more to ensure the higher education of their children. It also means that the children who go into the higher level of education have to leave home and go to a city where most of these institutions are located. They go to live by themselves or with friends and families other than theirs. At this level, the decrease in the female enrollment comes from some of the economic and social arguments mentioned above. It makes the family, especially those living in rural areas where traditional practices are stronger, to hold back their girls after the secondary and enhance only their sons. Girls who are young adults by then are exposed to all sorts of societal ills that will lead to their higher dropout as compared to boys.

Challenges of the Career women

Those who survive all the challenges mentioned above are seen at the end of the ladder of their education, and some women are seen in Came-

room within the ranks of ministers where they are in the minority. For instance, the 2015 complete list of government of Cameroon of about 54 people had only 7 women, and in a recent cabinet reshuffle early this year, out of 23 ministerial appointments only one new female was appointed meanwhile two women were dropped out of the government.

This shows clearly that even when educated at the same level women and men do not have the same opportunities. Some high-level responsibilities seem to be reserved only for men. Reasons for this are still in line with the erroneous perception of the role of the woman, she is perceived as the house wife, home caretaker, mother and whose place is at home. Where such perception prevails, it is difficult for her to access leadership and management roles. Those who, therefore, do reach the ranks of leadership are considered the chosen few. Some suggestions to address the problem of scarcity of women in leadership and management roles. The discussion here is focusing mainly on some of the reasons why the womenfolk are not seen as much as should be in leadership and management role. We cannot claim to have exhausted all the possible obstacles. However For those mentioned in this article, it is obvious that the problem is not only education as per academics but also education as per human formation to enable the woman to be seen in her dignity as a human being, with same capacity and potential as her male peers and that the man and the woman are complementary in all aspects.

The ideal society is one where men and women have equal opportunities to education and where the human dignity is recognized and respected. How can we achieve such an ideal society? By ensuring the human formation of the men and women who make up families where the husband and wife are complementary to each other in all aspects. The woman is the only one who can carry the baby in her womb, her husband will play his role of complementarity by accompanying her physically and morally throughout her pregnancy, he will be there besides her during labor and delivery. They will both do the household chores as they raise their children and teach them for the most part by example.

Some initiatives have been put in place to respond to this need of the Cameroonian society. Such initiatives include among others, the parents' schools. These are schools where children enroll from pre-school level and are taken through their entire education life to ensure a sound academic education and the human formation. This is achieved by ensuring the full participation of parents in the education of their children, hence the appellation "parents' school". This initiative that started existing in several countries in the world, was recently introduced in Cameroon. The human formation has as target, the parents, the teachers and the pupils or students.

In such schools the parents undergo human formation to enable them become, par excellence, the first educators of their children by ensuring at home, an environment where the human dignity is respected and girls and boys are given equal opportunities while protecting and ensuring their rights to be able to develop their full potentials. Such homes shall constitute a society in which both boys and girls are given the opportunity to achieve their highest potentials. The husband and wife shall fully play the role of the first educators of their children supporting each other and working in unison for the good of each member of the family. The Societal ills mentioned above, for the most part shall be attenuated. In such a society more and more women will become prominent in leadership and management roles as they receive full support from the men as husbands or as colleagues.

Esther Tallah is an African paediatrician and activist recognized for her work for women's rights and the fight for the prevention and treatment of malaria, the leading cause of child mortality. Born in Bamenda (Cameroon) into a family of nine siblings, she was able to study and graduate in medicine to help the people of her country. She has been director of the paediatric service at a hospital in Yaoundé and director of the Cameroon Malaria Coalition since 2007.

To end malaria in Cameroon in five or ten years, she argues that it would suffice for 80% of the population to use mosquito nets and renew them every three years, for fumigation campaigns to be carried out in areas where malaria is seasonal, for pregnant women and children under five to receive preventive drug treatment, and for those infected to go to hospital. It also promotes a school in Cameroon because it believes that the main enemy of Congolese women's health and progress is the lack of training of mothers, and has found that the children of women who have gone to school are in better health.