

N° 45

SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2010-2011

Enregistré à la Présidence du Sénat le 19 octobre 2010

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes (1) sur la **représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration des entreprises,***

Par Mme Joëlle GARRIAUD-MAYLAM,

Sénateur.

(1) Cette délégation est composée de : Mme Michèle André, *présidente* ; Mme Jacqueline Panis, M. Alain Gournac, Mmes Christiane Kammermann, Gisèle Printz, M. Yannick Bodin, Mmes Catherine Morin-Desailly, Odette Terrade, Françoise Laborde, *vice-présidents* ; Mme Joëlle Garriaud-Maylam, M. Patrice Gélard, *secrétaires* ; Mmes Jacqueline Alquier, Maryvonne Blondin, Nicole Bonnefoy, Brigitte Bout, Marie-Thérèse Bruguière, Françoise Cartron, MM. Yvon Collin, Roland Courteau, Mmes Marie-Hélène Des Esgaulx, Sylvie Desmarescaux, Muguette Dini, Catherine Dumas, Bernadette Dupont, Gisèle Gautier, Sylvie Goy-Chavent, Christiane Hummel, Bariza Khiari, Françoise Laurent-Perrigot, Claudine Lepage, M. Philippe Nachbar, Mmes Anne-Marie Payet, Catherine Procaccia, Mireille Schurch, Catherine Troendle, M. Richard Yung.

SOMMAIRE

Pages

I. ENJEU DE JUSTICE SOCIALE, LA MIXITÉ DES INSTANCES DE DIRECTION DES ENTREPRISES EST AUSSI UN FACTEUR DE CROISSANCE ÉCONOMIQUE	9
A. LES RÉCENTES NOMINATIONS D'ADMINISTRATRICES DANS LES ENTREPRISES DU CAC 40 NE SONT PAS REPRÉSENTATIVES DU RESTE DE L'ÉCONOMIE	9
1. <i>Les initiatives parlementaires ont eu un effet d'entraînement sur les entreprises du CAC 40.</i>	10
2. <i>La France en huitième position, au regard de l'objectif de parité dans les entreprises.</i>	13
3. <i>Recruter des femmes sur la base de leurs compétences, et non de leurs relations</i>	15
B. LA MIXITÉ DES INSTANCES DE DIRECTION PARTICIPE À LA CROISSANCE DES ENTREPRISES	16
1. <i>La persistance du « plafond de verre » pour les femmes dans l'entreprise : une discrimination qui justifie un dispositif législatif contraignant</i>	16
2. <i>Le renforcement de la place des femmes dans les conseils d'administration aura-t-il un effet d'entraînement pour les femmes dans les entreprises françaises ?</i>	18
3. <i>L'arrivée de femmes dans les structures de direction doit être un moteur de croissance pour l'entreprise</i>	19
II. L'OBJECTIF DE 40 % DE FEMMES ADMINISTRATEURS DANS SIX ANS EST AMBITIEUX, MAIS RÉALISTE	21
A. IL EST AUJOURD'HUI NÉCESSAIRE DE LÉGIFÉRER	21
1. <i>Trois initiatives parlementaires ont successivement renforcé le dispositif</i>	22
2. <i>L'objectif de 40 % de femmes fixé à l'horizon 2016 est ambitieux, mais réaliste</i>	24
B. UN DISPOSITIF PRAGMATIQUE MAIS EFFICACE	25
1. <i>Élargir le périmètre d'application de la loi, tout en fixant un seuil réaliste pour les entreprises privées</i>	25
2. <i>Les sanctions doivent être suffisamment fortes pour être dissuasives</i>	28
3. <i>La limitation du cumul des mandats est une mesure d'accompagnement de la loi</i>	29
4. <i>Prévoir des modalités d'évaluation de la loi</i>	30
RECOMMANDATIONS ADOPTÉES PAR LA DÉLÉGATION	31
EXAMEN EN DÉLÉGATION	33
ANNEXES	41

« La femme sera vraiment l'égale de l'homme le jour où, à un poste important, on désignera une femme incompétente »

Françoise Giroud

« Lorsqu'un peuple est incapable de s'appliquer à lui-même les règles que la décence ou le bon sens devraient lui imposer, il faut alors que le législateur le fasse à sa place »

Albert Camus

Mesdames, Messieurs,

À l'heure où les inégalités persistantes de traitement entre les hommes et les femmes dans l'entreprise sont particulièrement mises en lumière, notamment à l'occasion du débat sur la réforme des retraites, la question de la place des femmes dans les instances stratégiques de direction de l'entreprise prend une acuité particulière.

La délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes s'intéresse depuis longtemps à cette question : un déplacement en Norvège, en mai 2009, et en Espagne, en octobre de la même année, ont permis d'étudier la politique conduite par ces pays particulièrement précurseurs en Europe, en matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Votre rapporteur a, par ailleurs, accompagné Mme la ministre de la famille en Suède en octobre 2009 pour un déplacement consacré à ce sujet, puis participé à une conférence à Washington le 16 septembre 2010 à l'Université Johns Hopkins, consacrée au thème : « *En finir avec les inégalités de genre : perspectives mondiales pour les femmes dans les conseils d'administration* ».

La proposition de loi relative aux règles de cumul et d'incompatibilité des mandats sociaux dans les sociétés anonymes et à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance¹, déposée au Sénat le 16 février et cosignée notamment par Mme Michèle André (Puy-de-Dôme, Soc), présidente de notre délégation, est,

¹ Proposition de loi n° 291, enregistrée à la présidence du Sénat le 16 février 2010.

par conséquent, l'aboutissement d'une démarche engagée depuis plusieurs années.

Rejoignant les objectifs de la proposition de loi¹ cosignée par M. Jean-François Copé (Seine-et-Marne, UMP) et Mme Marie-Jo Zimmermann (Moselle - UMP) adoptée à l'Assemblée nationale le 20 janvier 2010², elle vise à favoriser l'entrée des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des entreprises du secteur privé et public, afin qu'elles représentent 40 % des membres de ces conseils dans six ans.

Il a semblé cohérent à votre rapporteur, après les débats ayant eu lieu à l'Assemblée nationale et la série d'auditions programmée à l'initiative de la commission des lois, saisie au fond de l'examen des deux propositions de loi, d'adopter une méthodologie consistant à confronter les points de vue déjà exprimés, plutôt que d'engager un nouveau cycle d'auditions avec les mêmes personnes que celles précédemment entendues.

Réunie au Sénat par votre rapporteur le 13 septembre 2010, une table-ronde composée d'experts, institutionnels, juristes, chefs d'entreprises et responsables associatifs a donc été invitée à débattre des points clés du dispositif.

Tous en sont convenus : à compétence et à investissement égal, l'accès aux sphères supérieures du pouvoir de l'entreprise reste, encore, réservé aux hommes.

Ainsi, les femmes constituent en France 41,2 % des cadres administratifs et commerciaux des entreprises, 18,2 % des ingénieurs et cadres techniques, et seulement 10 % des membres des conseils d'administration (15,3 % depuis la récente augmentation dans les entreprises du MEDEF).

C'est pour remédier à ce regrettable gâchis de talents et de compétences que votre rapporteur considère qu'il est aujourd'hui urgent de légiférer.

¹ Proposition de loi n° 2140 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, enregistrée à la Présidence de l'Assemblée nationale le 3 décembre dernier.

² Texte adopté n° 223 (2009-2010) transmis au Sénat le 21 janvier 2010.

Le 13 septembre 2010, les experts réunis par votre rapporteur ont été interrogés sur les quatre points clés suivants :

- ✓ le périmètre d'application de l'objectif de 40 % ;
- ✓ le choix des sanctions ;
- ✓ l'opportunité de limiter le cumul des mandats ;
- ✓ les modalités d'évaluation de la loi.

Il leur a été demandé de privilégier une approche pragmatique et comparative, votre rapporteur souhaitant harmoniser les dispositions françaises avec les législations en vigueur dans d'autres pays européens et s'inspirer des dispositifs étrangers en la matière.

Ces débats ont contribué à la réflexion de votre délégation, dont les recommandations seront guidées par le double principe de l'efficacité et du réalisme.

Les vidéos de cette table ronde sont consultables sur le site Internet

<http://videos.senat.fr/video/videos/2010/video5747.html>

**La liste des intervenants et le programme figurent en annexe
du présent rapport**

I. ENJEU DE JUSTICE SOCIALE, LA MIXITÉ DES INSTANCES DE DIRECTION DES ENTREPRISES EST AUSSI UN FACTEUR DE CROISSANCE ÉCONOMIQUE

Votre rapporteur considère qu'il est essentiel de s'interroger sur les effets probables de l'arrivée de femmes dans les instances dirigeantes des entreprises.

Alors que Mme Anne-Marie Idrac, secrétaire d'État chargée du commerce extérieur, auprès du ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, a estimé que l'objectif essentiel de la future loi devait être l'amélioration des conditions de travail des femmes dans l'ensemble du secteur économique, M. Guy Le Péchon, expert indépendant, a plutôt insisté sur l'amélioration des performances financières attendues.

Votre rapporteur estime que l'arrivée de femmes dans les instances de pouvoir devrait, par delà l'amélioration de la diffusion des bonnes pratiques en faveur des femmes et de l'ensemble des salariés de l'entreprise, être un facteur de croissance économique pour l'entreprise.

Les études très documentées et basées sur des données objectives, conduites notamment par le cabinet Mc Kinsey¹ et dont les résultats ont été diffusés lors de la conférence à Washington à laquelle votre rapporteur assistait, ont confirmé le lien entre le nombre de femmes aux commandes et l'amélioration des performances économiques de l'entreprise considérée.

A. LES RÉCENTES NOMINATIONS D'ADMINISTRATRICES DANS LES ENTREPRISES DU CAC 40 NE SONT PAS REPRÉSENTATIVES DU RESTE DE L'ÉCONOMIE

Depuis l'adoption de la proposition de loi de M. Jean-François Copé et Mme Marie-Jo Zimmermann, le 20 janvier 2010 à l'Assemblée nationale, et l'annonce de l'examen commun à l'automne de la proposition de loi sénatoriale visant le même objectif de 40 % de femmes dans les conseils d'administration d'ici 6 ans, les organisations patronales ont cherché à anticiper les effets de la future loi.

Comme l'a rappelé Mme Marie-Ange Debon, présidente de la commission « *Droit de l'entreprise* » du Mouvement des entreprises de France (MEDEF), lors de la table ronde, « *le Parlement a déjà fait évoluer les lignes, par les débats lancés depuis un an* ».

¹ "Women leaders, a competitive edge in and after the crisis. Results of a global survey of almost 800 business leaders conducted by McKinsey & Company in September 2009"

1. Les initiatives parlementaires ont eu un effet d'entraînement sur les entreprises du CAC 40.

Le 19 avril 2010, l'Association française des entreprises privées (AFEP) et le MEDEF introduisaient dans leur code de gouvernance une recommandation visant à renforcer la présence des femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises¹.

S'inspirant du dispositif des deux propositions de loi examinées, ces recommandations préconisent :

- d'atteindre et de maintenir 20 % de femmes d'ici trois ans, puis 40 % dans un délai de six ans ;
- de remplacer par une femme un administrateur en fin de mandat ou, lorsque les conseils ne comptent aucune femme parmi les administrateurs, de désigner un nouvel administrateur femme au plus tard à l'occasion de la deuxième assemblée à partir de la publication de la recommandation.

Les renouvellements récents des conseils d'administration des entreprises du CAC 40 ont permis de mettre immédiatement en œuvre ces préconisations.

D'après les informations fournies par Mme Marie-Ange Debon (MEDEF), le 13 septembre 2010, le nombre de femmes dans les conseils d'administration a augmenté de 50 % entre avril et septembre 2010.

Elles représentent aujourd'hui 15,3 % des administrateurs des sociétés du CAC 40.

Évolution du nombre de femmes dans les conseils d'administration du CAC 40

	2006	2007	2008	2009	Septembre 2010
% de femmes	8 %	8,5 %	10,2 %	10,5 %	15,3 %
Nombre de femmes	44	52	57	58	91

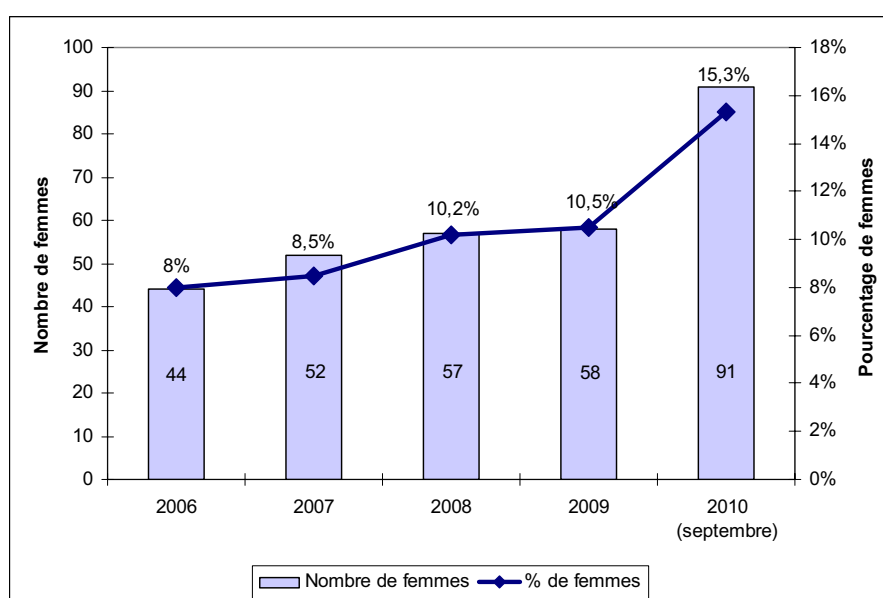
Source : Cabinet La Garanderie et associés

¹ Voir la recommandation « Renforcement de la présence des femmes dans les conseils. Recommandation AFEP-MEDEF » du 19 avril 2010.

Cette augmentation volontaire confirme l'existence d'un « vivier » de femmes compétentes et disponibles, et crédibilise l'objectif chiffré de 600 femmes¹ (1 000 selon le MEDEF), susceptibles d'être recrutées dans les six prochaines années dans les instances de direction pour répondre à **l'objectif** fixé par les deux textes en examen.

Comme le montre le schéma ci-dessous, malgré une légère amélioration en 4 ans, seulement une femme sur dix siégeait dans un conseil d'administration du CAC 40 en 2009.

Entre juin et septembre 2010, 33 femmes² de plus ont accédé à des postes d'administrateurs dans les sociétés cotées.



Cependant, cette nette amélioration ne doit pas cacher la stagnation du nombre de femmes administratrices dans les autres entreprises de l'économie.

Le 13 septembre 2010, un cabinet de conseil³ spécialisé dans le diagnostic du fonctionnement et de la composition des conseils d'administration et de surveillance a présenté une étude réalisée auprès de 513 sociétés cotées sur Euronext Paris, suivies en 2007, 2008 et 2009.

¹ Selon les chiffres transmis par le Cabinet Gouvernance & Structures.

² Selon les informations fournies par le MEDEF, à la suite de la table ronde du 13 septembre 2010.

³ Le Cabinet Gouvernance & Structures.

L'étude a confirmé la nette augmentation de la présence des femmes dans les conseils d'administration des entreprises du CAC 40, et mis en lumière la stagnation, voire le recul de la place des femmes dans le reste des entreprises visées, comme le montre le tableau reproduit ci-après.

**Pourcentage de femmes administrateurs en 2010
sur le nombre total d'administrateurs**

	Nombre administrateurs		% de femmes (environ)
	Femmes	Hommes+Femmes	
CAC 40	89	564	16
A (large capitalisation)	85	952	9
B (moyenne capitalisation)	103	1 075	10
C (petite capitalisation)	180	1 445	12
Totaux et moyenne	457	4 036	11

Source : Cabinet Gouvernance & Structures

Les petites et moyennes entreprises du panel étudié sont celles qui présentent la plus mauvaise évolution.

Les entreprises du compartiment C du panel étudié étaient plus avancées en 2008 (environ 14 %) mais régressent en 2009 (environ 12 %).

Par ailleurs, d'après les rapports annuels à fin 2009, encore près de la moitié des entreprises des compartiments B et C n'ont aucune femme dans leur conseil.

Enfin, il convient de souligner que, globalement les femmes sont clairement plus présentes, tous niveaux confondus, dans les secteurs des services (par exemple : médias, santé, tourisme) que dans les secteurs industriels (par exemple : chimie, automobile, exploitation minière), comme le montre le tableau suivant :

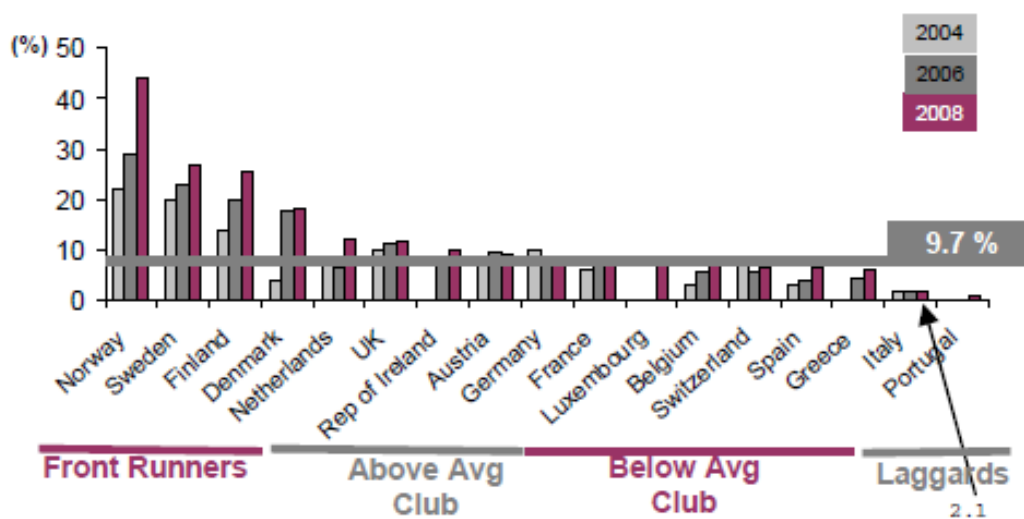
Secteur	Pourcentage de femmes employées	Pourcentage de femmes au Conseil d'administration	Pourcentage de femmes PDG
Media & Entertainment	42%	26%	14%
Agriculture	21%	21%	18%
Travel & Tourism	49%	18%	11%
Professional Services	56%	15%	10%
Health	40%	14%	12%
Financial Services & Insurance	60%	14%	2%
Real Estate	38%	13%	0%
Energie	23%	11%	8%
Food & Beverage	38%	10%	9%
Chimie	26%	10%	0%
Engineering & Construction	21%	8%	3%
IT & Telecom	28%	8%	4%
Mining	18%	7%	0%
Automobile	18%	5%	0%
Logistics & Transport	28%	5%	0%
Textile	33%	3%	0%

Source : European PWN Board Women Monitor

2. La France en huitième position, au regard de l'objectif de parité dans les entreprises.

D'après une étude réalisée par « *Catalyst* », rendue publique à l'occasion d'une Conférence sur les femmes dans les conseils d'administration, le 20 mai 2010, le pourcentage de mixité des conseils d'administration en Europe était le suivant en 2009 :

La Norvège en tête de l'Europe avec 44,2%



Source : European PWN Board Women Monitor 2004, 2006, 2008

D'après ces chiffres, la France se plaçait encore en dixième position, au regard de la place des femmes dans les conseils d'administration.

La récente amélioration observée dans les entreprises du CAC 40 a permis de faire progresser sensiblement sa position : avec plus de 500 femmes sur les 5 146 sièges d'administrateurs¹ dans les sociétés françaises, la France se place aujourd'hui à **la huitième place en Europe**, mais loin derrière la Norvège, dont 44,2 % des administrateurs de sociétés sont des femmes, et loin derrière la Suède, qui compte 26,9 % de femmes dans ses conseils d'administration.

Encore convient-il de souligner que, si des dispositions légales obligatoires expliquent le fort taux de femmes dans les conseils d'administration des entreprises norvégiennes, l'accession des femmes suédoises dans les instances de direction des entreprises a naturellement découlé de leurs places aux postes stratégiques opérationnels des entreprises.

Preuve en est, comme l'ont rappelé plusieurs experts lors de la table ronde du 13 septembre dernier, de l'importance des facteurs culturels pour expliquer les disparités européennes en la matière.

¹ Source : Document Board Woman Partners, fourni par Mme Marie-Claude Peyrache, présidente du réseau European PWN-Paris.

3. Recruter des femmes sur la base de leurs compétences, et non de leurs relations

Au-delà des données chiffrées, l'étude présentée le 13 septembre 2010 par le cabinet G & S a procédé à une analyse qualitative des nominations au sein des conseils d'administration, et a, notamment, examiné l'importance de l'origine familiale des femmes administratrices.

D'après cette étude, **17 % des femmes nommées dans les conseils d'administration des entreprises du CAC 40 ont un lien de parenté avec la « famille » détentrice de l'entreprise.**

Cette proportion augmente lorsque la taille de l'entreprise diminue.

Comme le montre le tableau reproduit ci-après, elles sont 38 % à être issues de la « famille » dans les sociétés intermédiaires, mais 53 % dans les sociétés dont la capitalisation est inférieure à 150 millions d'euros.

Origine en pourcentage du total des femmes administratrices ayant un lien de parenté avec le détenteur en 2010	Famille
CAC 40	17 %
A non CAC40 (large capitalisation)	28 %
B (moyenne capitalisation)	38 %
C (faible capitalisation)	53 %

Source : Cabinet Gouvernance & Structures

Votre rapporteur estime que cette situation est regrettable, parce qu'elle jette le doute sur la capacité des femmes à obtenir des postes stratégiques dans les instances de direction sur la base de leurs compétences, et non sur la base de leurs relations.

Comme l'ont, à maintes reprises, rappelé les experts de la table ronde du 13 septembre 2010, il est essentiel que les femmes qui entrent dans les conseils d'administration soient recrutées pour leurs profils et la diversité de leurs talents, apportant une valeur ajoutée pour la stratégie de l'entreprise.

Mme Brigitte Grésy, en particulier, soulignait qu'en Norvège, les femmes récemment nommées dans les instances de direction avaient été accompagnées, et auraient bénéficié d'un véritable transfert d'expérience et de compétences, grâce au programme « *female future* » mis en place par les représentants des patrons norvégiens.

Elle a insisté sur la nécessité de développer les réseaux dédiés à l'accompagnement et la recherche des profils susceptibles d'intéresser les dirigeants des grandes entreprises, dans la perspective de la mise en application de la loi.

Plusieurs réseaux professionnels ont récemment développé en France des programmes de « *coaching* » et de « *mentoring* », visant à développer un « vivier de femmes » qualifiées pour accéder aux postes d'administrateur d'une grande entreprise à un horizon de deux à trois ans.

Parmi ces initiatives, le programme *BoardWomen Partners*¹ géré par deux femmes chefs d'entreprise, engagées de longue date dans la promotion des femmes au sein des entreprises, au sein de Diafora, cabinet de conseil spécialisé sur les questions de diversité et mixité en leadership, a été lancé en juin 2007, fort de l'expérience d'un programme similaire en Grande-Bretagne².

Sa fondatrice, Mme Marie-Claude Peyrache, présente lors de la table ronde du 13 septembre 2010, a indiqué que ce réseau réunissait à ce jour 25 présidents d'entreprise et 33 « *mentees* », femmes d'une des entreprises participant au programme.

Votre rapporteur estime que ces initiatives doivent être encouragées.

Le dispositif examiné ayant vocation à être transitoire, il est essentiel que les femmes recrutées dans les conseils d'administration et de surveillance développent et transmettent les compétences qui pérenniseront leur présence dans ces instances stratégiques.

Les femmes administrateurs ne doivent pas servir d'« alibi » aux entreprises soucieuses de se conformer aux prescriptions légales.

B. LA MIXITÉ DES INSTANCES DE DIRECTION PARTICIPE À LA CROISSANCE DES ENTREPRISES

M. Guy Le Péchon l'a rappelé lors de sa présentation le 13 septembre 2010 : « *Comme pour les hommes, la qualification/compétence, au sens très large du terme, des femmes administrateurs, importe plus que leur seul nombre* ».

1. La persistance du « plafond de verre » pour les femmes dans l'entreprise : une discrimination qui justifie un dispositif législatif contraignant

Comme le soulignait Mme Brigitte Gresy dans son rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, les femmes constituent

¹ Ce programme de mentoring croisé s'appuie sur des binômes constitués d'un mentor, président d'une entreprise participante, et d'une mentee, femme d'une autre entreprise participante au programme. Chaque président propose le nom d'une ou plusieurs mentees de son entreprise. Le mentor et la mentee se rencontrent sur une base régulière de deux à trois rencontres par an.

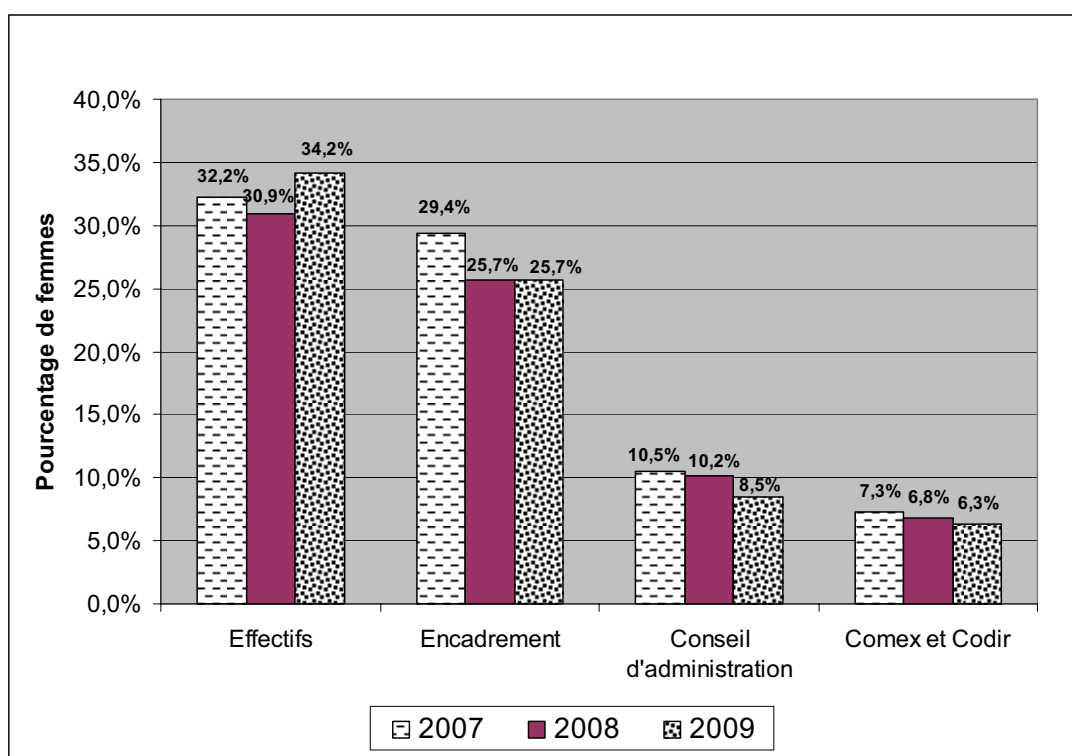
² Le FTSE100 Cross Company Mentoring Programme.

désormais en France 41,2 % des cadres administratifs et commerciaux des entreprises et 18,2 % des ingénieurs et cadres techniques d'entreprise.

Beaucoup de femmes, animatrices des réseaux sociaux et professionnels de la promotion des femmes, ont insisté sur ce point lors de la table ronde du 13 septembre 2010 : de mieux en mieux formées, les femmes accèdent en nombre croissant à des professions qualifiées.

Pourtant, l'accès au sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles leur est trop souvent fermé.

L'étude de Mme Dominique de La Garanderie sur la place des femmes dans les entreprises du CAC 40 confirme cette analyse :



Source : Cabinet La Garanderie & associés

Plusieurs témoignages de femmes dirigeantes présentes lors de la table ronde du 13 septembre l'ont confirmé : **à compétence et à investissement égal dans l'entreprise, l'accès aux sphères supérieures du pouvoir organisationnel de l'entreprise reste, encore trop souvent, réservé aux hommes.**

Pour votre rapporteur, cette discrimination justifie que des dispositions légales obligatoires soient mises en place pour favoriser les femmes dans ces instances.

2. Le renforcement de la place des femmes dans les conseils d'administration aura-t-il un effet d'entraînement pour les femmes dans les entreprises françaises ?

Alors que le présent dispositif vise à renforcer la place des femmes dans les instances de direction, il est nécessaire de rappeler que la sous-représentation des femmes dans les instances directionnelles et organisationnelles des entreprises est loin de constituer la principale différence de traitement entre les femmes et les hommes dans les entreprises françaises.

Votre rapporteur a été particulièrement sensible à l'analyse des nombreuses différences de traitement, mises en lumière notamment par Mme Brigitte Grésy, parmi lesquelles figurent les inégales conditions de travail, les discriminations dans la carrière dues à « la parentalité bancaire » ou la précarisation de certains emplois réservés aux femmes.

Par ailleurs, elle a pris acte de la persistance des écarts de rémunération entre hommes et femmes, particulièrement choquante à compétences et emplois comparables, confirmée par la récente étude de l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE) qui a démontré que 17 % de l'écart de salaire entre hommes et femmes n'était justifié par aucun facteur.

C'est pourquoi, votre rapporteur considère comme essentielle l'accession d'un nombre plus important de femmes dans les instances de direction afin qu'un effet d'entraînement améliore la situation des femmes à l'intérieur de l'entreprise considérée.

Mme Catherine Chouard a particulièrement insisté sur cet aspect le 13 septembre 2010, soulignant l'effet bénéfique sur les conditions de travail des femmes, mais également de l'ensemble des salariés de l'entreprise : rythmes de travail plus respectueux de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée, développement de l'éco-responsabilité, notamment.

Lors de l'examen en séance publique le 20 janvier dernier à l'Assemblée nationale de la proposition de loi¹ cosignée par M. Jean-François Copé et Mme Marie-Jo Zimmermann, les députés ont introduit un nouvel article 1^{er} A, confiant aux conseils d'administrations et de surveillance une mission explicite de promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de leur entreprise.

Un dispositif comparable figure également à l'article 5 de la proposition de loi déposée au Sénat.

Les articles respectivement 6 et 12² des deux propositions de loi, instituant une délibération annuelle du conseil d'administration sur la politique

¹ Proposition de loi n° 2140 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

² L'article 12 : « Le conseil d'administration délibère annuellement sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale. Dans les sociétés devant établir le rapport sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des

de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale, complètent ce dispositif.

Votre rapporteur est particulièrement attaché à ces dispositions, qui intègrent les considérations d'égalité professionnelle dans la stratégie des entreprises et responsabilisent les conseils d'administration.

3. L'arrivée de femmes dans les structures de direction doit être un moteur de croissance pour l'entreprise

De nombreuses sociétés, cotées ou non, se sont déjà engagées en vue de donner une plus grande attention à l'équilibrage des ressources humaines, en faveur des femmes.

De nombreuses initiatives ont déjà eu lieu en ce sens. Parmi elles, le *Women's Forum*¹ est né dans le sillage du World's Economic Forum de Davos, afin de pallier la place insuffisante faite aux femmes et à leurs réalisations dans ce cadre.

Les sociétés Barclays, GDF-SUEZ, Renault-Nissan, Sanofi-Aventis, L'Oréal, Nestlé, Orange, Safran, Areva, AXA, Sodexo, Coca-Cola, AstraZeneca, Capgemini, Citigroup, Rémy Cointreau, Eurazeo, FedEx, Goldman Sachs, JC.Decaux, Procter & Gamble, Qualcomm, Société Générale, soutiennent déjà ce forum, appartenant d'ailleurs à hauteur de 25 % à Publicis, qui présente une forte féminisation de son conseil de surveillance.

Les débats qui animent ce forum ont pour thème le renforcement des liens entre mixité et efficacité économique.

En effet, certaines études² semblent déjà établir une corrélation entre la place des femmes dans les postes de décision et la performance des entreprises.

Mme Pascale Marcou, intervenant lors de la table ronde du 13 septembre 2010, a insisté sur le fait que la diversité devait être considérée comme une source de richesses pour le monde de l'entreprise.

L'étude du cabinet Catalyst en 2007 sur 520 entreprises américaines du Fortune 500 tend à établir un lien entre la présence des femmes dans les

hommes dans l'entreprise prévu à l'article L.2323-57 du code du travail et dans celles qui mettent en œuvre un plan pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes visé par l'article L.1143-1 du même code, il délibère sur cette base. »

¹ *L'objet social de ce forum est de créer une plateforme de débats, de réflexions et d'actions permettant aux femmes de s'exprimer sur les questions majeures auxquelles doivent faire face nos sociétés*

² *McKinsey et Cie ; Women Matter : la mixité, levier de performance dans l'entreprise, 2007, enquête portant sur 89 entreprises européennes cotées (capitalisation boursière de plus de 150 millions d'euros, présence de plus de 2 femmes au CA, femmes présentes dans les COMEX) et qui ont en moyenne une performance financière supérieure à leur indice de référence en matière de rentabilité des fonds propres (11,4% contre 10,3% en moyenne), de résultat opérationnel (EBIT de 11,1% contre 5,8%) et de croissance de cours de bourse (64% contre 47%).*

conseils d'administrations des entreprises analysées et l'amélioration – de 40 à 50 % d'après les résultats de l'étude – des résultats financiers.

Votre rapporteur ne souhaite pas commenter ces données statistiques, dont la fiabilité est toujours difficile à établir, compte tenu de la multiplicité des facteurs explicatifs à prendre en considération.

Toutefois, il lui semble que les femmes, tant celles présentes lors de la table ronde au Sénat le 13 septembre 2010, mais également celles, chefs d'entreprise, fondatrices de réseaux, directrices dans les grandes institutions ou responsables associatives qu'elle a pu rencontrer par ailleurs, ont prouvé par leurs engagements et leurs parcours leur force de conviction et leurs talents.

Convaincue de la richesse que constituent ces parcours pour le développement des entreprises, votre rapporteur regrette qu'il faille encore, lorsqu'on est une femme, prouver ses compétences, alors que, comme le faisait justement remarquer la représentante du MEDEF en septembre dernier, les hommes candidats aux postes d'administrateurs bénéficient, de prime abord, d'une présomption de bonne gouvernance.

II. L'OBJECTIF DE 40 % DE FEMMES ADMINISTRATEURS DANS SIX ANS EST AMBITIEUX, MAIS RÉALISTE

La loi constitutionnelle n° 2008-724¹ a permis au législateur de favoriser une plus grande mixité dans les instances de décision des entreprises et des établissements publics.

En modifiant l'article 1^{er} de la Constitution du 4 octobre 1958 pour permettre que la loi favorise non seulement l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et aux fonctions électives, mais aussi l'égal accès aux responsabilités professionnelles et sociales, le pouvoir constituant a levé l'impossibilité dans laquelle se trouvait le législateur de favoriser l'accession des femmes aux instances décisionnelles et organisationnelles des entreprises.

Rappelons que, dans sa décision n° 2006-533 DC du 16 mars 2006, le Conseil constitutionnel avait censuré les dispositions de la loi du 23 janvier 2006² visant à instaurer une proportion minimale de représentants de chacun des deux sexes au sein des instances de gouvernance des entreprises publiques et des sociétés privées cotées, au motif qu'elles étaient, alors, contraires à la Constitution.

Désormais, l'article 1^{er} de la Constitution dispose que : « *La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales.* »

Sur la base de cette habilitation, plusieurs initiatives parlementaires successives ont vu le jour.

A. IL EST AUJOURD'HUI NÉCESSAIRE DE LÉGIFÉRER

Les témoignages des experts réunis lors de la table ronde du 13 septembre 2010 ont renforcé la conviction de votre rapporteur de la nécessité de légiférer.

En effet, si les instances de direction reflétaient la mixité des compétences et des talents des entreprises et des établissements publics, il ne serait pas utile de prendre des mesures obligatoires.

Comme en politique, les femmes sont aujourd'hui bloquées dans leur accession aux postes à responsabilité de l'entreprise.

Votre rapporteur est convaincu que la loi doit donner un signal fort, pour être efficace.

Mme Brigitte Grésy rappelait le 13 septembre 2010 que l'idée de favoriser les femmes par l'instauration d'une politique de « quotas » n'était

¹ Loi constitutionnelle n° 2008-724 du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la V^e République.

² Loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.

pas nouvelle en France, ayant déjà fait l'objet d'une loi tendant à favoriser la parité dans les fonctions électives.

Cette relative familiarité ne devrait que rendre l'application des deux propositions de loi examinées plus aisée.

Votre rapporteur souhaite que, sous l'impulsion de ces dispositions contraignantes, la féminisation des conseils des entreprises devienne une pratique de bonne gouvernance, et qu'il en découlera l'abrogation du dispositif en examen.

1. Trois initiatives parlementaires ont successivement renforcé le dispositif

Le 15 octobre 2008, Mme Marie-Jo Zimmermann, présidente de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les femmes et les hommes de l'Assemblée nationale et rapporteure générale de l'Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes (OPFH), a déposé la proposition de loi n° 1183 relative à l'accès des femmes aux responsabilités professionnelles et sociales, **prévoyant un quota de 20 %** de femmes dans les conseils d'administration.

Le 3 décembre 2009, après les travaux du groupe de travail sur l'égalité professionnelle de l'Observatoire, Mme Marie-Jo Zimmermann a déposé une nouvelle proposition de loi¹, cosignée notamment par M. Jean-François Copé, relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, fixant **à 40 % à atteindre dans les 6 ans** l'objectif de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les instances de direction.

Le 16 février dernier, Mmes Nicole Bricq, Michèle André, présidente de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, M. Richard Yung, membre de la délégation, et plusieurs de leurs collègues ont déposé la proposition de loi² relative aux règles de cumul et d'incompatibilité des mandats sociaux dans les sociétés anonymes et à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance.

Cette proposition de loi confirme l'objectif ambitieux de 40 % de représentation équilibrée en 6 ans, mais complète le dispositif en proposant de **limiter à 3 le nombre de mandats d'administrateurs³ et de réglementer le cumul des fonctions de direction dans les conseils.**

¹ Proposition de loi n° 2140.

² Proposition de loi n° 291.

³ Ainsi, une personne physique ne pourrait exercer simultanément plus de trois mandats d'administrateur, ou de membre du conseil de surveillance ou de membre du directoire, de sociétés anonymes, ni cumuler plus d'un mandat de président du conseil d'administration, de directeur général, de président du directoire, de membre du directoire, de directeur général unique, de président du conseil de surveillance de société anonyme.

Le tableau ci-après présente les principaux points du dispositif examiné :

Dispositions	Texte adopté en première lecture à l'Assemblée nationale le 20 janvier 2010 n° 394 sur la proposition de loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle - Jean-François Copé, Marie-Jo Zimmermann, Députés	Proposition de loi n° 291 relative aux règles de cumul et d'incompatibilité des mandats sociaux dans les sociétés anonymes et à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance - Nicole Bricq, Michèle André, Richard Yung, Sénateurs
Limitation du cumul des mandats sociaux		Art. 1^{er} : Mandats d'administrateur limités à 3 ; de président à 1 et à 2, par dérogation, sur et hors du territoire français, soit 5 mandats maximum.
Incompatibilité de mandats publics / privés		Art. 4 : Incompatibilité de mandat exécutif dans une entreprise publique avec un mandat social dans une entreprise privée.
Objectifs chiffrés	Secteur privé : Art. 1^{er}, 2, 2 bis nouveau et 3 / Secteur public : Art. 4 et 5 : Six mois à compter de la promulgation, un représentant au moins de chaque sexe lors du prochain renouvellement. Un objectif de 20 % au terme d'un délai de 3 ans à compter de la promulgation de la loi puis de 40 %, 6 ans après.	Secteur privé : Art. 6, 7, 8 et 9 / Secteur public : Art. 10 : Six mois à compter de la promulgation, un représentant au moins de chaque sexe lors du prochain renouvellement. Un objectif de 20 % au terme d'un délai de 3 ans à compter de la promulgation de la loi puis de 40 %, 6 ans après.
Instances décisionnaires	Conseils d'administration et Conseils de surveillance.	Conseils d'administration, Conseils de surveillance et (Art. 3) Directoires.
Politique d'égalité professionnelle	Art. 1^{er} et 6 : Promotion de l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes.	Art. 5 et 12 : Promotion de l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes
Secteurs privé et public	Secteur privé : Art. 1 ^{er} , 2, 3 et 6 / Secteur public : Art. 4 et 5.	Secteur privé : Art. 1 - 9 et 12 / Secteur public : Art. 4, 10 et 11.
Entreprises visées	Secteur privé : Art. 2 et 3 : Sociétés cotées en bourse / Secteur public : Art. 4 et 5 : Entreprises et établissements publics.	Secteur privé : Art. 6 : Entreprises de plus de 250 salariés et d'un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros au cours de l'exercice / Secteur public : Art. 10 : Les entreprises et établissements publics.
Instances représentatives du personnel	Secteur public : Art. 4 : listes paritaires à alternance stricte pour les représentants élus des salariés membres des différents Conseils.	Secteur privé : Art. 7 / Secteur public : Art. 10 : listes paritaires à alternance stricte pour les représentants élus des salariés membres des différents Conseils.
Sanctions	Objectif chiffré : Secteur privé : Art. 2 (SA) : En cas de non-respect, nullité des nominations mais pas des délibérations. Art. 3 (Sociétés en commandite par actions) et Secteur public : Art. 4 et 5 : En cas de non-respect, nullité des nominations entraîne la nullité des délibérations et seulement celles auxquelles ont pris part les membres dont la nomination est irrégulière.	Limitation du cumul : Art. 3 : En cas de non-respect, démission des administrateurs concernés dans un délai de 3 mois et l'invalidité des délibérations auxquelles l'administrateur a pris part. / Objectif chiffré : Secteur privé : Art. 6, 7 et 8 : En cas de non-respect, nullité des nominations et par conséquent la nullité des délibérations et, pour les CA, le non versement de rémunération (art.6). Secteur public : Art. 10 et 11 : La nullité des nominations n'entraîne la nullité des délibérations et seulement celles auxquelles ont pris part les membres dont la nomination est irrégulière que pour les EPIC (Art. 11) et dans certaines conditions.

Source : Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes (OPFH)

La proposition de loi n° 2140, de Mme Marie-Jo Zimmermann et M. Jean-François Copé, a été adoptée en première lecture le 20 janvier 2010 à l'Assemblée nationale.

La proposition de loi sénatoriale, examinée en séance publique au Sénat le 29 avril 2010, a été renvoyée en commission de façon à lui permettre de faire l'objet d'un examen conjoint avec celle de l'Assemblée nationale.

Les recommandations formulées par votre rapporteur portent sur ces deux textes.

2. L'objectif de 40 % de femmes fixé à l'horizon 2016 est ambitieux, mais réaliste

Légitimement, de nombreuses femmes chefs d'entreprise, dont les parcours sont exemplaires, se sont interrogées sur l'opportunité de dispositions contraignantes : des recommandations, plus souples, ne seraient-elles pas plus respectueuses des rythmes et des contraintes du monde de l'entreprise ?

Parmi elles, Maître Dominique de La Garanderie a relevé le caractère ambitieux de l'objectif de 40 %.

Sensible à ces remarques, votre rapporteur estime que, avant d'être un choix politique, la fixation d'un seuil obligatoire obéit au pragmatisme.

L'exemple de la Norvège est éclairant. Adoptée en 2003, la loi visant à garantir l'attribution d'un seuil de 40 % des sièges des instances de direction au « genre » le moins représenté, a d'abord eu un caractère incitatif.

Sous l'effet des recommandations, les femmes norvégiennes ont gagné 7 % de plus des sièges dans les conseils de direction.

Le renforcement du dispositif en 2008, conférant un caractère obligatoire aux prescriptions légales, a porté cette augmentation à 39 % de plus en juillet 2008.

Il est utile de rappeler ici que le dispositif prévoit trois « paliers » correspondant à une montée en puissance progressive de la loi.

Ainsi :

- **Six mois** à compter de la promulgation de la loi, le conseil d'administration devra nommer au moins une femme dans les conseils qui n'en comptent encore aucune ;
- au terme d'un délai de **trois ans** à compter de la promulgation de la loi, les conseils d'administration devront compter au moins 20 % de femmes ;
- au terme d'un délai de **six ans**, les femmes devront représenter au moins 40 % des administrateurs des conseils des entreprises du périmètre.

Cette progression par palier implique qu'en 6 ans, entre 600 et 1 000¹ femmes soient nommées dans les conseils d'administration et de surveillance.

¹ Chiffres communiqués par M. Guy Le Péchon.

Interrogés sur le caractère réaliste des objectifs des propositions de loi quant au pourcentage de femmes administrateurs, les intervenants de la table ronde ont répondu positivement, notamment au vu des récentes nominations dans les conseils des entreprises du CAC 40, tout en insistant sur la nécessité que :

- ✓ les conseils d'administration élargissent leurs critères pour choisir les femmes administrateurs à coopter ;
- ✓ toutes les formes d'accompagnement des candidates soient soutenues.

Enfin, Mme Anne-Marie Idrac, confortée par plusieurs experts présents, a suggéré **que le calendrier soit plus contraignant pour les entreprises publiques**, qui pourraient ainsi montrer l'exemple.

Votre rapporteur adhère volontiers à cette idée, qui fera l'objet **d'une des recommandations** de votre délégation.

B. UN DISPOSITIF PRAGMATIQUE MAIS EFFICACE

Le 13 septembre 2010, les experts réunis par votre rapporteur ont été interrogés sur les quatre points clés des propositions de loi, à savoir :

- ✓ le périmètre d'application de l'objectif de 40 % ;
- ✓ le choix des sanctions ;
- ✓ l'opportunité de limiter le cumul des mandats ;
- ✓ les modalités d'évaluation de la loi.

Il leur a été demandé de privilégier une approche pragmatique et comparative, votre rapporteur souhaitant harmoniser les dispositions françaises avec les législations en vigueur dans d'autres pays européens et s'inspirer des dispositifs étrangers en la matière.

Confortée par ces échanges de la nécessité de légiférer, votre rapporteur formulera des recommandations guidées par le souci de l'efficacité et du pragmatisme.

1. Élargir le périmètre d'application de la loi, tout en fixant un seuil réaliste pour les entreprises privées

Les deux propositions de loi examinées concernent actuellement à la fois les entreprises du secteur privé et les entreprises et établissements du secteur public.

Alors que la proposition de loi de l'Assemblée nationale vise les sociétés cotées en bourse, soit environ 850 entreprises (cotées sur Euronext et

Alternext), la proposition de loi sénatoriale concerne les entreprises de plus de 250 salariés ayant réalisé un chiffre d'affaires annuel de 50 millions d'euros au cours de l'exercice précédent.

Les dispositifs en vigueur à l'étranger présentent une grande hétérogénéité.

Ainsi, la loi espagnole, adoptée le 15 mars 2007, concerne toutes les sociétés cotées en bourse employant plus de 250 employés, sans indication de chiffre d'affaires.

Après avoir rappelé qu'aucune législation obligatoire n'existait pour l'instant en Allemagne, Mme Dace Luter-Thümmel a indiqué que les sociétés cotées en bourse, employant au minimum 500 salariés, avaient l'obligation de se déclarer, au regard du respect des principes édictés par le code de bonne gouvernance (Kodex) allemand.

Par ailleurs, la loi norvégienne vise l'ensemble des entreprises privées et publiques, mais les sanctions ne frappent que les entreprises publiques cotées.

Votre rapporteur estime que toutes les entreprises commerciales d'une certaine taille doivent être concernées par la loi, et pas uniquement les sociétés cotées, ou celles présentant un certain seuil de chiffre d'affaires.

Aussi estime-t-elle que doivent entrer dans le champ d'application de la loi :

- toutes les sociétés cotées, sans distinction de seuil, ni de chiffre d'affaires, ni d'employés ;
- au-delà des sociétés cotées, les entreprises employant plus de 500 salariés.

Votre rapporteur proposera une recommandation en ce sens.

Par ailleurs, la possibilité d'élargir le périmètre d'application de la loi au secteur public et social a été évoquée à plusieurs reprises au cours des débats du 13 septembre 2010.

Mme Anne-Marie Idrac s'est, en premier lieu, interrogée sur la possibilité d'appliquer l'objectif de 40 % de femmes aux nominations au tour extérieur des grands corps¹ ou encore aux instances représentatives du personnel.

Dans le prolongement de cette idée, Mme Brigitte Grésy a estimé que la loi devrait largement s'appliquer au secteur public, notamment aux Établissements publics à caractère administratif (EPA) et aux mutuelles.

¹ En revanche, elle estime que l'État devrait être exemplaire : dans les nominations aux emplois de direction dans les établissements publics, les entreprises publiques et les sociétés nationales (nominations en conseil des ministres en application de l'article 1^{er} de l'ordonnance du 28 novembre 1958) ; dans les nominations dans les conseils d'administration des établissements publics, EPA ou Établissements publics industriels et commerciaux (EPIC).

Rappelons que les EPA sont, dans la version actuelle des deux propositions de loi, inclus dans le périmètre d'application de la loi. Néanmoins, comme l'a proposé Mme Emmanuelle Latour, de l'Observatoire de la parité, la liste exhaustive des EPA pourrait être annexée utilement à la loi, ce qui permettrait à l'État d'accélérer la mise en œuvre de la loi dans ses établissements publics.

Votre rapporteur estime que **l'État doit être exemplaire en cette matière.**

C'est loin d'être le cas, à l'heure actuelle, puisque, sur les 10 personnalités nommées par le Parlement dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises du périmètre de l'Agence de participation de l'État (APE), on ne compte, d'après le rapport de l'APE de 2009, aucune femme.

Votre rapporteur proposera par conséquent :

✓ de prévoir un calendrier plus strict pour l'accession des femmes administrateurs aux conseils d'administration des EPA, entreprises publiques et sociétés nationales, qui devront atteindre l'objectif de 40 % de femmes en trois ans.

L'annexion de la liste des établissements publics administratifs (EPA) du périmètre à la loi pourrait faciliter leur mise en conformité rapide ;

✓ de nommer à parité, à compter de la promulgation de la loi, un homme et une femme alternativement dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises du périmètre de l'Agence de participation de l'État, en veillant à ce qu'aucune nomination ne soit effectuée au-delà de 75 ans.

Votre rapporteur estime, en effet, que la limitation de l'âge des administrateurs contribuera au renouvellement et, donc, à la féminisation des conseils.

Le décret du 12 juillet 1994 ayant abrogé les décrets du 20 mars 1972 et du 7 juillet 1976, il n'existe plus, en matière de limite d'âge, de règles générales applicables aux membres des conseils d'administration des établissements publics et entreprises du secteur public.

Seul l'article 7 de la loi du 13 septembre 1984 prévoit que, sauf disposition particulière prévue par les textes législatifs ou réglementaires régissant l'établissement ou la catégorie d'établissements dont il relève, une limite d'âge de 65 ans s'applique aux présidents de conseil d'administration, directeurs généraux et directeurs.

A l'instar de ce qui a été institué à l'Académie française, qui vient de poser une limite d'âge pour les postulants-académiciens, votre rapporteur suggère d'imposer aux autorités publiques qu'aucune nomination dans les conseils d'administration des entreprises publiques et sociétés nationales ne soit effectuée au-delà de 75 ans.

En ce qui concerne les mutuelles, l'article L.114-16 du code de la mutualité dispose que : « *Les mutuelles sont administrées par un conseil d'administration composé d'administrateurs élus à bulletin secret par les membres de l'assemblée générale dans les conditions fixées par les statuts (...)* ».

Cet article pourrait être complété afin d'étendre au secteur mutualiste l'obligation de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration.

Votre rapporteur proposera une recommandation en ce sens.

2. Les sanctions doivent être suffisamment fortes pour être dissuasives

Les sanctions prévues par les deux propositions de loi examinées sont :

- ✓ la nullité des nominations contraires à l'objectif de 40 % de femmes en 2016 ;
- ✓ la nullité des délibérations prises par un conseil d'administration mal constitué au regard de cet objectif (uniquement pour le secteur public dans la version de l'Assemblée nationale).

Par ailleurs, dans la proposition de loi sénatoriale, le dispositif prévoit qu'« *aucune rémunération ne peut être versée aux administrateurs si le conseil d'administration n'est pas constitué conformément aux prescriptions de la loi* ».

L'examen des dispositifs européens montre une très forte hétérogénéité dans le choix des sanctions applicables : alors que l'Espagne a opté pour des mesures essentiellement incitatives (obligation d'expliquer les mesures mises en œuvre dans le rapport annuel, attribution d'un label d'excellence, priorité accordée dans les marchés publics...), la Norvège, à l'inverse, a opté pour une solution drastique, puisque le non-respect de l'obligation légale entraîne la dissolution de la société contrevenante.

Encore faut-il préciser que cette lourde sanction ne s'applique qu'aux sociétés publiques cotées et qu'elle n'a jamais, en pratique, eu besoin de s'appliquer, l'effet escompté étant suffisamment dissuasif pour que les entreprises se mettent en conformité avec la loi dans les délais prescrits.

Après avoir examiné les conséquences d'un tel choix, votre rapporteur s'est rallié à la voix pragmatique des experts participant le 13 septembre dernier à la table ronde du Sénat.

Un consensus majoritaire a émergé sur les deux points suivants :

- la nullité des nominations contraires aux prescriptions de la loi ne devrait pas entraîner l'annulation des délibérations des sociétés, prises par des conseils mal constitués.

Votre rapporteur, soucieuse de la conformité du dispositif aux principes garantis par le Conseil constitutionnel, considère cette solution juridiquement adaptée.

- à l’instar de la Norvège, une autorité centrale garante du respect de la loi devrait veiller à sa mise en œuvre.

Cette autorité, qui pourrait être une entité spécifique désignée au sein du ministère de l’économie et des finances, aurait la charge de suivre l’évolution de la composition des conseils d’administration des entreprises du périmètre, et pourrait délivrer, comme en Norvège, des blâmes aux entreprises dont la composition des conseils d’administration n’est pas conforme.

Votre rapporteur proposera **une recommandation en ce sens**.

Par ailleurs, votre rapporteur s’est interrogé sur l’opportunité de prévoir, en plus du dispositif de sanctions, un arsenal de mesures incitatives, sur le modèle de ce qui existe en Espagne à l’heure actuelle.

La priorité donnée aux entreprises respectueuses de la loi dans les marchés publics a, notamment, été évoquée.

3. La limitation du cumul des mandats est une mesure d’accompagnement de la loi

Conformément au dispositif de la proposition de loi sénatoriale relative aux règles de cumul et d’incompatibilité des mandats sociaux dans les sociétés anonymes et à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d’administration et de surveillance, la limitation des possibilités de cumul des mandats, exécutifs et non exécutifs, constitue un préalable nécessaire.

Le dispositif prévoit de réduire à trois le nombre total de mandats d’administrateur ou de membre du conseil de surveillance ou de membre du directoire, pouvant être détenus par une personne physique¹ et de ne permettre la détention que d’un mandat exécutif, de président du conseil d’administration, de directeur général, de président du directoire, de membre du directoire, de directeur général unique, de président du conseil de surveillance.

Afin de réduire les dérogations qui permettraient dans les faits de cumuler plusieurs mandats exécutifs dans des filiales, cotées ou non, seul un deuxième mandat de président du conseil d’administration, de directeur général, de président du directoire, de membre du directoire, de directeur général unique ou de président du conseil de surveillance pourrait être exercé dans une filiale.

Enfin, une personne physique ne pourrait plus cumuler plus de trois mandats non exécutifs dans des filiales non cotées, comptabilisés pour un mandat.

¹ en France et hors du territoire français

Avec des sensibilités différentes, les experts réunis au Sénat le 13 septembre dernier ont convenu de l'intérêt de réduire à trois les mandats simultanés exercés par des hommes ou des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des sociétés du périmètre.

Ayant déjà dénoncé l'endogamie des membres des instances stratégiques des sociétés françaises, votre rapporteur souscrit entièrement à la volonté de limiter le nombre de mandats d'administrateurs exercés simultanément dans les sociétés commerciales.

Dans une tribune publiée dans un grand quotidien de la presse nationale, elle avait déjà regretté que 98 personnes, soit 22 % des administrateurs, détiennent aujourd'hui 43 % des droits de vote des sociétés du CAC 40.

Elle estime qu'une réglementation plus réaliste du cumul des mandats d'administrateur, en plus de laisser de la place pour les femmes dans les instances, contribuera à renforcer l'indépendance des conseils, dans le sens d'un renforcement de la transparence et de l'intégrité du monde des affaires.

4. Prévoir des modalités d'évaluation de la loi

Alors que la proposition de loi, initialement déposée par Mme Marie-Jo Zimmermann¹, prévoyait la présentation de la mise en œuvre par le Gouvernement au Parlement tous les trois ans après sa promulgation, les deux propositions de loi examinées n'ont pas prévu de « clause de revoyure », qui permettrait au législateur d'évaluer l'état d'avancement de l'application de la loi.

Soulignée par plusieurs intervenants présents le 13 septembre 2010, cette lacune mérite d'être réparée.

Votre rapporteur proposera de rétablir cette disposition, pour permettre au Parlement d'exercer un contrôle nécessaire de la mise en œuvre de la loi.

¹ Proposition de loi n° 1183 (XIII^{ème} législature) de Mme Marie-Jo Zimmermann relative à l'accès des femmes aux responsabilités professionnelles et sociales

RECOMMANDATIONS ADOPTÉES PAR LA DÉLÉGATION

Recommandation 1 – La délégation aux droits des femmes estime que toutes les sociétés commerciales d'une certaine taille devraient être en mesure de respecter l'objectif de la loi visant à faire entrer 40 % de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des entreprises privées. Aussi préconise-t-elle d'étendre cet objectif à toutes les sociétés cotées sans exception ainsi qu'à toutes les entreprises employant plus de 500 salariés, sans considération de seuil de chiffre d'affaires.

Recommandation 2 – La délégation propose d'élargir le périmètre d'application de la loi au secteur mutualiste, et d'introduire cette obligation à l'article L.114-16 du code de la mutualité.

Recommandation 3 – La délégation estime qu'en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les instances de direction, **l'État doit être exemplaire.**

Aussi propose-t-elle :

✓ de prévoir un calendrier plus strict pour l'accession des femmes administrateurs aux conseils d'administration des EPA, entreprises publiques et sociétés nationales, qui devront atteindre l'objectif de 40 % de femmes en trois ans. L'annexion à la Loi de la liste des établissements publics administratifs (EPA) concernés pourrait faciliter leur mise en conformité rapide ;

✓ de nommer à parité, à compter de la promulgation de la loi, un homme et une femme alternativement dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises du périmètre de l'Agence de participation de l'État, en veillant à ce qu'aucune nomination ne soit effectuée au-delà de 75 ans.

Recommandation 4 – Estimant que les sanctions doivent être proportionnées aux objectifs de la loi, tout en étant suffisamment fortes pour être dissuasives, la délégation se prononce en faveur de l'annulation des nominations contraires aux objectifs de la loi, mais sans que soient remises en cause les délibérations prises par des conseils mal constitués.

Recommandation 5 – La délégation juge nécessaire de limiter à trois l'exercice simultané de plusieurs mandats d'administrateur, ou de membre du

conseil de surveillance ou de membre du directoire, de sociétés anonymes ayant leur siège sur le territoire français.

Recommandation 6 – La délégation préconise l’institution **d’une autorité centrale au sein du ministère de l’économie et des finances** chargée, à l’instar de ce qui existe en Norvège, de veiller à l’évolution de la composition des conseils d’administration des entreprises du périmètre.

Recommandation 7 – Afin de permettre au législateur de contrôler la mise en application de la loi, la délégation souhaite que le Gouvernement présente tous les trois ans un rapport au Parlement permettant d’évaluer la mise en conformité progressive des conseils d’administration et de surveillance des entreprises du périmètre.

EXAMEN EN DÉLÉGATION

*Sous la présidence de **Mme Michèle André**, présidente, la délégation a procédé, le jeudi 7 octobre 2010, à l'examen du rapport d'information de **Mme Joëlle Garriaud-Maylam** sur la proposition de loi n° 223 (2009-2010), adoptée par l'Assemblée nationale, relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance, et à l'égalité professionnelle, transmise au Sénat le 21 janvier 2010, et la proposition de loi n° 291 (2009-2010) relative aux règles de cumul et d'incompatibilité des mandats sociaux dans les sociétés anonymes et à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance, présentée par Mme Nicole Bricq et plusieurs de ses collègues, dont la délégation a été saisie par la commission des lois.*

***Mme Michèle André**, présidente de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. – Notre délégation examine le projet de rapport établi par Mme Garriaud-Maylam, rapporteur, sur deux propositions de loi, celle présentée au Sénat et celle adoptée à l'Assemblée nationale.*

***Mme Joëlle Garriaud-Maylam**, rapporteur de la délégation aux droits des femmes. – A l'heure où le débat sur la réforme des retraites met en lumière les inégalités professionnelles et salariales persistantes entre les hommes et les femmes dans l'entreprise, la place des femmes dans les instances de direction et d'organisation des entreprises prend une importance particulière. Notre délégation s'intéresse depuis longtemps à cette question et s'était rendue en Norvège en mai 2009 et en Espagne sur ce sujet. J'ai moi-même accompagné Mme la ministre de la famille en Suède, en octobre dernier, pour une mission d'étude de la politique conduite par ces pays précurseurs en matière d'égalité professionnelle. Nous avons rencontré les deux ministres suédois concernés. J'ai participé le 16 septembre dernier à une conférence à Washington, organisée par le centre des relations transatlantiques et consacrée aux inégalités de genre dans les conseils d'administration. Le Medef aussi a organisé récemment une conférence en Ile-de-France, à laquelle j'ai participé.*

Ces travaux ont préparé la délégation à l'examen de deux propositions de loi. La première, relative aux règles de cumul et d'incompatibilité des mandats sociaux dans les sociétés anonymes et à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance, a été déposée au Sénat le 16 février par le groupe socialiste et cosignée notamment par la présidente de notre délégation. La seconde, présentée par Mme Marie-Jo Zimmermann et adoptée à l'Assemblée nationale le 20 janvier dernier, vise à favoriser l'entrée des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des entreprises

du secteur privé et public, afin qu'elles représentent 40 % des membres de ces conseils dans six ans.

Les femmes sont aujourd'hui bloquées dans leur accession aux postes à responsabilités dans l'entreprise. Le rapport de Mme Brigitte Grésy indique que les femmes représentent en France, en 2009, 41,2 % des cadres administratifs et commerciaux des entreprises, 18,2 % des ingénieurs et cadres techniques, et seulement 10 % des membres des conseils d'administration.

Les renouvellements en juin dernier des conseils d'administration des entreprises du CAC 40 marquent déjà un progrès. Avec 91 administratrices de plus, le nombre des femmes dans les conseils d'administration de ces entreprises a presque doublé. Mais dans les autres entreprises, c'est la stagnation. Le 13 septembre dernier au Sénat, à l'initiative de notre délégation, une table ronde a réuni des femmes chefs d'entreprises, des experts et des représentants des institutions et des réseaux qui s'intéressent aux problématiques de genre. Le constat est sans appel. Même après la récente amélioration dans les entreprises du CAC 40, la France reste parmi les mauvais élèves de l'Europe ; en Norvège, 44,2 % des administrateurs de sociétés sont des femmes et la Suède compte 26,9 % de femmes dans ses conseils d'administration.

La situation dans le secteur public n'est pas meilleure. Dans les sociétés détenues en partie par l'État, les femmes représentent 15,16 % des administrateurs nommés par l'État. Mais, cela me choque, on ne compte aucune femme parmi les dix personnalités nommées par le Parlement dans cinq entreprises publiques dont la RATP et Radio France. L'examen de la composition des conseils d'administration des établissements publics de l'État révèle également de malheureuses surprises ; et le renouvellement exclusivement masculin du conseil d'administration de l'établissement public du Plateau de Saclay le 24 septembre dernier illustre la situation de façon flagrante. L'État devrait être exemplaire ! Les deux propositions de loi visent à imposer 40 % de femmes dans les conseils d'administration des entreprises et des établissements publics à caractère administratif (EPA), ce seuil devant être atteint en 2016, avec un pallier de 20 % d'ici 3 ans. Cet objectif est ambitieux, mais il est réaliste : il implique de recruter entre 600 et 1.000 femmes en six ans. Tous nos interlocuteurs l'affirment, un « vivier » de femmes aux compétences et à l'expérience requises existe. Lors des récents renouvellements des conseils d'administration des entreprises du CAC40, près de 50 femmes ont intégré les instances directionnelles des entreprises cotées : c'est une preuve !

L'immense gâchis de talents que représente la faible place des femmes dans les conseils justifie une intervention du législateur. Sur les quatre points clés des propositions de loi – le périmètre d'application de l'objectif de 40 %, les sanctions, le cumul des mandats et les modalités d'évaluation de la loi, je vais vous soumettre des adaptations. Nous entendons fixer aux entreprises un objectif ambitieux, mais j'espère que les dispositions

obligatoires seront inutiles et que la féminisation des instances de direction s'imposera d'elle-même à l'issue de la période transitoire.

Toutes les sociétés commerciales d'une certaine taille devraient être en mesure de respecter l'objectif de 40 %. Le dispositif actuel vise les sociétés cotées et celles atteignant un certain niveau de chiffre d'affaires. La référence au chiffre d'affaires, par nature fluctuant, n'est pas opportune, elle introduit un aléa inutile. Mieux vaut viser toutes les sociétés cotées et les entreprises de plus de 500 salariés, sans considération de seuil de chiffre d'affaires ; le secteur mutualiste doit être concerné aussi. Ces modifications rejoignent les suggestions formulées par plusieurs intervenants lors de la table-ronde.

En matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les instances de direction, l'État doit être exemplaire. Je vous propose un calendrier plus strict – trois ans au lieu de six – pour les établissements publics administratifs, entreprises publiques et sociétés nationales. Je ne sous-estime pas les difficultés pratiques, du fait de l'hétérogénéité des statuts des établissements. Cependant, l'observatoire de la parité entre les femmes et les hommes a, dans une note récente, proposé une liste des établissements publics administratifs de l'État susceptibles d'être mis en conformité avec la loi. Je vous proposerai d'annexer cette liste, afin d'accélérer la mise en œuvre de la mesure. L'État pourrait également nommer désormais à parité hommes et femmes dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises du périmètre de l'Agence des participations de l'État. Les femmes n'y représentent à l'heure actuelle que 15 % des membres.

Les sanctions doivent être proportionnées aux objectifs mais suffisamment fortes pour être dissuasives. Je vous proposerai de prévoir l'annulation des nominations contraires aux objectifs de la loi – mais non de remettre en cause les délibérations prises par des conseils mal constitués.

Sur le non cumul des mandats, nous pourrions nous rallier aux dispositions de la proposition de loi sénatoriale : pas plus de trois mandats simultanés d'administrateur, de membre du conseil de surveillance ou de membre du directoire. Tous les experts, y compris ceux hostiles à nos propositions, reconnaissent qu'au-delà de trois, on ne peut exercer sa tâche sérieusement, d'autant que l'on a généralement une activité professionnelle à temps plein. Si on veut favoriser l'accession des femmes aux conseils d'administration, encore faut-il leur laisser des places !

Le dispositif ne sera efficace que s'il est évalué. Les exemples étrangers l'ont prouvé : l'existence même d'une autorité de contrôle encourage les entreprises à se mettre en conformité avec la loi. Aussi, je vous propose de prévoir l'institution d'une autorité centrale, rattachée au ministère de l'économie et des finances plutôt que, comme il est de tradition, au ministère de la justice.

Enfin, un rapport tous les trois ans du Gouvernement au Parlement nous permettra de suivre l'évolution de la situation. L'objectif de 40 % des femmes dans les instances de direction des entreprises n'est pas un but en soi : la présence accrue des femmes dans les instances stratégiques doit avoir un

effet d'entraînement sur la situation des femmes dans l'ensemble de l'organisation et sur les conditions de travail de l'entreprise. Enjeu de justice sociale, la mixité des conseils doit aussi permettre d'améliorer la croissance des entreprises. Je suis convaincue qu'elle aura un effet positif tant au niveau social qu'économique.

Mme Michèle André, présidente. – *Merci pour ce panorama complet, qui prend en compte les deux propositions. Venons-en aux recommandations de notre délégation.*

Mme Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteur. – *Recommandation 1 : La délégation aux droits des femmes estime que toutes les sociétés commerciales d'une certaine taille devraient être en mesure de respecter l'objectif de la loi visant à faire entrer 40 % de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des entreprises privées. Aussi préconise-t-elle d'étendre cet objectif à toutes les sociétés cotées sans exception ainsi qu'à toutes les entreprises employant plus de 500 salariés, sans considération de seuil de chiffre d'affaires.*

Recommandation 2 : La délégation propose d'élargir le périmètre d'application de la loi au secteur mutualiste, et d'introduire cette obligation à l'article L.114-16 du code de la mutualité.

Recommandation 3 : La délégation estime qu'en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les instances de direction, l'État doit être exemplaire. Aussi propose-t-elle de prévoir un calendrier plus strict pour l'accession des femmes administrateurs aux conseils d'administration des établissements publics administratifs (EPA), entreprises publiques et sociétés nationales, qui devront atteindre l'objectif de 40 % de femmes en trois ans. L'annexion à la loi de la liste des établissements concernés pourrait faciliter leur mise en conformité rapide ; de nommer à parité, à compter de la promulgation de la loi, un homme et une femme alternativement dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises du périmètre de l'Agence des participations de l'État.

Recommandation 4 : Estimant que les sanctions doivent être proportionnées aux objectifs de la loi, tout en étant suffisamment fortes pour être dissuasives, la délégation se prononce en faveur de l'annulation des nominations contraires aux objectifs de la loi, mais sans que soient remises en cause les délibérations prises par des conseils mal constitués.

Recommandation 5 : La délégation juge nécessaire de limiter à trois l'exercice simultané de plusieurs mandats d'administrateur, ou de membre du conseil de surveillance ou de membre du directoire, de sociétés anonymes ayant leur siège sur le territoire français.

Recommandation 6 : La délégation préconise l'institution d'une autorité centrale au sein du ministère de l'économie et des finances chargée, à l'instar de ce qui existe en Norvège, de veiller à l'évolution de la composition des conseils d'administration des entreprises du périmètre.

Recommandation 7 : Afin de permettre au législateur de contrôler la mise en application de la loi, la délégation souhaite que le Gouvernement présente tous les trois ans un rapport au Parlement permettant d'évaluer la mise en conformité progressive des conseils d'administration et de surveillance des entreprises du périmètre.

Mme Jacqueline Panis. – *La recommandation n°4 me paraît bien modérée, au regard par exemple des sanctions applicables en Norvège. Pourquoi ce choix ?*

Mme Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteur. – *Nos recommandations vont dans certains cas au-delà des mesures inscrites dans les deux propositions. Mais nous prenons en compte l'état des mentalités et la nature de notre société. Nous aligner sur les sanctions norvégiennes serait extrêmement mal vu par les entreprises françaises. Annulation de délibérations, dissolution de conseils : c'est trop pour nous, Français, nous ne pouvons l'envisager. A Washington, du reste, il y a eu unanimité pour saluer la Norvège qui montre l'exemple... mais de nombreux pays s'avouent incapables de le suivre jusqu'au bout ! La Constitution française protège en outre la liberté d'entreprendre : prenons garde au risque de censure du Conseil constitutionnel.*

Mme Jacqueline Panis. – *Ne pourrait-on, à la limitation du nombre des mandats sociaux, ajouter une barrière d'âge ?*

Mme Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteur. – *Cette suggestion me fait plaisir car la question du renouvellement me semble essentielle dans l'intérêt des entreprises, et des institutions en général.*

Mme Christiane Hummel. – *L'Académie française vient de poser une limite d'âge pour les postulants-académiciens...*

Mme Michèle André, présidente. – *C'est vrai !*

Mme Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteur. – *Les membres du parlement canadien doivent quitter leurs fonctions le jour de leurs 75 ans. Les entreprises aussi ont besoin de sang neuf. Le Conseil constitutionnel est hostile à la notion de quotas mais il faudrait promouvoir la diversité. Mme Laurence Parisot estime elle aussi que les conseils d'administration devraient être plus accessibles aux femmes et plus ouverts à la diversité.*

Mme Michèle André, présidente. – *Nous devons être attentifs à cette question d'âge. Et en la matière, l'Etat est le plus mauvais !*

Mme Christiane Hummel. – *On a eu dans le passé un chef d'Etat qui avait plus de soixante-quinze ans : les résultats du régime de Vichy ont été dramatiques.*

Mme Michèle André, présidente. – *Notre délégation doit-elle se lancer la première dans cette bataille ?*

Mme Jacqueline Panis. – *Nous pourrions ajouter cette condition d'âge dans la recommandation n°3. Une femme se pose toujours la question de sa compétence, elle se demande toujours si elle sera capable d'assumer les*

responsabilités qu'on lui propose. Les hommes, eux, éludent ce genre d'interrogations !

Mme Michèle André, présidente. – La condition pourrait être inscrite à la troisième ou à la cinquième recommandation.

Mme Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteur. – Il serait bon de mentionner la nécessité d'un « renouvellement ».

Mme Michèle André, présidente. – Nous pourrions mentionner l'exigence que les personnes nommées aient un « âge raisonnable », pour attirer l'attention et faire réfléchir, au lieu de poser un âge-couperet.

Mme Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteur. – La recommandation n°3 concerne seulement l'Etat.

Mme Michèle André, présidente. – Il est le premier coupable. Vous avez vu ce qui s'est passé pour l'établissement public du plateau de Saclay : pas une femme dans son conseil d'administration ! J'ai publié un communiqué de presse à ce propos. Comment imposer aux entreprises ce que l'Etat ne s'impose pas ?

Mme Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteur. – Indiquer un âge-butoir serait courageux.

Mme Christiane Hummel. – En nous appuyant sur l'exemple donné par l'Académie française.

Mme Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteur. – Ce pourrait être 75 ans.

Mme Michèle André, présidente. – Il faudra déjà nous battre sur la représentation des femmes au sein des entreprises d'Etat et sur le nombre de mandats. Nous ouvrons un troisième front.

Mme Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteur. – Mais la limite de 75 ans est appliquée partout – et déjà cet âge me paraît trop élevé.

Mme Jacqueline Panis. – Et le rôle de la délégation est bien d'ouvrir des fronts et de marteler nos demandes...

Mme Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteur. – Nous pouvons préciser, dans la recommandation 3, de veiller à ce qu'aucune nomination ne soit faite au-delà de 75 ans.

Mme Christiane Hummel. – Dans les faits, on ne nomme jamais des personnes de 75 ans...

Mme Michèle André, présidente. – Quel âge a Mme Chirac ? Au Collège de France on prend sa retraite à 70 ans.

Mme Jacqueline Panis. – Les experts aussi doivent s'arrêter à 70 ans.

Mme Christiane Hummel. – Mais à 70 ans les savants partent dans d'autres pays faute de pouvoir continuer d'exercer en France.

Mme Michèle André, présidente. – Georges Charpak était vieux et toujours aussi génial. Vérifions les âges de la retraite pour les universitaires et les magistrats, pour nous aligner dessus, peut-être ? Si vous en êtes d'accord, je vous propose de compléter la recommandation n° 3 en ajoutant après les mots « agences de participation de l'État » les mots « en veillant à ce qu'aucune nomination ne soit effectuée au-delà de 75 ans ».

Mme Jacqueline Panis. – Mais une activité à plein temps et un mandat social, ce n'est pas la même chose. Autre point : notre rapporteur indique qu'il faut laisser des places aux femmes.

Mme Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteur. – Et renouveler les conseils ! Les femmes chefs d'entreprise sont très hostiles à ce texte mais reconnaissent qu'au-delà de trois mandats sociaux, on ne peut assumer correctement ses responsabilités.

Mme Catherine Morin-Desailly. – A propos de la recommandation n° 7, faut-il demander des rapports que le gouvernement ne remet jamais ?

Mme Michèle André, présidente. – Mais on peut alors l'interpeller ! La loi de simplification supprime beaucoup de rapports, mais nous avons insisté pour conserver ceux qui intéressent notre délégation, car les chiffres nous sont très utiles pour faire progresser les choses. L'observatoire de la parité joue aussi en ce domaine un rôle non négligeable.

Je mets aux voix les recommandations en y intégrant notre amendement relatif à la recommandation n° 3, ainsi que l'ensemble du rapport.

La délégation adopte à l'unanimité des présents le rapport d'information présenté par Mme Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteure, ainsi que ses sept recommandations.

Mme Michèle André, présidente. – Notre collègue rapporteur les présentera à la commission des lois le 13 octobre. Nos propositions ne susciteront pas toutes un consensus au sein de notre assemblée. C'est un peu paradoxal mais nous devons sans doute ferrailer sur la limitation du cumul des mandats dans les instances de direction des entreprises ainsi que sur les quotas dans les conseils d'administration des établissements publics.

Mais nos propositions, même si elles ne sont pas toujours suivies, ont du moins le mérite de lancer le débat. Ainsi, par exemple, nos amendements relatifs à l'âge de la retraite à taux plein ont servi d'appui pour la rédaction d'autres amendements déposés sur cette disposition du projet de réforme des retraites.

ANNEXES

1. Lettre de saisine du président de la commission des Lois
2. Programme de la table ronde organisée le lundi 13 septembre 2010
3. Liste des participants à la table ronde
4. Note réalisée à la demande de votre rapporteur par la division des études de législation comparée

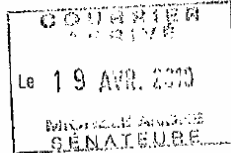
1. Lettre de saisine du président de la commission des Lois

R É P U B L I Q U E F R A N Ç A I S E



COMMISSION
DES
LOIS CONSTITUTIONNELLES,
DE LÉGISLATION,
DU SUFFRAGE UNIVERSEL,
DU RÈGLEMENT ET
D'ADMINISTRATION GÉNÉRALE

LE PRÉSIDENT



Madame Michèle ANDRÉ
Présidente de la délégation aux droits des
femmes et à l'égalité des chances entre
les hommes et les femmes
PALAIS DU LUXEMBOURG

Paris, le 14 avril 2010

C.110

Madame la Présidente,

La commission des Lois souhaite saisir la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, de la proposition de loi, adoptée par l'Assemblée nationale, relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, transmise au Sénat le 21 janvier 2010 (n° 223, 2009-2010).

Conformément aux dispositions du paragraphe III de l'article 6 *septies* de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires, sans préjudice des compétences de la commission des Lois saisie au fond de cette proposition de loi, la commission souhaiterait recueillir votre avis sur les conséquences de ce texte sur les droits des femmes et sur l'égalité des chances entre les hommes et les femmes.

Je vous prie de croire, Madame la Présidente, à l'assurance de ma considération distinguée.

Jean-Jacques HYEST

2. Programme de la table ronde organisée le lundi 13 septembre 2010

Ouverture du débat par Mme Michèle André, présidente,
et Mme Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteur

Présentation statistique sur 500 sociétés d'Euronext par le cabinet de conseil G & S

Intervention de Mme Anne-Marie Idrac, secrétaire d'État chargée du commerce extérieur,
auprès du ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi

Intervention de Mme Marie-Ange Debon, présidente de la Commission « droit de
l'entreprise » du Mouvement des entreprises de France (MEDEF), secrétaire générale de
Suez-Environnement

I. Quel périmètre d'application de la loi ?

*Quel est le critère d'application retenu dans les autres pays européens et hors de l'Europe
et quel serait le périmètre le plus pertinent ?*

II. L'objectif fixé de 40 % en 6 ans est-il réaliste ?

*L'objectif fixé : 20 % de femmes dans les 3 ans, 40 %, - objectif final -, dans les 6 ans
suivant la date de publication de la loi, est-il réaliste ?*

Quels sont les objectifs fixés dans les autres pays ? Ont-ils été atteints ?

III. Quelles sanctions en cas de composition irrégulière ?

Les sanctions envisagées vous paraissent-elles proportionnées et réalistes ?

*Quels sont les dispositifs mis en place dans les autres pays concernés ? Ont-ils été
efficaces ?*

IV. Faut-il limiter le cumul des mandats dans les instances dirigeantes des entreprises ?

*Pensez-vous que, en libérant des postes dans les conseils d'administration ou les conseils de
surveillance, des règles plus strictes de cumul de mandats sociaux permettront de donner
davantage de place aux femmes ?*

*Qu'en est-il en matière de cumul des mandats dans les autres pays européens et non
européens ?*

Conclusion : Quelles modalités d'évaluation de la loi ?

Clôture par Mme Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteur,
et Mme Michèle André, présidente

3. Liste des participants à la table ronde

Mme	Caroline	BOMMART-FORSTER	Ancienne présidente de l'Association française des femmes juristes (AFFJ), membre du bureau d'European Women Lawyers Association (EWLA)
Mme	Dunya	BOUHACENE	Fondatrice et présidente de Women Equity for Growth
Mme	Catherine	CHOUARD	Présidente de Catherine Chouard Conseil, membre du collège de la HALDE, membre de l'Institut français des administrateurs (IFA)
Mme	Marie-Ange	DEBON	Présidente de la commission « Droit de l'entreprise » du Mouvement des entreprises de France (MEDEF), secrétaire générale de Suez-Environnement
Mme	Agnès	FOURCADE	Présidente de Femmes Business Angels
Mme	Brigitte	GRÉSY	Inspectrice générale des affaires sociales, auteure du rapport préparatoire à la concertation sur l'égalité hommes femmes
Mme	Anne-Marie	IDRAC	Secrétaire d'État chargée du commerce extérieur auprès de la ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi
Mme	Dominique	de La GARANDERIE	Fondatrice du Cabinet La Garanderie & associés
Mme	Emmanuelle	LATOURE	Secrétaire générale de l'Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes
Mme	Christine	LECONTE	Responsable du développement adhésions & partenariats à l'Institut français des administrateurs (IFA)
M.	Guy	LE PÉCHON	Associé gérant de Gouvernance & Structures
Mme	Chérifa	LEVET	Vice-présidente et directrice générale de Shire HGT (Human Genetic Therapies) France, membre du Healthcare Business Women Association (HBA)
Mme	Martine	LIAUTAUD	Présidente-directrice générale de Liautaud et Cie
Me	Dace	LUTERS-THÜMMEL	membre du Board de EWLA (European Women Lawyers association/Bruxelles), présidente du groupe de travail « Corporate and Business Matters » de EWLA, présidente de l'association des juristes allemand-letton, et membre du barreau en Allemagne et en Lettonie
Me	Pascale	MARCOU	Consultante de Catalyst Europe pour l'Espagne et la France
Mme	Claire	de MONTAIGU	Présidente de Leaders Trust International
Mme	Viviane	NEITER	Administratrice de sociétés
Mme	Marie-Claude	PEYRACHE	Présidente du réseau European PWN-Paris (BoardWoman Partners)
Mme	Maryam	SALEHI	Directrice générale de NRJ

**4. Note réalisée à la demande de votre rapporteur
par la division des études de législation comparée**



**SERVICE DES
ÉTUDES
JURIDIQUES**

**Division des Études
de législation
comparée**

R É P U B L I Q U E F R A N Ç A I S E

Paris, le 7 septembre 2010

**LA REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES HOMMES ET DES FEMMES
DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION**

La présente note examine les mesures prises pour favoriser la représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les conseils d'administration des entreprises dans les pays suivants : Allemagne, Angleterre et pays de Galles, Autriche, Danemark, Espagne, Finlande, Irlande, Italie, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Suède et Suisse.

LA REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES HOMMES ET DES FEMMES
DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

ALLEMAGNE

1°) L'ABSENCE DE DISPOSITIONS LÉGALES

Il n'existe pas de dispositions législatives relatives à une représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les conseils d'administration des entreprises privées.

2°) LES AUTRES DISPOSITIONS

En février 2010, la commission gouvernementale pour le code allemand de la gouvernance d'entreprise (*Deutscher Corporate Governance Kodex*) chargée de faire des propositions dans ce domaine a recommandé, dans ses directives relatives à la direction des entreprises, que la place des femmes dans les organes de contrôle soit accrue. À l'avenir, les rapports publiés par les entreprises devront faire mention du quota de femmes qu'elles estiment raisonnable ainsi que de la date à laquelle ce quota sera atteint.

En mars 2010, la ministre fédérale de la Famille a annoncé un plan par étapes visant à augmenter le nombre de femmes dans les organes de contrôle des entreprises en précisant que l'adoption de dispositions législatives fixant un tel quota n'interviendrait qu'en dernier recours.

Le 16 juin 2010, la ministre fédérale de la Justice a déclaré devant la commission gouvernementale pour le code allemand de la gouvernance d'entreprise qu'elle n'était pas favorable à une loi et faisait confiance au « principe d'autorégulation ».

Les ministres de la justice des *Länder* sont en revanche plus disposés à l'adoption de dispositions législatives en la matière. Ceux de Hesse, de Bavière, de Hambourg et de Saxe-Anhalt ont été chargés d'examiner l'utilité et la possibilité de présenter des propositions, en vue de la prochaine conférence des ministres de la Justice des *Länder* fixée au printemps 2011.

Le 30 juin 2010, le groupe des femmes du Bundestag comprenant des députées de la CDU (Union chrétienne démocrate) et de la CSU (Union chrétienne sociale de Bavière) a fait connaître sa volonté d'augmenter le nombre de femmes occupant des positions de direction et de conclure, à cet effet, le plan suivant :

– 1^{ère} étape : application immédiate de la recommandation du code de la gouvernance d'entreprise ;

– 2^{ème} étape : les entreprises entrant dans le champ d’application de la loi relative à la cogestion d’entreprise doivent s’engager, sur la base du volontariat, à augmenter le nombre de femmes, occupant des postes de direction ou des sièges dans les organes de contrôle, jusqu’à au moins 30 % d’ici à 2014 ;

– 3^{ème} étape : si l’objectif précédent n’est pas atteint en 2014, adoption d’une loi imposant un quota d’au moins 30 % de femmes dans les instances dirigeantes au plus tard en 2018.

L’association Femmes dans les conseils de surveillance (*Frauen in die Aufsichtsräte*), entité apolitique couvrant l’ensemble du territoire et fondée en 2005 par des femmes occupant des postes de direction dans les entreprises, milite pour l’inscription dans la loi d’un quota obligatoire d’au moins 25 % de femmes dans les conseils de surveillance¹.

¹ En Allemagne, les organes de la société anonyme sont le directoire qui assume les fonctions de direction de l’entreprise et le conseil de surveillance qui contrôle cette direction.

LA REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES HOMMES ET DES FEMMES
DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

ANGLETERRE ET PAYS DE GALLES

Il n'existe pas de dispositions législatives relatives à une représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les conseils d'administration des entreprises privées. La loi sur l'égalité de 2010, promulguée le 8 avril 2010, est muette sur le sujet.

Un rapport intitulé « Pour augmenter la diversité dans les conseils du secteur public et privé » (*Increasing diversity on public and private sector boards*), commandé par le gouvernement, a été publié en octobre 2009. Il n'a pas eu de suites législatives pour le moment.

Dans sa dernière version entrée en vigueur le 29 juin 2010, le code de la gouvernance d'entreprise, publié par le Conseil du compte-rendu financier (*Financial Reporting Council*), organisme indépendant chargé essentiellement de promouvoir la gouvernance d'entreprise au Royaume-Uni, pose, au titre des bonnes pratiques, le principe général d'une prise en compte de la diversité, y compris la diversité hommes/femmes lors de la nomination à des postes de conseil d'administration.

LA REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES HOMMES ET DES FEMMES
DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

AUTRICHE

1°) L'ABSENCE DE DISPOSITIONS LÉGALES

Il n'existe pas de dispositions législatives relatives à une représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les conseils d'administration des entreprises privées.

2°) LES AUTRES DISPOSITIONS

Depuis le 1^{er} janvier 2009, le code autrichien de la gouvernance d'entreprise (*österreichischer Corporate governance Kodex*) qui contient des recommandations en la matière, destinées aux sociétés cotées en bourse, cite « la représentation des deux sexes » parmi les facteurs qui doivent être pris en compte lors de la nomination dans les conseils de surveillance.

Le 30 juin 2010, la ministre des Femmes et de la Fonction publique a présenté son plan d'action national pour l'égalité entre hommes et femmes sur le marché du travail jusqu'en 2013. Ce plan contient des dispositions en faveur de l'augmentation du nombre de femmes dans les organes de contrôle des sociétés, d'une plus grande transparence des procédures de sélection et de nomination aux postes de direction et préconise notamment la constitution d'une banque de données de femmes qualifiées pour occuper de tels postes.

La mesure n° 33 de ce plan prévoit que les grandes sociétés par actions et les entreprises publiques doivent s'engager, sur la base du volontariat, à atteindre le quota fixé respectivement à au moins 25 % des organes de contrôle fin 2013 et à au moins 40 % fin 2018. Ce quota n'est pas un quota de femmes et vaut pour les deux sexes. Il pourrait profiter, en théorie, aux hommes si ceux-ci venaient à être représentés de façon très minoritaire. Si le premier objectif n'était pas atteint, des dispositions législatives plus contraignantes pourraient être adoptées.

LA REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES HOMMES ET DES FEMMES
DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

DANEMARK

L'article 2 de la loi n°388 du 30 mai 2000 relative à l'égalité entre les hommes et les femmes interdit toute inégalité de traitement fondée sur le sexe.

Il n'existe pas de dispositions législatives relatives à une représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les conseils d'administration des entreprises privées. Toutefois, l'article 11 (2) de la loi précitée indique que « dans la mesure du possible, les conseils, les organes collectifs de gestion (...) des institutions indépendantes, des partenariats et des sociétés à responsabilité limitée qui ne relèvent pas du secteur public devraient avoir une représentation équilibrée des hommes et des femmes. Cette disposition est applicable lorsque les dépenses sont principalement couvertes par des fonds publics ou lorsque l'État détient la majorité du capital ».

En mars 2008, le ministre pour l'Égalité des hommes et des femmes a lancé une charte en faveur d'une augmentation du nombre de femmes dans le management, que les entreprises signataires s'engagent à respecter. L'objectif est d'atteindre 100 signataires fin 2010. Il y en avait 60 fin 2009.

Le comité danois sur la gouvernance d'entreprise recommande la prise en compte de la diversité dans la composition des conseils d'administration, notamment la diversité hommes/femmes. La description du conseil d'administration doit être mentionnée dans les rapports annuels.

LA REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES HOMMES ET DES FEMMES
DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

ESPAGNE

1°) LES DISPOSITIONS LÉGALES

• **Pour les entreprises privées**

L'article 75 de la loi organique n° 3-2007 du 22 mars 2007 prévoit que les sociétés tenues de déposer des comptes de pertes et profits non abrégés¹ doivent inclure dans leur conseil d'administration un nombre de femmes permettant d'atteindre une « présence équilibrée » des femmes et des hommes dans les huit ans à compter de l'entrée en vigueur de la loi, soit en 2015.

Cette présence équilibrée signifie que les personnes appartenant à chaque sexe ne représentent pas plus de 60 % ni moins de 40 % du total des membres de l'instance en question.

Ces dispositions sont supposées s'appliquer au fur et à mesure de la venue à expiration des mandats des membres des conseils d'administration nommés avant 2007.

• **Pour les entreprises publiques**

L'article 54 du même texte, qui s'applique aux entreprises publiques, prévoit également une présence équilibrée des femmes au titre de la désignation des représentants de l'administration de l'État aussi bien dans les organismes publics, sauf dans le cas de raisons fondées, objectives, et dûment motivées que dans les conseils d'administration où cette administration est représentée au titre de la participation de l'État au capital de ces entreprises.

2°) LES AUTRES MESURES

Le code de bonne gouvernance relatif aux sociétés cotées approuvé le 19 mai 2006 et toujours en vigueur formule, en application de l'article 116 de la loi sur le marché des valeurs financières, des recommandations que doivent respecter les sociétés cotées au titre de l'obligation d'information. Ce texte « invite les sociétés caractérisées par une présence féminine modeste dans leurs conseils à faire un effort délibéré pour chercher des candidates possibles

¹ Il s'agit des sociétés qui répondent à au moins deux des critères suivants :

– avoir un actif de plus de 11,4 millions d'euros ;
– avoir un chiffre d'affaires annuel de plus de 20,8 millions d'euros ;
– avoir un nombre moyen d'employés de plus de 250 (cf. décret royal législatif 1/2010 du 20 juillet 2010, article 258).

chaque fois qu'un poste devient vacant dans le conseil ». Son article 15 recommande en outre que lorsque le nombre des membres des organes dirigeants appartenant au sexe féminin est faible ou nul, le conseil en explique les raisons et indique les initiatives prises pour remédier à cette situation. Il demande que lors des nominations à des sièges vacants, les procédures ne comportent pas d'éléments défavorables aux femmes et que les sociétés recherchent des candidates dotées du profil professionnel requis.

Le 22 mars 2010, la ministre de l'Égalité a lancé une initiative intitulée « Objectif 15 », en référence aux huit années au cours desquelles, à compter de 2007, les conseils d'administrations des entreprises les plus importantes devraient parvenir à une représentation équilibrée des femmes. Le gouvernement a notamment prévu de faciliter le repérage des femmes susceptibles d'appartenir aux conseils d'administration, de favoriser la création d'une page web et des actions de communication destinées à faire évoluer les mentalités sur ce sujet.

LA REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES HOMMES ET DES FEMMES
DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

FINLANDE

1°) LES DISPOSITIONS LÉGALES

Il n'existe pas d'obligation légale relative à la présence des femmes dans les conseils d'administration des entreprises privées.

2°) LES AUTRES MESURES

Cependant, le gouvernement met en œuvre un programme tendant à accroître le nombre des femmes dans les entreprises dont le capital est, en tout ou partie, détenu par la puissance publique. L'objectif est d'atteindre une proportion minimale de 40 % de femmes dans ces conseils.

En outre, le code de gouvernance des entreprises approuvé en 2009 enjoint aux entreprises de veiller à la diversité des conseils d'administration et à la présence des femmes en leur sein.

LA REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES HOMMES ET DES FEMMES
DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

IRLANDE

Il n'existe pas de dispositions législatives relatives à une représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les conseils d'administration des entreprises privées.

La stratégie nationale pour les femmes 2007-2016 (*National women's strategy 2007-2016*) élaborée par le gouvernement contient cependant des recommandations à cet égard parmi lesquelles :

– développer une base de données de femmes susceptibles d'être nommées membres d'un conseil d'administration ;

– mettre en œuvre des programmes de formation pour préparer les femmes ayant les qualifications requises à participer aux travaux des conseils d'administration.

LA REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES HOMMES ET DES FEMMES
DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

ITALIE

Il n'existe, pour le moment, pas de dispositions législatives relatives à une représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les conseils d'administration des entreprises privées en Italie. Cependant deux propositions de loi relatives à ce sujet ont été examinées conjointement, en juillet 2010, par la commission des Finances de la Chambre des députés italienne¹.

Ces deux textes avaient en commun de :

– tendre à s'appliquer aux sociétés cotées en bourse (l'un d'entre eux incluait aussi dans son champ d'application les entreprises détenues par la puissance publique) ;

– prévoir que le statut du conseil d'administration assure l'équilibre des personnes appartenant à chaque sexe, de sorte que le nombre des membres des conseils d'administration appartenant à un des sexes ne soit pas inférieur à un tiers (un tiers des membres élus pendant trois mandats consécutifs selon l'une des deux propositions) ;

– conférer à la Commission nationale pour les sociétés et la bourse (CONSOB), équivalent de l'Autorité des marchés financiers en France, le soin de déterminer les sanctions applicables en cas de non respect de la loi ;

– s'appliquer à compter du renouvellement qui suivra l'entrée en vigueur de ces dispositions.

Lors de sa séance du 30 juin 2010, la Commission des Finances de la Chambre des députés a adopté un texte qui fusionne ces deux propositions en :

– s'appliquant aux entreprises cotées et aux entreprises détenues par la puissance publique, y compris celles qui ne sont pas cotées ;

– prévoyant que le statut du conseil d'administration assure l'équilibre du nombre des personnes appartenant à chaque sexe, de sorte que le nombre des membres des conseils d'administration appartenant à un des sexes ne soit pas inférieur à un tiers.

Ce texte ne fait plus référence à la fixation de sanctions par la CONSOB mais dispose que si la composition du conseil d'administration ne respecte pas la loi, l'ensemble de ses membres sont déchus de leurs fonctions.

¹ Propositions de loi n° 2426 de Mme Golfo et plusieurs de ses collègues et n° 2956 de Mme Mosca et plusieurs de ses collègues.

Le 21 juillet 2010, la Commission des Finances de la Chambre des députés a souscrit à trois observations émanant des diverses commissions saisies du projet à savoir :

- prévoir un régime transitoire pour connaître l'impact de ces dispositions nouvelles ;

- envisager le cas du remplacement d'un membre d'un conseil d'administration ;

- et supprimer la sanction qui aboutit à déchoir de leur mandat les membres d'un conseil d'administration dont la composition ne respecterait pas les dispositions de la loi.

Le président de la commission a indiqué, in fine, qu'il demanderait au gouvernement s'il est disposé à un examen de ce texte en séance publique.

LA REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES HOMMES ET DES FEMMES
DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

NORVÈGE

La Norvège a mis en place un dispositif législatif visant à garantir une représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des instances dirigeantes des entreprises. Si le quota concerne l'ensemble des entreprises, les sanctions en cas de non-respect ne sont cependant applicables qu'aux entreprises publiques.

Le Gouvernement norvégien a pris plusieurs mesures pour promouvoir la parité hommes-femmes au travail. Parmi ces mesures figurent la composition égalitaire dans les conseils d'administration ou encore le congé paternité obligatoire (90 % des pères norvégiens utilisent ce congé).

Le projet de loi obligeant une représentation minimum de 40 % des femmes et des hommes au sein des entreprises (référence de la loi : Ot.prp. nr. 97) a été adopté par le parlement norvégien en décembre 2003.

Pour les entreprises publiques, la loi est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2004, et pour les entreprises privées (ASA Selskaper), elle a été appliquée à partir du 1^{er} janvier 2006, avec une phase de transition de 2 ans.

Les 77 entreprises privées qui n'ont pas atteint ces objectifs au 1^{er} janvier 2008 ont reçu une lettre de l'État, leur accordant un délai supplémentaire pour se conformer aux règles. Une sanction est prévue pour les entreprises publiques cotées : en l'absence de mise en conformité dans le délai imparti, il est prévu que ces dernières soient traduites devant les tribunaux pour être mises en liquidation judiciaire. À ce jour, aucune entreprise n'a été mise en liquidation. Cependant, 12 ont reçu une deuxième lettre leur accordant un nouveau délai de 4 semaines.

Controversée au moment de son adoption, la loi semble aujourd'hui porter ses fruits : en mars 2010, 395 entreprises norvégiennes cotées sur 472 ont atteint leur quota de participation des deux sexes au sein des entreprises.

Sur les 481 entreprises publiques, 78 % ont atteint l'objectif d'une représentation équilibrée des hommes et des femmes. Le nombre de femmes dans ces entreprises a connu une hausse de 17,5 % depuis janvier 2006.

Aujourd'hui, le taux de représentation des femmes est même plus élevé que l'objectif initial puisqu'il est de 44 %.

LA REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES HOMMES ET DES FEMMES
DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

PAYS-BAS

1°) LES DISPOSITIONS NORMATIVES

• **Vers l'adoption de normes législatives ?**

Il n'existe pas de dispositions législatives ou réglementaires qui imposent des quotas dans les conseils d'administration des entreprises.

Cependant la deuxième chambre des États généraux, équivalent de l'Assemblée nationale, a adopté, le 8 décembre 2009, un amendement du député Kalma qui prévoit que la proportion d'hommes et celle de femmes ne peut être inférieure à 30 % dans les conseils d'administration. Ce texte ne serait applicable qu'aux sociétés anonymes et aux sociétés à responsabilité limitée les plus importantes, puisqu'il ne concernerait pas celles qui répondraient à au moins deux des critères suivants :

– disposer d'actifs dont la valeur est inférieure à 17,5 millions d'euros ;

– avoir un chiffre d'affaires net annuel qui ne dépasse pas 35 millions d'euros ;

– disposer d'un nombre moyen de salariés inférieur à 250 personnes au cours de l'exercice.

Dans le cas où les sièges seraient occupés par les représentants de personnes morales, il reviendrait à celles-ci de veiller au respect des dispositions concernant la parité hommes-femmes.

Enfin ces dispositions, dont le non respect ne serait assorti d'aucune sanction, seraient caduques le 1^{er} janvier 2016.

Cet amendement n'a pas, pour le moment, été examiné par la première chambre des États Généraux et son auteur n'a, du reste, pas été réélu aux élections législatives du printemps 2010.

• **Le contenu du code de la gouvernance institutionnelle des entreprises**

Le paragraphe III.3 du code de la gouvernance institutionnelle des entreprises dans sa rédaction de 2008 prévoit que la composition des conseils d'administration doit tendre à une représentation équilibrée entre les hommes et les femmes. En outre, lors de l'élaboration du profil d'un siège de membre d'un conseil, il est nécessaire de tenir compte de la diversité des composantes

de la société, dont la parité homme-femme fait partie. Si cet objectif n'est pas respecté, le conseil d'administration doit donner les raisons de cet état de fait dans son rapport annuel et indiquer le délai dans lequel il entend atteindre cet objectif.

La commission de surveillance de la mise en œuvre de ce code a évoqué la question de la parité dans les conseils d'administration dans son rapport sur l'année 2009 et rappelé que, dès 2007, elle avait souligné que la diversité dans la composition des conseils d'administration était de nature à renforcer l'indépendance de ces instances.

2°) LES AUTRES MESURES

Une initiative, soutenue par le gouvernement des Pays-Bas, dénommée « Talent au sommet » a débouché sur la signature, en mai 2008, d'une charte par des entreprises, sur la base du volontariat.

Ce document résulte d'une coopération entre les organisations représentant les entreprises, les pouvoirs publics et les syndicats.

Il a vocation à s'appliquer à tous les employeurs quelles que soient la taille de leur établissement et la nature publique ou privée de leur statut. Il tend à favoriser le développement « en douceur » de la présence des femmes à tous les niveaux des instances de direction. Il repose, en effet, sur le constat selon lequel l'accroissement du nombre de femmes diplômées n'a pas été suivi d'une augmentation de leur présence dans les instances dirigeantes, et considère que cette situation aboutit à une perte de capital humain susceptible de nuire à la compétitivité.

Les entreprises signataires de la charte y adhèrent sur la base du volontariat. Elles acceptent, *ipso facto* :

- de préparer et de rendre public un plan annuel tendant à accroître la place des femmes aux postes de direction ;

- de rendre compte publiquement de l'état d'avancement de celui-ci conformément au principe « appliquer ou expliquer » ;

- de communiquer leurs résultats à une instance de suivi de l'application de la charte.

En avril 2010, la charte avait été signée par plus de 110 entreprises parmi les plus importantes du pays.

LA REPRÉSENTATION ÉQUILBRÉE DES HOMMES ET DES FEMMES
DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

PORTUGAL

Il n'existe pas de dispositions spécifiques destinées à favoriser la participation des femmes aux conseils d'administration des entreprises.

LA REPRÉSENTATION ÉQUILBRÉE DES HOMMES ET DES FEMMES
DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

SUÈDE

Il n'existe pas de dispositions légales relatives au renforcement de la présence des femmes dans les conseils d'administration des entreprises.

LA REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES HOMMES ET DES FEMMES
DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

SUISSE

Il n'existe pas de dispositions spécifiques destinées à favoriser, en Suisse, la participation des femmes aux conseils d'administration des entreprises.