

# DOSSIER DE PRESSE

---

**Remise du rapport**

**Vers un égal accès des femmes et des hommes  
aux responsabilités professionnelles :  
la part des femmes dans les conseils d'administration et  
de surveillance**

**Mercredi 10 février 2016  
15H30**



**haut-conseil-egalite@pm.gouv.fr  
06 09 14 43 06**

### **Ouverture par**

Danielle BOUSQUET, Présidente du Haut Conseil à l'Egalité entre les femmes et les hommes (HCEfh)

### **Présentation du Rapport par**

Réjane SENAC, Chargée de recherche CNRS au Centre de recherches politiques de Sciences Po (CEVIPOF), Présidente de la Commission « Parité » du HCEfh et co-présidente du Groupe d'évaluation

Sébastien POINT, Professeur des Universités en sciences de gestion à l'Ecole de Management Strasbourg, Université de Strasbourg et co-rapporteur

Brigitte GRESY, Secrétaire générale du CSEP et co-présidente du Groupe d'évaluation

#### *Courtes interventions (depuis la salle) :*

Bernard MICHEL, Président du conseil d'administration de GECINA

Isabelle ROUX-TRESCASES, Cheffe du Contrôle Général Economique et Financier

Brigitte LONGUET, Présidente de la Fédération des Femmes Administrateurs

### **Remise publique par**

Brigitte GRESY, Secrétaire générale du Conseil Supérieur de l'Egalité Professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP) et co-présidente du Groupe d'évaluation

Danielle BOUSQUET, Présidente du Haut Conseil à l'Egalité entre les femmes et les hommes

### **Conclusion par**

Pascale BOISTARD, Secrétaire d'Etat en charge des droits des femmes

Marisol TOURAINE, Ministre des Affaires sociales, de la santé des et des Droits des femmes

### **Temps d'échanges**

**Contact presse : Margaux COLLET**, Responsable des Etudes et de la Communication

06 09 14 43 06 - 01 42 75 86 94 - [margaux.collet@pm.gouv.fr](mailto:margaux.collet@pm.gouv.fr)

**Biographies des intervenant.e.s**  
**Communiqué de Presse**  
**Synthèse du rapport**  
**Synthèse des recommandations**  
**Synthèse chiffrée**  
**Contact presse**

Par ordre de passage :



### **Danielle BOUSQUET**, Présidente du HCEfh

Danielle Bousquet a été nommée Présidente du HCEfh par arrêté du Premier ministre en janvier 2013. Diplômée d'HEC et enseignante de profession, elle a occupé différentes fonctions : ancienne Députée des Côtes-d'Armor (1997-2012), Vice-présidente de l'Assemblée nationale (2009-2010) et de la Délégation aux droits des femmes et à l'égalité de l'Assemblée nationale (2002-2012).

Militante féministe de longue date, elle a en particulier travaillé sur le sujet de la prostitution (mission d'information de l'Assemblée nationale, 2011), des violences de genre (co-auteure de la loi contre les violences faites aux femmes, 2010), de la parité ou encore de l'IVG et la contraception (rapporteuse de la loi sur l'IVG, 2001, et de la loi de la contraception d'urgence, 2000).



### **Brigitte GRESY**, Secrétaire générale du CSEP et co-présidente du groupe de travail d'évaluation

Secrétaire générale du CSEP, Brigitte Grésy est aussi Vice-présidente de la commission Lutte contre les stéréotypes sexistes et la répartition des rôles sociaux du HCEfh. Elle est l'auteure de nombreux rapports sur l'égalité professionnelle (2009), sur la parentalité (2011), sur l'égalité entre filles et garçons dans les structures d'accueil de la petite enfance (2013) en sa qualité d'inspectrice générale des Affaires sociales ou encore sur l'image des femmes dans les médias et les expertes (2008 et 2011) au titre de son mandat de rapporteure. Vice-présidente de la commission en charge de cette question, elle a publié en 2008 le *Petit traité contre le sexisme ordinaire*, une étude sur le poids des normes masculines sur la vie professionnelle et personnelle de jeunes cadres en entreprise et *La Vie en rose, Pour en découdre avec les stéréotypes* (2014).



### **Réjane SENAC**, Présidente de la commission « Parité » et co-présidente du groupe de travail d'évaluation

Chargée de recherche CNRS au Centre de recherches politiques de Sciences Po - CEVIPOF, elle enseigne à Sciences Po et est membre du comité de pilotage du programme de recherche et d'enseignement des savoirs sur le genre - PRESAGE. Elle est aussi membre du conseil scientifique de l'Institut Emile de Châtelet.

Elle a publié plusieurs ouvrages et articles sur les expressions contemporaines du principe d'égalité à travers le prisme des différenciations jugées légitimes et illégitimes. Son dernier ouvrage *L'égalité sous conditions : genre, parité, diversité* est paru aux Presses de Sciences Po (2015). Elle a aussi publié *L'invention de la diversité* (PUF, 2012), *L'ordre sexué - La perception des inégalités femmes-hommes* (PUF, 2007) et le « Que sais-je ? » sur *La parité* (PUF, 2008).



### **Sébastien POINT**, Co-rapporteur

Sébastien Point est Professeur des Universités en sciences de gestion à l'École de Management Strasbourg et à l'Université de Strasbourg. Spécialiste de l'analyse de discours de dirigeants, de la gestion de la diversité dans les organisations et des questions relatives à l'attractivité des entreprises, il est l'auteur de nombreux travaux et articles scientifiques, notamment sur la présence des femmes dans les conseils d'administrations des grands groupes français.



**Bernard MICHEL, Président du Conseil d'administration de GECINA**

Bernard Michel est depuis 2010 Président de Gecina, société foncière cotée, dont il a également été Président Directeur Général d'octobre 2011 à juin 2013.

Ancien élève de l'Ecole nationale des impôts et inspecteur général des finances, il a commencé sa carrière à la Direction Générale des impôts (1970-1983) puis a rejoint l'inspection générale des finances (1983-1987). Depuis 1987, il a intégré le secteur privé et a notamment occupé les fonctions de Directeur du groupe GAN ou de Président de plusieurs sociétés du secteur (Socapi, CIC, par exemple). Entré au Crédit Agricole S.A. en 1996, Bernard Michel a occupé successivement plusieurs postes de directions (logistique et immobilier). Il a été Directeur général de la société Prédica puis du Crédit Agricole Assurances jusqu'en décembre 2010.



**Isabelle ROUX-TRESCASES, Cheffe du Contrôle Général Economique et Financier**

Isabelle ROUX-TRESCASES est actuellement Administratrice générale des ministères économiques et financiers et Cheffe du service du Contrôle Général Economique et Financier depuis juillet 2014.

Elle a débuté sa carrière à la direction générale de l'administration et de la fonction publique puis a occupé de 1991 à 2000 diverses fonctions au sein de plusieurs directions (comptabilité, communication, RH, etc.) des ministères économiques et financiers. Elle a coordonné et piloté, de 2000 à 2002, les projets de modernisation auprès du secrétaire général du ministère. Directrice générale adjointe de l'ANPE en 2005, elle devient en 2007 cheffe de la mission des audits du contrôle général économique et financier. Elle a exercé, de 2012 à juillet 2014, les fonctions nouvellement créées de déléguée interministérielle pour l'encadrement dirigeant de l'Etat, auprès du secrétaire général du Gouvernement.



**Brigitte LONGUET, Présidente de la Fédération des Femmes Administrateurs**

Brigitte Longuet est actuellement Présidente de la Fédération des Femmes administrateurs (FFA). Elle est avocate et administratrice indépendante de la Société d'Edition de Canal Plus, depuis 2010.

Successivement membre du Conseil National des Barreaux (2002-2008) et membre du Conseil de l'Ordre (2005-2007), Brigitte Longuet est membre du Conseil d'Administration du Régime Social des Indépendants des Professions Libérales depuis décembre 2012 et déléguée générale de la Chambre Nationale des Professions Libérales (CNPL).

Elle est l'auteur du rapport « 33 propositions pour une nouvelle dynamique de l'activité libérale » remis le 20 janvier 2010 au secrétaire d'Etat chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation.



**Pascale BOISTARD, Secrétaire d'Etat chargée des Droits des femmes**

Pascale Boistard est nommée secrétaire d'Etat chargée des Droits des Femmes dans le gouvernement de Manuel Valls, le 26 août 2014.

Entre 2002 à 2011, elle est en charge du suivi des réseaux nationaux de Jeunesse et d'Education Populaire au sein du Ministère de la Jeunesse et des Sports.

En 2008, Pascale Boistard est élue dans le 11<sup>e</sup> arrondissement de Paris et nommée Adjointe au maire de Paris chargée de l'intégration et des étrangers non communautaires.

Elle est élue députée de la Somme lors des élections législatives de 2012. A l'Assemblée nationale, elle devient secrétaire de la Commission des Affaires Etrangères et à ce titre, représentante des Parlementaires françaises au sein du réseau des Femmes de l'Assemblée Parlementaire de la Francophonie.

---



**Marisol TOURAINE, Ministre des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des femmes**

Marisol Touraine est ministre des Affaires sociales et de la Santé depuis le 16 mai 2012.

Son portefeuille est élargi aux Droits des femmes dans le second gouvernement de Manuel Valls, le 25 août 2014.

Députée de l'Indre-et-Loire depuis 2007, après l'avoir été une première fois de 1997 à 2002, elle a été conseillère générale du canton de Montbazou (Indre-et-Loire) de 1998 à 2015. Lors des élections cantonales de 2011, elle est élue Présidente de l'Assemblée départementale de l'Indre-et-Loire, poste qu'elle quitte lors de son entrée au gouvernement en 2012.

Ancienne élève de l'École normale supérieure (ENS), agrégée de sciences économiques et sociales, Marisol Touraine est également diplômée de l'Institut d'Études politiques (IEP) de Paris et de Harvard.

Elle commence sa carrière en tant que chargée de mission au sein du secrétariat général de la défense nationale. De 1988 à 1991, elle est conseillère de Michel Rocard à Matignon chargée des questions géostratégiques. Elle est conseillère d'Etat depuis 1991, mais elle n'exerce plus ce métier depuis qu'elle est députée.

---



### Parité & grandes entreprises privées et publiques :

#### **Le HCEfh et le CSEP appellent les pouvoirs publics à s'organiser et les entreprises à accélérer le pas pour atteindre le seuil minimum légal de 40% de femmes dans les conseils en 2017**

Le 27 janvier 2011 était promulguée la loi fixant un seuil minimal de 40% de femmes ou d'hommes dans les conseils d'administration et de surveillance des grandes entreprises privées et publiques. 5 ans après, et à un an de l'échéance : quel est le bilan ? Que reste-t-il à faire pour s'assurer que les objectifs seront atteints ? Le Haut Conseil à l'Egalité entre les femmes et les hommes (HCEfh) et le Conseil Supérieur à l'Egalité Professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP) dressent un état des lieux et formulent 13 recommandations dans le rapport remis ce jour aux ministres en charge des droits des femmes.

#### **Chiffres clés :**

- Grâce à la loi du 27 janvier 2011, avec 34 et 32%, **la part des femmes a triplé entre 2009 et 2015 dans les conseils des entreprises cotées du CAC40 et du SBF120**. Sur l'ensemble des entreprises cotées, **le rapport révèle que ce % s'élève à 28%**.
- En revanche, concernant les quelques 400 entreprises non cotées concernées par la loi (entreprises de 500 salarié.e.s et plus et de 50 millions de chiffre d'affaires et plus), **avec une première estimation à 14,2% de femmes dans leurs conseils, elles semblent être très en deçà des objectifs attendus**.
- D'ici à 2017, **1 265 mandats d'administrateur.rice** devront s'ouvrir à des femmes dans les entreprises privées visées par la loi.
- Ce rapport permet de mettre en lumière les changements positifs impulsés par la loi dans le recrutement des administrateur.rice.s. Toutefois, comme en politique, il n'est question que de partage des sièges et non du pouvoir puisque **95% des présidences de conseils d'administration et de surveillance sont occupées par des hommes**. Aucune entreprise du CAC40 n'est aujourd'hui dirigée par une femme.

#### **Facteurs d'amélioration identifiés :**

Le travail approfondi de recherche, d'enquête et d'auditions mené par le HCEfh et le CSEP a soulevé deux difficultés majeures :

- d'une part, une **relative méconnaissance des dispositions législatives par les entreprises privées et les établissements publics visés**. Par exemple, seulement la moitié des sociétés du CAC40 se conforment à l'obligation pour les conseils de délibérer annuellement sur l'égalité professionnelle femmes-hommes (art.8 de la loi du 27 janvier 2011).
- d'autre part, **l'absence de pilotage des pouvoirs publics en ce qui concerne le suivi et de contrôle de la mise en œuvre de ces lois et, pour 2017, de l'effectivité des sanctions**. Concrètement, aujourd'hui, en-deçà des 120 plus grandes entreprises cotées (SBF120), et encore plus pour le secteur public, c'est encore souvent une « *terra quasi incognita* ».

#### **Recommandations :**

Pour garantir l'application de la loi d'ici à 2017, le HCEfh et le CSEP formulent 13 recommandations pour une amplification de la mobilisation et un meilleur suivi et accompagnement des entreprises, autour de 4 axes :

**AXE 1 : rappeler aux entreprises et établissements les obligations légales ;**

**AXE 2 : mesurer et contrôler la parité** dans les conseils, notamment grâce à l'élaboration d'instruments de mesure et à l'identification de données et d'instances de suivi et de contrôle ;

**AXE 3 : accompagner la recherche des administrateur.rice.s** et la professionnalisation du mandat d'administrateur.rice.s, en particulier avec des outils concrets (guide, applications, programmes spécifiques) à disposition des entreprises ;

**AXE 4 : poursuivre le partage des responsabilités au sein des conseils**, en soutenant les programmes de création d'entreprises par les femmes et de mixité des métiers ou en conditionnant la soumission aux marchés publics aux entreprises respectant leurs obligations légales, par exemple.

**Le HCEfh et le CSEP souhaitent à l'occasion de cette première évaluation soutenir la dynamique qui s'est mise en marche**, notamment en valorisant les outils et démarches existantes tant privées que publiques, de guide, de formation, d'identification d'administrateur.rice.s, grâce au rôle majeur que jouent notamment les **réseaux de femmes**.

## Synthèse du rapport

Le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCEfh), instance consultative indépendante placée auprès du Premier ministre, et le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP), ont décidé de faire une évaluation intermédiaire de l'application des lois dites « Copé-Zimmermann » et « Sauvadet », sur la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance.

Pour rappel, les lois du 27 janvier 2011 et du 12 mars 2012 :

### Visent pour 2017 :

- ▶ Un objectif de 40% minimum de femmes ou d'hommes au sein des conseils de plus de 8 membres
- Ou
- ▶ Un écart maximum de 2 entre les femmes et les hommes au sein des conseils de 8 membres ou moins

### Concernent :

- ▶ Pour le secteur privé :
  - Les entreprises cotées sur un marché réglementé ;
  - Les entreprises de 500 salarié.e.s et plus et de 50 millions de chiffre d'affaires et plus.
- ▶ Pour le secteur public :
  - Les entreprises publiques ;
  - Les établissements publics à caractère industriel et commercial ;
  - Les établissements publics administratifs.

Une saisine de Marisol TOURAINE et Pascale BOISTARD, Ministre et Secrétaire d'Etat en charge des Droits des femmes est venue renforcer la légitimité de cette évaluation, et en faire la réponse à l'article 7 de la loi du 27 janvier 2011 pour le suivi de la mise en œuvre.

Ces travaux se sont appuyés sur l'expertise des membres de la Commission parité du HCEfh et des membres du CSEP, sur des contributions extérieures ainsi que sur des entretiens de président.e.s de conseil d'administration ou de surveillance d'entreprises privées ou publiques afin d'obtenir des données ou des analyses inédites. Ce rapport intermédiaire a pour objectif de :

- ▶ mesurer la progression de la part des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration ; identifier les profils jusque-là recherchés par les entreprises ;
- ▶ comprendre comment et par qui est suivie la mise en œuvre de ces lois ;
- ▶ identifier les points de blocage et les améliorations possibles des lois avant l'échéance de 2017 et formuler, en ce sens, des recommandations.

Il ressort de cette évaluation que si la part des femmes progresse de manière significative dans les entreprises du CAC40 et du SBF120 – selon le suivi effectué par des chercheur.e.s et des structures privées, il est encore difficile de prendre la juste mesure de la mise en œuvre de ces lois concernant les autres entreprises visées par la loi :

- ▶ **Pour le secteur privé** : la mise en œuvre de la parité au sein des conseils d'administration et de surveillance est plutôt bien suivie au sein des entreprises cotées, principalement pour les plus grandes capitalisations boursières. Reste encore assez invisible la progression de la part des femmes dans les conseils des entreprises non cotées entrant dans le périmètre de la loi (50 millions de chiffre d'affaires et plus et 500 salarié.e.s et plus sur les trois dernières années). Autre remarque, ce suivi est principalement réalisé par des structures privées, parfois sur commande publique (Palmarès d'Ethics and Board, par exemple) ;



► **Pour le secteur public** : la tâche s'avère encore plus complexe : aucune instance n'a été mandatée officiellement pour assurer le suivi de ces lois. Toutefois, l'Agence des Participations de l'Etat (APE) publie chaque année dans son rapport la part des femmes dans les conseils des entreprises dans son portefeuille et le Contrôle général Economique et Financier (CGEFI) a déjà réalisé une enquête dans quelques établissements publics entrant dans le champ de leur mission.

Cette difficulté de mesure conduit à s'interroger sur la connaissance et la compréhension des objectifs poursuivis par les lois et sur l'effectivité des sanctions prévues : nullité des nominations et suspension du versement des rémunérations (comme les jetons de présence). Sans pouvoir savoir si les entreprises respectent leurs obligations légales en la matière, ni qui est censé assurer ce suivi, les sanctions risquent d'être inopérantes.

Les auditions et témoignages recueillis, tels que ceux de 14 président.e.s de conseils de sociétés cotées, mettent en exergue que si les 20%, en 2014, ont été atteints sans difficulté majeure, il en va autrement de l'objectif de 40% pour 2017, en particulier pour les entreprises de taille intermédiaire (ETI).

Des stratégies de contournement sont parfois d'ores et déjà mises en place : diminution du nombre de membres des conseils pour augmenter statistiquement la part des femmes, changement de statut juridique de l'entreprise, etc. Dans ces cas, si la loi semble être respectée à la lettre pour un certain nombre d'entreprises, l'esprit de la loi ne l'est pas toujours. Parmi les difficultés relatées par les personnes auditionnées, notamment les président.e.s de CA/CS du CAC40 et/ou du SBF120, le vivier serait insuffisant.

Essentiellement recrutées parmi les directrices générales, présidentes directrices générales et les « top executives », il est souvent attendu des administratrices qu'elles aient été confronté.e.s à la « solitude de la prise de décision ». Et avec une estimation d'environ 30% de femmes cheffes d'entreprise, plutôt de petite taille, le vivier semble particulièrement mince, faute de réfléchir plus globalement aux compétences attendues d'un.e administrateur.ice et à ouvrir la gouvernance à d'autres cercles d'excellence et de compétences.

Pourtant, de nombreuses personnes auditionné.e.s – administrateur.ice.s, formateur.ice.s, recruteur.e.s, représentantes d'associations spécialistes, président.e.s de conseil, considèrent que cette loi a eu des impacts particulièrement positifs en termes de gouvernance, qu'une dynamique est lancée et qu'il convient de la soutenir.

Au regard des multiples défis repérés et dans un souci d'efficacité des dispositifs actuels, ce rapport ne vise ni un élargissement du champ (pas d'extension aux Sociétés par Actions Simplifiées - SAS) ni un renforcement des sanctions (pas de nullité des délibérations). Toutefois, afin que les objectifs fixés dans la loi par la représentation nationale soient atteints en 2017, le HCEfh et le CSEP formulent 13 recommandations articulées autour de 4 axes principaux :

- 1) rappeler les obligations légales ;
- 2) mesurer la mise en œuvre des lois ;
- 3) l'accompagner ;
- 4) poursuivre le partage des responsabilités au sein des conseils.

# Synthèse des recommandations

## AXE 1 : RAPPELER AUX ENTREPRISES ET ETABLISSEMENTS LES OBLIGATIONS LEGALES

---

**RECOMMANDATION N°1. Rappeler les obligations légales encore largement méconnues** en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les mandats d'administrateur.rice.s au sein des Conseils des entreprises privées et des entreprises et établissements publics, les délais ainsi que les conséquences du non-respect de la loi. Un accent particulier sera mis sur la double règle des quotas : 40% pour les Conseils de plus de 8 membres et un écart ne pouvant être supérieur à deux pour les Conseils de 8 membres et moins (soit, par exemple, pour les Conseils de quatre membres, un pourcentage de 25% du sexe sous représenté). Ce rappel se fera par tout moyen : sur le site internet [www.ega-pro.femmes.gouv.fr](http://www.ega-pro.femmes.gouv.fr), via des documents produits par le HCEfh et le CSEP, ou encore, grâce à l'organisation d'un colloque.

**RECOMMANDATION N°2. Réaffirmer le rôle du conseil d'administration et de surveillance en matière de suivi de la politique d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes** au sein de l'entreprise, dans le cadre de l'obligation de délibération annuelle sur cette question, comme le prévoit l'article 8 de la loi du 27 janvier 2011.

## AXE 2 : FACILITER LE SUIVI DE LA LOI EN AIDANT A ELABORER DES INSTRUMENTS DE MESURE ET EN CONTROLANT LA MISE EN ŒUVRE DES DISPOSITIONS LEGISLATIVES

---

**RECOMMANDATION N°3. Aider à la mesure de la mise en œuvre** des obligations légales, en étroite collaboration avec les différents acteurs engagés, pour organiser la remontée des données suivantes (hors administrateur.rice.s représentant les salarié.e.s) :

- ▶ En travaillant avec l'INSEE pour créer un indicateur « Parité au sein des CA/CS », fondé sur le nombre de femmes au regard du nombre total d'administrateur.rice.s au sein des conseils d'administration ou de surveillance ;
- ▶ En intégrant, dans la base de données unique, en partenariat avec les partenaires sociaux, un indicateur de suivi de la part des femmes dans les conseils des entreprises privées soumises à l'obligation de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans ces instances, indicateur qui pourra être retenu dans l'accord ou le plan d'action unilatéral de l'employeur sur l'égalité professionnelle, dans le cadre de la négociation collective sur l'égalité professionnelle ;
- ▶ En rendant cette donnée facilement accessible sur le site internet de l'entreprise ou l'établissement, même si plusieurs accords sont signés au niveau du groupe, dans le cadre de la publication de la synthèse obligatoire de l'accord égalité femmes-hommes, conformément à l'article L.2242.8 du Code du Travail (anciennement articles L.2323-47 et L.2323-57).

- ▶ En ajoutant la question de la fréquence des réunions du CA ou du CS sur la mise en œuvre de l'article 8 de la loi du 27 janvier 2011 (délibération obligatoire sur la politique d'égalité professionnelle) dans la partie relative à la gouvernance au sein des documents de référence remis aux instances de contrôle que sont l'AMF et le Registre du Commerce et en rendant plus accessibles les données relatives à la composition du CA ou du CS, en demandant qu'elles soient présentées de la façon suivante :
  - la mention du sexe, entre parenthèses, des membres des CA dans les extraits Kbis ;
  - le nombre de femmes au regard du nombre total d'administrateur.rice.s au sein des conseils d'administration ou de surveillance ;
  - le pourcentage de femmes au sein de ces conseils ;
  - le nombre de femmes au regard du nombre total d'administrateur.rice.s au sein des différents comités du CA/CS ainsi que le ratio de femmes présidentes de ces comités ;
  - le nombre et la périodicité de réunions du conseil d'administration ou de surveillance et de ses comités ayant délibéré sur la politique d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes de l'entreprise, conformément à l'article 8 de la loi du 21 janvier 2011.

**RECOMMANDATION N°4. Identifier les instances de suivi et de contrôle** de la mise en œuvre des obligations légales, pour un suivi « secteur par secteur », secteur privé et secteur public, dans un cadre institutionnel constant, en étendant le champ de leurs missions :

- ▶ **Pour les entreprises privées :** identifier une cellule *ad hoc*, au sein du ministère de l'économie et des finances, par exemple au sein de la Direction générale des entreprises (DGE), pour consolider les données de l'ensemble des entreprises privées cotées ou non cotées, en partenariat avec l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) pour les entreprises cotées, dotée d'une triple mission : réaliser un état des lieux, accompagner les entreprises et mettre en place des procédures d'alerte ;
- ▶ **Pour les entreprises et établissements publics :** identifier une cellule *ad hoc*, au sein soit du Contrôle Général Economique et Financier (CGEFI), soit du Secrétariat Général du Gouvernement (SGG), pour consolider les données de l'ensemble des établissements concernés, en partenariat avec l'Agence des participations de l'Etat (APE) et la DGAFP, chacun pour les établissements qui les concernent, avec une quadruple mission : réaliser un état des lieux, accompagner les entreprises, réguler le flux des nominations ex ante et mettre en place des procédures d'alerte.

**RECOMMANDATION N°5. Déposer sur le bureau des assemblées parlementaires un rapport biennuel faisant le bilan de la mise en œuvre** des lois relatives à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance. Ce rapport pourrait être présenté aux instances en charge de l'égalité entre les femmes et les hommes, telles que les trois délégations aux droits des femmes (Assemblée nationale, Sénat et CESE), le HCEfh, le CSEP. Il devrait comprendre, en plus de la part des femmes dans les conseils et les comités de ces conseils, les données suivantes :

- ▶ la rémunération fixe et variable pour chacun.e des administrateur.rice.s, précision faite des parts relatives à la participation à un comité ou à sa présidence, à la présidence du conseil ;
- ▶ la fréquence des délibérations sur la politique d'égalité professionnelle.

**RECOMMANDATION N°6. Réfléchir à l'effectivité des sanctions** prévues par les lois :

- ▶ En améliorant les dispositifs existants :
  - Nullité de la nomination : réfléchir à la question des exigences de quorums et aux nominations groupées.
  - Suspension de la rémunération (dont les jetons de présence) :
    - demander des informations sur la part variable et la part fixe des jetons de présence et organiser un système de remontée d'informations ;
    - ne verser la rémunération, tels que les jetons de présence, qu'à compter de la mise en conformité de la composition du conseil, sans rétroactivité du versement.
- ▶ En créant, pour les instances de suivi concernées, un dispositif d'alerte à l'égard des entreprises et établissements défaillants avec un double objectif :
  - Un rappel de la loi ;
  - Une présentation des dispositifs d'accompagnement dans leur recherche d'administrateur.rice.s.

**AXE 3 : ACCOMPAGNER LA RECHERCHE DES ADMINISTRATEUR.RICE.S ET  
LA PROFESSIONNALISATION DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR.RICE.S**

---

**RECOMMANDATION N°7. Objectiver la recherche et la professionnalisation des  
administrateur.rice.s :**

- ▶ En réfléchissant à un référentiel du mandat d'administrateur.rice commun au secteur privé et public sur les points ci-dessous ainsi qu'à un référentiel de formation sur ce sujet :
  - la définition des rôles attendus des administrateur.rice.s en fonction de leur qualité (indépendant.e, représentant.e l'Etat, etc.) ;
  - les objectifs visés.
- ▶ En valorisant les offres de formation pour les candidats administrateurs et les candidates administratrices, sur la base de ce référentiel commun, en proposant des méthodes variées et innovantes, comme les simul'actions, des ateliers, du coaching, du mentorat ou via l'application mobile « Leadership pour elles », etc.
- ▶ En positionnant aux côtés des instances concernées dans le secteur public, l'APE, la DGAFP, le CGEFI ou la mission « cadres dirigeants », une mission spécifique de sensibilisation au mandat d'administrateur.rice représentant de l'Etat.

**RECOMMANDATION N°8. Poursuivre les démarches d'identification des viviers**, notamment en améliorant la visibilité des viviers existants, principalement via les réseaux de femmes, comme les Femmes Cheffes d'entreprise, la Fédération des Femmes Administratrices, en y associant toute structure pertinente, cabinets de recrutements, APEC, etc., et étendre les recherches à d'autres cercles d'excellence, telle que la présidence de grands réseaux associatifs.

**RECOMMANDATION N°9. Accompagner plus particulièrement les entreprises de taille intermédiaire dans leur recherche de candidat.e.s** grâce à des programmes spécifiques, tels que le parcours « Carrefour des Mandats ».

#### **AXE 4 : POURSUIVRE LE PARTAGE DES RESPONSABILITES AU SEIN DES CONSEILS**

---

**RECOMMANDATION N°10. Inciter les organisations patronales et associations d'entreprises,** telles que l'AFEP et MIDDLENEXT, à :

- ▶ promouvoir, dans les différents codes, un égal accès des femmes et des hommes aux différents comités du CA/CS et inciter à proposer des femmes à la présidence des CA et CS;
- ▶ recommander, dans les différents codes et auprès des partenaires sociaux, l'élaboration de plans, présentés et validés par le CA/CS, qui permettent d'augmenter, *in fine*, la part des femmes dans les Comex et les Codir ;
- ▶ introduire, à destination des PME, des informations sur les moyens de mise en œuvre des lois sur la parité au sein des Conseils, dans les outils d'accompagnement à l'égalité professionnelle tels que le site internet [www.ega-pro.femmes.gouv.fr](http://www.ega-pro.femmes.gouv.fr) ou le guide de l'égalité et de la mixité pour les TPE et PME élaboré par le Laboratoire de l'égalité, en partenariat avec le SDFE.

**RECOMMANDATION N°11. Fluidifier le renouvellement en limitant le nombre de mandats** détenus par un.e administrateur.rice à trois au lieu de cinq pour l'ensemble des administrateur.rice.s, dans la continuité des avancées de l'article 211 de la loi du 6 août 2015 et en limitant la durée des mandats à 12 ans.

**RECOMMANDATION N°12. Poursuivre la politique volontariste d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,** notamment grâce au développement de programmes de mixité des métiers et de soutien à la création d'entreprise par des femmes.

**RECOMMANDATION N°13. Conditionner l'accès aux marchés publics,** dans la continuité de l'article 16 de la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, au respect de l'obligation légale d'atteindre 40% du sexe sous représenté dans les conseils d'administration et dans les conseils de surveillance, ou d'un écart non supérieur à deux, à partir de 2020.

## Synthèse chiffrée

**Dans le secteur privé : Grâce à l'adoption de la loi du 27 janvier 2011, la part de femmes au sein des conseils a triplé entre 2009 et 2015 dans les entreprises cotées du CAC40.**

**Mais cette augmentation notoire cache des réalités diverses** au sein des entreprises visées par la loi – les entreprises cotées et les entreprises non cotées de 500 salarié.e.s et plus et de 50 millions et plus de chiffre d'affaires, en 2015 :

		Nombre d'entreprises concernées	Nombre d'entreprises étudiées	% d'entreprises étudiées	% de femmes dans les conseils	% de femmes, tenant compte de la taille des conseils (+de 8 membres ou 8 membres ou -)	Nombre de femmes à nommer d'ici 2017 (projection sur l'ensemble des entreprises concernées)
<b>CAC40</b>		40	32 <sup>3</sup>	80%	<b>34,1%</b>		48 <sup>6</sup>
SBF120 (y compris CAC40)		120	97 <sup>3</sup>	81%	32,0%		150
Entreprises cotées sur Euronext Paris (y compris CAC40 et SBF120)	Compartiment A (Big Cap)	150	124 <sup>4</sup>	83%	30,2%	30,4%	630
	Compartiment B (Mid Cap)	125	82 <sup>4</sup>	66%	26,2%	27,4%	
	Compartiment C (Small Cap)	245	147 <sup>4</sup>	60%	26,7%	29,4%	
<b>Total des entreprises cotées</b>		<b>520<sup>1</sup></b>	<b>353</b>	<b>68%</b>	<b>27,8%</b>	<b>29,3%</b>	
<b>Entreprises non cotées de 500 salarié.e.s et plus et 50 millions de chiffre d'affaires et plus</b>		<b>397<sup>2</sup></b>	<b>297<sup>5</sup></b>	<b>75%</b>	<b>14,2%</b>		<b>635<sup>7</sup></b>
<b>Total</b>		<b>917<sup>7</sup></b>	<b>650</b>	<b>71%</b>			<b>1265</b>

1- Source : Résultats issus de la requête formulée par HCEfh/CSEP à l'INSEE, 2015.

2- Source : Nombre d'entreprises cotées issus du rapport de MIDDLENEXT - 2014 : <http://bit.ly/1M37ID2>.

3- Source : Ethics & Board, au 15 juin 2015. Les rapports annuels de l'AMF portent souvent sur des échantillons des entreprises sur les indices CAC40 (36) et SBF120 (24 ou 40).

4- Source : Etude réalisée par le HCEfh et le CSEP, septembre 2015 auprès de 502 entreprises cotées – 353 entreprises au total ont répondu.

5- Source : Etude réalisée par Karima BOUAISS et Vivianne de BEAUFORT, "Application de la loi relative à la représentation équilibrée F-H au sein des conseils - Etat des lieux pour les sociétés en deçà du SBF 120", 2015.

6- Source : Projection réalisée par le cabinet Russel Reynolds, pour l'année 2016.

7- Le calcul du total d'entreprises privées concernées comprend les entreprises cotées sur Euronext Paris et les entreprises non cotées. La projection reprend le mode de calcul du cabinet Russel Reynolds estimant le nombre de femmes à nommer à 1,6 femme par conseil.

HCEfh – Vers un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles :  
la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance

Rappel : objectif paritaire fixé par la loi :

► Pour les conseils d'administration ou de surveillance de 8 membres et plus :

- ① 20% en 2014 (3 ans à compter de la promulgation) ;
- ② 40% en 2017 (6 ans après la promulgation).

► Pour les conseils composés au plus de 8 membres :

L'écart entre le nombre des membres de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.

► A titre indicatif, dans le cadre de l'étude menée par le HCEfh/CSEP auprès de 502 entreprises cotées, sur les 353 entreprises qui ont répondu, un conseil de 8 membres au plus concerne :

4% des entreprises du compartiment A

40% des entreprises du compartiment B

75% des entreprises du compartiment C

Au total, environ 50% des entreprises cotées de l'échantillon observé ont un conseil de 8 membres ou moins.

Concrètement, cette répartition impacte l'objectif poursuivi (l'écart et non les 40%) et le pourcentage réel de femmes dans ces « petits » conseils est finalement plus élevé avec cet ajustement :

	A	B	C	Pour l'ensemble des entreprises cotées
Avec un objectif de 40%	30,20%	26,20%	26,70%	27,8%
Avec un écart inférieur à deux	30,37%	27,36%	29,41%	29,3%

Retrouver la présentation de l'étude menée par le HCEfh/CSEP, dans la partie II. Mesure : des informations éparées pour un suivi partiel des lois.

Nombre de femmes pour un conseil de huit membres au plus ou inversement

Total Hommes + Femmes	8	7	6	5	4	3	2
Hommes	7	6	5	4	3	2	1
Femmes	1	1	1	1	1	1	1
Différence (H-F)	6	5	4	3	2	1	0
En %					25,0	33,3	50,0
Hommes	6	5	4	3	2		
Femmes	2	2	2	2	2		
Différence (H-F)	4	3	2	1	0		
En %			33,3	40,0	50,0		
Hommes	5	4	3				
Femmes	3	3	3				
Différence (H-F)	2	1	0				
En %	37,5	42,9	50,0				
Hommes	4						
Femmes	4						
Différence (H-F)	0						
En %	50,0						

En vert, les situations conformes à la loi.

Entreprises cotées	Nombre total	Nombre d'entreprises étudiées	%	% F	MIN	MAX	% d'entreprises respectant, fin 2014, les objectifs attendus pour 2017
<b>Compartiment A</b>	150	124	83%	<b>30,2%</b>	0% (Eurofins-CEREP)	54% (Publicis Group)	17%
Dont CA/CS > 8		111					13%
Dont CA/CS < 8 ou = 8		13					54%
<b>Compartiment B</b>	125	82	66%	<b>26,2%</b>	0% (Fiducial Real Estate)	50% (Groupe Gorge; Locindus; NRJ Group; Solucom)	17%
Dont CA/CS > 8		44					5%
Dont CA/CS < 8 ou = 8		38					32%
<b>Compartiment C</b>	245	147	60%	<b>26,7%</b>	0% (12 entreprises)	75% (Groupe CRIT; Le Tanneur & Cie)	37%
Dont CA/CS > 8		21					5%
Dont CA/CS < 8 ou = 8		126					43%
<b>Total cotées</b>	<b>520</b>	<b>353</b>	<b>68%</b>	<b>27,8%</b>			<b>25%</b>

Source : Etude HCEfh/CSEP, 2015, résultats au 31 décembre 2014.



Cartographie d'un Conseil d'administration d'une entreprise du CAC40 ou du SBF 120  
depuis l'adoption de la loi

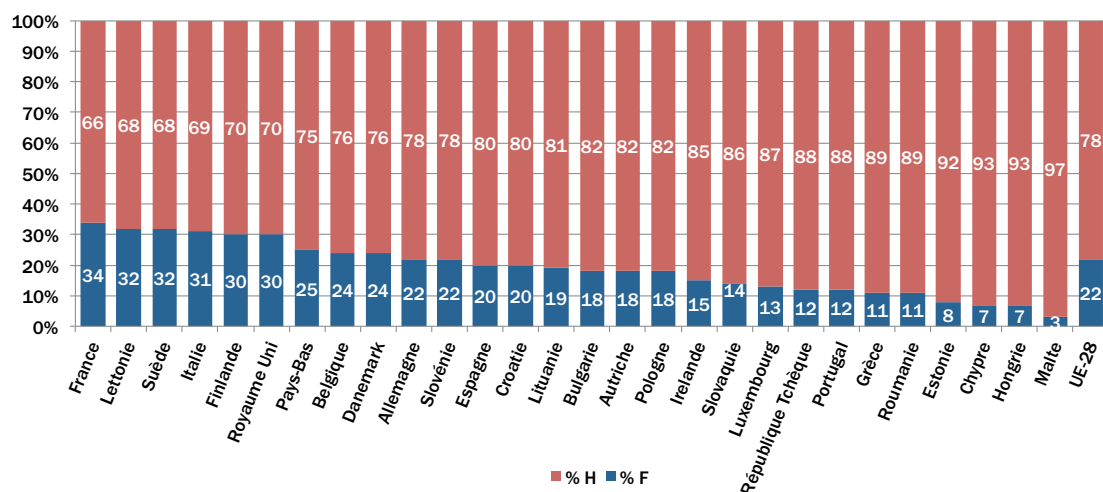
	CA moyen d'une entreprise du CAC40	CA moyen d'une entreprise du SBF120 hors CAC40
Nombre total	14 administrateur.rice.s, dont :	11 administrateur.rice.s, dont :
Sexe	5 F / 9 H	4 F / 7 H
Nationalité	10 français.e.s / 4 étranger.ère.s : 2 F et 2 H	8 français.e.s / 3 étranger.ère.s dont 1 F et 2 H
Indépendance	8 administrateur.rice.s indépendant.e.s : 3 F et 5 H	6 administrateur.rice.s indépendant.e.s dont 2 F et 4 H
Age	60 ans de moyenne d'âge, et une ancienneté moyenne dans les conseils de 6 ans.	58 ans de moyenne d'âge et une ancienneté moyenne dans les conseils de 6 ans
Jetons de présence	68 000€/an rémunération (fixe+variable) pour un.e administrateur.rice. simple	48 000€/an rémunération (fixe+variable) pour un.e administrateur.rice. simple
	Avec une rémunération versée à une administratrice en moyenne 12% inférieure à la valeur médiane des jetons de présence <sup>1</sup> :	
	moins de 60 000 €/an pour une administratrice	moins de 43 000€/an pour une administratrice

Source : Cabinet Russel Reynolds, audition HCEfh, 2015.

1- Source : Deloitte, « Les femmes dans les conseils d'administration : une perspective globale », 4<sup>ème</sup> édition, novembre 2015 : <http://bit.ly/1NDFhh9>

- La France se place désormais en tête des pays de l'Union européenne, avec 34% de femmes dans les entreprises cotées les plus capitalisées (pour la France, les entreprises du CAC40).

Pourcentage de femmes et d'hommes au sein des conseils de sociétés cotées dans les pays de l'Union européenne, en avril 2015

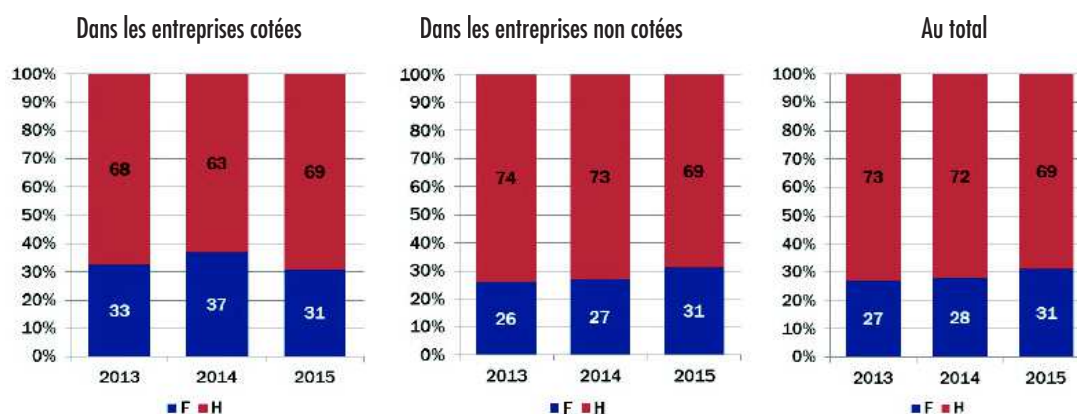


Source : Commission européenne, avril 2015 : <http://bit.ly/1NMK6mQ>

## Dans le secteur public : Une progression en cours, difficile à étayer, faute de données chiffrées suffisantes.

- En 2015, les conseils des entreprises cotées dans lesquelles l'Etat a une participation comptent 31% de femmes représentant l'Etat.

Pourcentage de femmes et d'hommes, représentant l'Etat, au sein des entreprises (cotées et non cotées) dans lesquelles l'Etat a une participation, en 2013, 2014 et 2015

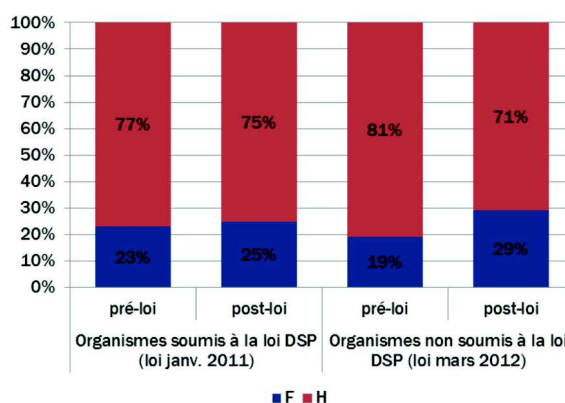


Source : Agence des participations de l'Etat (APE), rapports 2013, 2014 et 2015.

A noter, toutefois, que les entreprises non cotées dans lesquelles l'Etat a une participation n'entrent pas toutes dans le périmètre des lois.

- En 2013, parmi les Etablissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC) et les Etablissements Publics Administratifs (EPA) et autres sociétés entrant dans le périmètre du Contrôle Général Economique et Financier (CGEFI), les femmes représentent **25% des membres des conseils des organismes soumis à la loi de janvier 2011 et 29% des membres des conseils des organismes soumis à la loi de mars 2012.**

Pourcentage de femmes et d'hommes au sein des conseils d'administration des organismes entrant dans le périmètre du CGEFI



Source : CGEFI, enquête, février 2013.

- En 2015, aucune donnée chiffrée n'est compilée et accessible pour assurer le suivi des dispositions législatives concernant les entreprises publiques, les établissements publics administratifs.

### **Difficultés de comptage précis de la part des femmes dans les conseils des entreprises et établissements**

A l'occasion de ce premier travail d'évaluation des dispositifs paritaires dans les conseils des entreprises et établissements, il apparaît que la mesure de la part des femmes dans ces instances et de sa progression est difficile à obtenir de façon claire.

- ▶ Pour le secteur privé, comme le montre le tableau en page 14, les études réalisées portent souvent sur une partie des entreprises visées, soit parce que l'analyse est faite à un temps donné et que toutes les entreprises de l'indice visé n'ont pas toutes tenu leur assemblée générale et rendu disponible ces données, soit parce qu'elles sont menées sur un échantillon partiel de ces indices.
- ▶ Pour le secteur public, la situation est encore plus critique puisqu'aucune remontée exhaustive d'informations n'est faite ou n'est centralisée, pour la rendre accessible, pour une part importante des entreprises et établissements visés par les lois.



**Romain SABATHIER**, Secrétaire général

01 42 75 86 91 - [romain.sabathier@pm.gouv.fr](mailto:romain.sabathier@pm.gouv.fr)



**Margaux COLLET**, Responsable des Etudes, de la Communication et des Relations presse

06 09 14 43 06 - 01 42 75 86 94 - [margaux.collet@pm.gouv.fr](mailto:margaux.collet@pm.gouv.fr)



35 rue Saint-Dominique – 75007 PARIS

**Pour plus d'informations :**

Suivez-nous sur **twitter** : **@HCEfh**

Découvrez les ressources et travaux du HCEfh sur **notre site internet** : [www.haut-conseil-egalite.gouv.fr](http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr)

Contactez-nous : [haut-conseil-egalite@pm.gouv.fr](mailto:haut-conseil-egalite@pm.gouv.fr)