



Bruxelles, le 14.11.2012  
COM(2012) 614 final

2012/299 (COD)

Proposition de

**DIRECTIVE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL**

**relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs  
des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes**

(Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)

{SWD(2012) 348 final}

{SWD(2012) 349 final}

## EXPOSÉ DES MOTIFS

### 1. CONTEXTE DE LA PROPOSITION

#### Contexte

Dans l'Union européenne, les conseils des entreprises se caractérisent par la persistance d'un déséquilibre entre hommes et femmes, comme en témoigne le fait que ces dernières n'occupent actuellement que 13,7 % des sièges d'administrateurs (15 % s'agissant des administrateurs non exécutifs) dans les plus grandes sociétés cotées en bourse<sup>1</sup>. La sous-représentation des femmes dans les conseils de ces sociétés est d'autant plus frappante lorsqu'on l'envisage au regard d'autres secteurs de la société, en particulier le secteur public<sup>2</sup>.

Les États membres et les institutions de l'Union ont déployé des efforts considérables pendant plusieurs décennies pour promouvoir la parité hommes-femmes dans les instances de décision économique, notamment en vue d'accroître la présence féminine dans les conseils des entreprises, en adoptant des recommandations et en encourageant l'autorégulation. Deux recommandations du Conseil (adoptées en 1984 et 1996) incitaient le secteur privé à renforcer la présence des femmes à tous les niveaux décisionnels, notamment par l'adoption de programmes d'actions positives, et appelaient la Commission à prendre des mesures pour parvenir à une participation équilibrée des hommes et des femmes à cet égard<sup>3</sup>. Des initiatives prises en matière d'autorégulation nationale et de gouvernance d'entreprise ont eu pour objet d'encourager les entreprises à nommer davantage de femmes aux postes les plus élevés.

Cependant, la présence des femmes dans les conseils des sociétés peine à progresser, la hausse annuelle moyenne enregistrée ces dernières années s'établissant tout au plus à 0,6 point de pourcentage<sup>4</sup>. Dans les États membres, cette progression est inégale, ce qui donne lieu à des situations très variables. L'augmentation est la plus sensible dans les États membres et les pays tiers qui ont instauré des mesures contraignantes<sup>5</sup>. Les initiatives d'autorégulation prises dans un certain nombre d'États membres ne se sont pas traduites par des changements

---

<sup>1</sup> Ce déséquilibre est marquant dans l'ensemble des États membres de l'UE, les moyennes nationales oscillant entre 5 % environ (pour MT, CY, HU, LU, PT, IT, EE et EL) et 25 % environ (pour SE, LV et FI). La proportion de femmes varie d'un État membre à l'autre: de 3 % à 28 % environ pour ce qui concerne les administrateurs non exécutifs et de 0 % à 21 % environ pour ce qui concerne les administrateurs exécutifs. Voir le rapport de suivi intitulé «Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE», mars 2012 ([http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_fr.pdf)).

<sup>2</sup> Quelques exemples: 30 % de femmes au niveau le plus élevé des administrations publiques nationales, 33 % de femmes parmi les membres des plus hautes juridictions. Dans les instituts de recherche, 22 % des membres des conseils d'administration sont des femmes (2007). Seules les banques centrales nationales demeurent, à contre-courant, des bastions presque exclusivement masculins: 83 % de leurs administrateurs sont des hommes et, pour l'heure, pas une seule femme n'est gouverneur d'une banque centrale dans l'Union.

<sup>3</sup> JO L 331 du 19.12.1984, p. 34 et JO L 319 du 10.12.1996, p. 11.

<sup>4</sup> Voir le rapport de suivi mentionné dans la note n° 1.

<sup>5</sup> D'octobre 2010 à janvier 2012, c'est en France que l'on a enregistré la hausse de loin la plus importante de la proportion de femmes dans les conseils des sociétés (s'établissant à 22 %, soit une hausse de 10 points de pourcentage), ces dernières ayant atteint, à l'avance, le premier objectif fixé dans une nouvelle loi votée en janvier 2011 (20 % d'ici 2014 et 40 % d'ici 2017). En Norvège, il n'aura fallu que trois années pour que cette proportion passe de 18 % en 2006 (année de l'instauration d'un objectif contraignant) à 40 %.

aussi notables. Au rythme actuel, plusieurs décennies seraient nécessaires pour approcher de la parité hommes-femmes dans l'ensemble de l'Union.

Les écarts croissants entre les États membres risquent de s'accroître en raison des grandes différences d'approche que ces derniers adoptent en la matière. Certains États membres ont légiféré mais ont ciblé des catégories d'entreprises différentes tout en optant pour des procédés juridiques différents. Si tant est qu'elles s'attaquent au problème, les législations nationales évoluent également dans des directions diverses. Certains États membres privilégient, en effet, un modèle reposant sur le principe «se conformer ou se justifier», en vertu duquel les entreprises ne remplissant pas un objectif fixé en matière de parité hommes-femmes doivent exposer les raisons de ce manquement. D'autres définissent, pour atteindre une représentation équilibrée des sexes, un objectif légal entièrement contraignant et assorti de sanctions. Certains États membres visent les sociétés cotées en bourse, tandis que d'autres ciblent uniquement les grandes entreprises (cotées ou non) ou les entreprises publiques. Certains encore axent leurs mesures sur les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées tandis que d'autres y englobent à la fois les administrateurs exécutifs et non exécutifs de ces sociétés.

La disparité des réglementations nationales ou leur absence expliquent non seulement les variations, entre les États membres, du nombre de femmes occupant des postes d'administrateurs exécutifs et non exécutifs et la fluctuation du rythme de progression enregistré dans ce domaine, mais elles sont également à l'origine d'obstacles sur le marché intérieur, du fait qu'elles imposent aux sociétés cotées européennes des exigences divergentes en matière de gouvernance d'entreprise. Cette évolution hétérogène des législations nationales entraîne une fragmentation des cadres législatifs en vigueur dans tous les États membres l'Union, qui se traduit pour les entreprises, les investisseurs et autres parties prenantes par des obligations juridiques contradictoires difficilement comparables, une certaine confusion et des surcoûts, entravant en fin de compte le bon fonctionnement du marché intérieur. Imposées dans le cadre de la loi ou d'une pratique d'autorégulation, ces exigences divergentes régissant la composition des conseils des entreprises peuvent, en particulier, causer des difficultés d'ordre pratique aux sociétés cotées qui exercent des activités transnationales, notamment lorsqu'elles établissent des filiales ou procèdent à des fusions et acquisitions, ainsi qu'aux candidats aux postes d'administrateurs. Dans la plupart des États membres, le manque actuel de transparence des procédures de sélection et des critères relatifs aux qualifications requises pour les postes d'administrateurs constitue un obstacle de taille sur la voie d'une plus grande mixité dans les conseils des entreprises et influe négativement sur la carrière des candidats aux postes d'administrateurs, sur leur liberté de circulation, et sur les décisions des investisseurs. L'opacité des nominations complique en général la tâche des femmes possédant les qualifications requises pour siéger dans les conseils des entreprises et qui postulent à de telles fonctions, et ce d'autant plus si elles se portent candidates dans un autre État membre. Le manque de clarté des critères relatifs aux qualifications requises pour les postes d'administrateurs peut également saper la confiance que les investisseurs accordent à une entreprise, notamment si celle-ci exerce des activités transnationales. La diffusion d'informations pertinentes relatives au ratio hommes-femmes au sein des conseils des entreprises permettrait également de mieux responsabiliser ces dernières, de prendre des décisions plus éclairées et mieux fondées, de mieux affecter les capitaux et, au final, de faire progresser et de rendre plus durables la croissance et l'emploi dans l'Union.

Or, le recours insuffisant aux compétences de femmes hautement qualifiées représente une perte en termes de potentiel de croissance économique. La pleine mobilisation de l'ensemble des ressources humaines disponibles sera un élément déterminant pour relever les défis

démographiques de l'Union, pour affronter avec succès la concurrence dans une économie mondialisée et pour assurer à l'UE un avantage comparatif par rapport aux pays tiers. En outre, le déséquilibre de la représentation des hommes et des femmes dans les conseils des sociétés cotées en bourse de l'Union peut constituer une occasion manquée au niveau de ces entreprises, sous l'angle tant de la gouvernance que de la performance financière<sup>6</sup>. Le nœud du problème réside dans la subsistance de multiples obstacles auxquels se heurtent, dans leur ascension vers les postes les plus élevés, les femmes hautement qualifiées qui sont aptes à siéger dans les conseils des entreprises et dont le nombre ne cesse d'augmenter<sup>7</sup>. La réticence à nommer des candidates à des postes d'administrateurs trouve souvent ses racines dans des conceptions stéréotypées des rôles de l'homme et de la femme qui prévalent en matière de recrutement et de promotion, dans une culture d'entreprise dominée par les hommes et dans le manque de transparence des procédures de nomination des membres des conseils. Ces éléments, dont la combinaison est souvent appelée «plafond de verre», portent atteinte, dans toute l'Union, au fonctionnement optimal du marché de l'emploi des cadres dirigeants.

La sous-représentation persistante des femmes dans les conseils des entreprises est un facteur clé de l'insuffisante mixité qui caractérise ces instances de décision en général, laquelle a des conséquences néfastes. Les conseils à prédominance masculine risquent nettement plus d'être marqués par un «conformisme de groupe» étriqué. Ce phénomène peut entraîner une absence de remise en cause effective des décisions de la direction, de même que le manque de diversité des avis exprimés, des valeurs défendues et des compétences peut se solder par une moindre richesse des débats et des idées et une moindre contestation au sein des conseils des entreprises. La mixité insuffisante qui caractérise la composition de ces conseils s'explique avant tout par les faibles incitations du marché destinées à encourager les entreprises à remédier à cette situation. À cet égard, des pratiques inadéquates mises en œuvre pour le recrutement des membres des conseils contribuent à perpétuer la sélection de personnes présentant un profil similaire. Cette sélection s'opère souvent au sein d'un groupe de personnes trop restreint, les administrateurs non exécutifs étant encore fréquemment recrutés par l'intermédiaire d'un «réseau de vieux amis» parmi les contacts professionnels et personnels des membres en activité des conseils. Le manque de transparence en matière de mixité dans les conseils des sociétés aggrave le problème, d'autant que les informations dans ce domaine sont souvent insuffisantes, tout comme leur degré de diffusion auprès du grand public.

En ce qui concerne les objectifs à atteindre en matière de composition des conseils des entreprises, de transparence des recrutements et d'établissement de rapports sur la mixité dans ces conseils, les problèmes recensés nuisent aux performances globales des entreprises, à leur responsabilisation, à la capacité des investisseurs d'évaluer et de prendre en compte avec pertinence et à-propos l'ensemble des informations utiles, ainsi qu'à l'efficacité des marchés

---

<sup>6</sup> Publication récente: Institut de recherche du Crédit Suisse (août 2012), «Gender diversity and corporate performance» (en anglais uniquement). Parmi d'autres études importantes figurent: Catalyst (2004), «The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity» (en anglais uniquement); McKinsey (rapports de 2007, 2008 et 2010), «Women Matter» (en anglais uniquement); Deutsche Bank Research (2010), «Towards gender-balanced leadership» (en anglais uniquement); Ernst & Young (2012), «Mixed leadership» (en anglais uniquement).

<sup>7</sup> Les femmes représentent environ 60 % des diplômés des universités dans l'UE. Fait plus important encore, l'initiative en faveur d'une présence accrue, au sein des conseils des sociétés, des femmes issues d'écoles de commerce européennes («European Business Schools Women on Board Initiative») a rapidement dénombré plus de 7000 femmes aptes à intégrer un conseil, qui sont hautement qualifiées, dotées d'une solide expérience professionnelle et sont prêtes à accepter un poste d'administrateur (<http://www.edhec.com/html/Communication/womenonboard.html>).

financiers dans l'UE. En conséquence, il se peut que le potentiel du marché intérieur en termes de croissance et d'emplois durables ne soit pas pleinement exploité. Il convient donc de définir des exigences claires quant aux objectifs devant être atteints par les entreprises pour ce qui concerne la représentation des hommes et des femmes parmi leurs administrateurs non exécutifs, la transparence de la procédure de recrutement (critères relatifs aux qualifications) et les obligations d'établissement de rapports sur la mixité dans les conseils des sociétés.

## **Contexte politique**

Ces derniers temps, la question d'une participation accrue des femmes à la prise de décisions dans le domaine économique se pose de manière plus aiguë aux niveaux national, européen et international, en particulier sous l'angle de la dimension économique de la mixité hommes-femmes.

Dans sa charte des femmes<sup>8</sup> et dans sa stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2010-2015)<sup>9</sup>, la Commission européenne a réaffirmé son soutien à un renforcement de la présence des femmes dans les fonctions à responsabilités, tout en publiant plusieurs rapports dressant l'état de la situation<sup>10</sup>.

Dans le pacte européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (2011-2020) adopté le 7 mars 2011, le Conseil a considéré que les politiques d'égalité entre les sexes étaient essentielles à la croissance économique, à la prospérité et à la compétitivité, et il a demandé instamment que des mesures soient prises pour encourager une participation égale des femmes et des hommes au processus de prise de décision à tous les niveaux et dans tous les domaines, de manière à tirer pleinement parti de toutes les compétences.

Le Parlement européen a, maintes fois, appelé entreprises et États membres à accroître la représentation des femmes dans les organes décisionnels et a invité la Commission à présenter une proposition législative instaurant des quotas en vue d'atteindre le seuil critique de 30 % de femmes dans les instances dirigeantes d'ici 2015 et de 40 % d'ici 2020<sup>11</sup>.

Les partenaires sociaux européens ont réaffirmé leur attachement à poursuivre les actions dans ce domaine dans le cadre de leur programme de travail pour la période 2012-2014.

## **Objet de la proposition**

La proposition a pour objet d'accroître sensiblement, dans l'ensemble de l'Union, le nombre de femmes dans les conseils des entreprises, en fixant un objectif minimum de 40 % des membres du sexe sous-représenté parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et en faisant obligation aux sociétés dans lesquelles la proportion des membres du

---

<sup>8</sup> COM(2010) 78 final.

<sup>9</sup> COM(2010) 491 final.

<sup>10</sup> Voir le rapport de la Commission intitulé «Plus de femmes aux postes à responsabilité», janvier 2010; le document de travail des services de la Commission intitulé «The Gender Balance in Business Leadership» (en anglais uniquement), mars 2011, [SEC(2011) 246 final]; le rapport de suivi intitulé «Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE», mars 2012; et le document de travail des services de la Commission intitulé «Progress on equality between women and men in 2011» (en anglais uniquement), avril 2012 [SWD(2012) 85 final].

<sup>11</sup> Voir, par exemple, la résolution du 6 juillet 2011 sur les femmes et la direction des entreprises [2010/2115(INI)], la résolution du 13 mars 2012 sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'UE – 2011 [2011/2244(INI)].

sexe sous-représenté parmi ces administrateurs est inférieure à ce pourcentage d'appliquer, en vue d'atteindre cet objectif, des critères préétablis, clairs, univoques et formulés en termes neutres dans le cadre de la procédure de sélection visant à pourvoir ces postes.

La proposition tend à promouvoir l'équilibre hommes-femmes dans les instances de décision économique et à exploiter pleinement le vivier existant de compétences des candidats, afin de parvenir à une représentation plus équilibrée des hommes et des femmes dans les conseils des entreprises, ce qui contribuerait à la réalisation des objectifs de la stratégie Europe 2020. La directive proposée aura pour effet de supprimer les obstacles auxquels les femmes se heurtent lorsqu'elles briguent un siège dans un conseil de société, et d'améliorer la gouvernance des entreprises ainsi que les performances de celles-ci.

Une harmonisation a minima portant sur l'obligation pour les sociétés cotées en bourse de procéder aux nominations sur la base d'une évaluation comparative objective des qualifications des candidats et portant sur la fixation d'un objectif quantitatif pour l'équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs apparaît essentielle pour garantir l'existence de conditions de concurrence égales et pour épargner des difficultés pratiques aux sociétés cotées dans le marché intérieur.

L'objectif chiffré de 40 % prévu par la présente directive ne s'applique qu'aux administrateurs non exécutifs pour concilier la nécessité d'accroître la mixité au sein des conseils des entreprises, d'une part, et le besoin de limiter autant que possible l'intrusion dans la gestion quotidienne de celles-ci, d'autre part. Les administrateurs non exécutifs et les conseils de surveillance ont un rôle déterminant à jouer dans la nomination des cadres dirigeants et dans l'élaboration de la politique de l'entreprise en matière de ressources humaines. Une présence accrue du sexe sous-représenté parmi les administrateurs non exécutifs aura par conséquent des retombées positives sur la mixité à tous les échelons de la hiérarchie.

La proposition vise les sociétés cotées en bourse en raison de leur importance économique et de leur forte visibilité. Ce sont elles qui fixent les normes applicables au secteur privé en général. Par ailleurs, leurs conseils sont habituellement plus grands et leur statut juridique, semblable dans toute l'Union, ce qui permet la nécessaire comparabilité des situations.

L'objectif proposé, soit une proportion minimum de 40 % pour chacun des deux sexes, est conforme aux pourcentages actuellement discutés et fixés dans un certain nombre d'États membres de l'UE et de pays de l'EEE. Ce pourcentage se situe entre la «masse critique» minimale de 30 %, laquelle est estimée nécessaire pour obtenir des effets durables sur la performance des conseils des entreprises, et une parfaite parité hommes-femmes (50 %).

### **Cohérence avec les autres politiques et les objectifs de l'Union et avec la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne**

L'égalité entre les femmes et les hommes figure au nombre des valeurs fondatrices et des objectifs fondamentaux de l'Union en vertu de l'article 2 et de l'article 3, paragraphe 3, du traité sur l'Union européenne (TUE). Conformément à l'article 8 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE), l'Union cherche, pour toutes ses actions, à éliminer les inégalités, et à promouvoir l'égalité, entre les hommes et les femmes.

Plusieurs instruments juridiques importants sont en vigueur pour promouvoir l'égalité de traitement et l'égalité des chances entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail, y compris le travail non salarié<sup>12</sup>.

La proposition est conforme à la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne (la «charte»). Elle contribuera à la promotion des droits fondamentaux, en particulier ceux qui sont liés à l'égalité entre les femmes et les hommes (article 23) et à la liberté professionnelle (article 15). La proposition touche également à la liberté d'entreprise (article 16) et au droit de propriété (article 17), et ce de manière justifiée: conformément au principe de proportionnalité, la proposition porte sur les administrateurs non exécutifs des conseils des entreprises qui – s'ils sont des acteurs importants en particulier pour la gouvernance des entreprises – ne sont pas chargés de la gestion quotidienne des activités de celles-ci.

L'article 21, paragraphe 1, de la charte interdit, en principe, toute discrimination fondée sur le sexe. L'article 23 reconnaît toutefois que le principe de l'égalité n'empêche pas le maintien ou l'adoption de mesures prévoyant des avantages spécifiques en faveur du sexe sous-représenté.

Ce principe de l'**action positive** est également consacré à l'article 157, paragraphe 4, du TFUE.

La Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) a établi les critères à remplir pour concilier les deux principes de l'égalité formelle de traitement et de l'action positive visant à atteindre une égalité de fait, tous deux étant reconnus dans la charte et à l'article 157 du TFUE, ainsi qu'à l'article 3 de la directive 2006/54/CE.

Ces critères sont les suivants:

- (1) les mesures doivent concerner un secteur dans lequel les femmes sont sous-représentées;
- (2) elles ne peuvent accorder la priorité aux candidates que si ces dernières possèdent des qualifications égales à celles de leurs homologues masculins;
- (3) elles ne peuvent accorder une priorité automatique et inconditionnelle aux candidates possédant des qualifications égales, mais doivent comporter une «clause d'ouverture» qui prévoit la possibilité d'autoriser des dérogations dans des cas dûment justifiés tenant compte de chaque situation, et notamment de la situation personnelle de chaque candidat.

La proposition observe ces critères (voir l'article 4, paragraphe 3).

## **2. RÉSULTATS DES CONSULTATIONS DES PARTIES INTÉRESSÉES ET DES ANALYSES D'IMPACT**

### **Consultation et expertise**

---

<sup>12</sup> Notamment les directives 2006/54/CE et 2010/41/UE.

Du 5 mars au 28 mai 2012, la Commission a organisé une consultation publique en vue de recueillir les avis des parties intéressées sur l'opportunité d'engager une action pour corriger le déséquilibre hommes-femmes dans les conseils des entreprises et, dans l'affirmative, sur la nature de cette action. Sur les 485 réponses reçues, 161 émanaient de particuliers et 324 de personnes morales. Parmi ces dernières figuraient 13 États membres, 3 gouvernements régionaux, 6 villes ou municipalités, 79 entreprises (à la fois de grandes sociétés cotées et des PME), 56 associations patronales aux niveaux européen et national, 53 ONG (essentiellement des associations de femmes), des syndicats, des associations professionnelles, des partis politiques, des associations d'investisseurs et d'actionnaires, des acteurs de la gouvernance d'entreprise et autres.

Un large consensus s'est dégagé sur l'urgence d'augmenter la proportion de femmes dans les conseils des entreprises. Une vaste majorité s'accordait à dire que la mixité de la main-d'œuvre et de la composition de ces conseils est un moteur de l'innovation, de la créativité, de la bonne gouvernance et de l'expansion des marchés pour les entreprises et que ce serait faire preuve d'un manque de vision que de ne pas utiliser le potentiel économique que représentent les femmes qualifiées. Les parties intéressées divergeaient sur les moyens aptes à induire des changements. Tandis que certains, essentiellement des acteurs de l'industrie, privilégiaient le maintien d'une autorégulation, d'autres, notamment les syndicats, les associations de femmes, d'autres ONG et un certain nombre d'entités régionales et municipales, plaidaient en faveur d'une démarche plus ambitieuse concrétisée par des objectifs contraignants. Quelques parties intéressées ont suggéré de viser tout d'abord les administrateurs non exécutifs et les conseils de surveillance car l'intrusion dans la gestion quotidienne des entreprises serait moins importante, tandis que les administrateurs exécutifs feraient l'objet d'une mesure ultérieure.

Selon un rapport Eurobaromètre<sup>13</sup> de 2011, 88 % des Européens estiment que les femmes devraient être représentées à égalité aux postes de direction des entreprises. Lorsqu'il lui est proposé de choisir entre trois possibilités pour atteindre la parité dans les conseils des entreprises, l'opinion est divisée entre l'autorégulation des entreprises (31 %), les mesures légales contraignantes (26 %) et les mesures volontaires comme les codes de gouvernance des entreprises et les chartes non contraignantes (20 %). Cependant, 75 % des Européens sont favorables à l'adoption d'une législation à condition qu'elle permette la prise en compte des qualifications et qu'elle ne favorise pas automatiquement l'un ou l'autre sexe.

## Analyse d'impact

Dans l'analyse d'impact (AI) sont analysées cinq options qui sont décrites intégralement dans le rapport correspondant:

- **option 1:** le scénario de référence (autrement dit, aucune nouvelle action au niveau de l'UE);

---

<sup>13</sup> Eurobaromètre spécial 376 (2012), Les femmes aux postes de direction ([http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/eb\\_special\\_379\\_360\\_fr.htm#376](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb_special_379_360_fr.htm#376)).



- **option 2:** une recommandation de la Commission encourageant les États membres à atteindre l'objectif d'au moins 40 % de membres de chacun des deux sexes dans les conseils des entreprises d'ici 2020;
- **option 3:** une directive fixant un objectif contraignant d'une représentation de chacun des deux sexes de 40 % au moins d'ici 2020 en ce qui concerne les administrateurs non exécutifs;
- **option 4:** une directive fixant un objectif contraignant d'une représentation de chacun des deux sexes de 40 % au moins dans les conseils des entreprises d'ici 2020 en ce qui concerne les administrateurs non exécutifs, et un objectif souple pour les administrateurs exécutifs, qui serait fixé par les entreprises elles-mêmes;
- **option 5:** une directive fixant un objectif contraignant d'une représentation de chacun des deux sexes de 40 % au moins dans les conseils des entreprises d'ici 2020, tant pour les administrateurs non exécutifs que pour les administrateurs exécutifs.

Une comparaison des conséquences des différentes options envisagées a permis de conclure que (i) les mesures contraignantes sont plus efficaces pour atteindre les objectifs de l'action que les mesures facultatives, (ii) les mesures ciblant à la fois les administrateurs exécutifs et non exécutifs sont plus efficaces que les mesures ne ciblant qu'une catégorie d'administrateurs, et (iii) les mesures contraignantes produiront davantage d'effets bénéfiques pour la société et l'économie que les mesures facultatives.

Parallèlement, l'efficacité des différentes options est directement liée au degré de restriction des droits des entreprises et des actionnaires en tant que propriétaires de celles-ci, y compris de leurs droits fondamentaux. En comparaison d'une mesure non contraignante produisant un effet tangible mais limité, une augmentation sensible de l'impact recherché sous l'angle des objectifs fixés nécessiterait l'adoption d'un instrument ayant force obligatoire, qui imposerait des conditions minimales pour la composition des conseils des entreprises.

Les mesures contraignantes entraîneraient des coûts comparativement plus élevés et une charge administrative plus lourde, mais qui resteraient néanmoins modestes au vu des avantages économiques escomptés. La charge administrative devrait être minimale pour toutes les options, puisque ces dernières ne concerneraient que les sociétés cotées en bourse, qui devraient pouvoir recourir aux mécanismes existants d'établissement de rapports.

La présente proposition opte pour l'efficacité accrue que revêtent des objectifs fixes et pour les effets bénéfiques plus larges sur la société et l'économie que peut avoir une mesure ciblant les administrateurs non exécutifs, ce qui justifie une restriction plus importante des droits fondamentaux. La proposition s'abstient de définir un objectif contraignant fixe pour les administrateurs exécutifs, car ceux-ci doivent davantage que d'autres posséder des connaissances et une expérience sectorielles pour assurer la gestion quotidienne d'une entreprise. Les entreprises devraient cependant être tenues de prendre des engagements à l'égard de leurs administrateurs exécutifs, qui prennent en considération leurs spécificités, et de faire rapport sur le respect de ces engagements. La proposition se fonde, dès lors, sur l'option 4.

### 3. ÉLÉMENTS JURIDIQUES DE LA PROPOSITION

#### Base juridique

L'article 157, paragraphe 3, du TFUE est la base juridique de toute mesure contraignante visant à assurer l'application du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes en matière d'emploi et de travail, y compris de toute action positive.

La proposition se fonde sur la disposition de l'article 157, paragraphe 3, du TFUE.

#### Subsidiarité

Les mesures instaurées par certains États membres pour corriger le déséquilibre hommes-femmes dans les conseils des entreprises sont très variables et nombreux sont les États membres, notamment ceux dans lesquels la proportion de femmes parmi les administrateurs de sociétés est particulièrement faible, qui n'ont pris aucune mesure dans ce domaine. Ils ne sont pas disposés à agir de leur propre initiative ou, lorsque c'est le cas, se heurtent à des résistances. Parallèlement, on observe des disparités entre les États membres quant à la proportion de femmes dans les conseils des entreprises, l'indicateur pertinent oscillant entre 3 % et 27 %. Cette situation compromet la réalisation d'un objectif fondamental, à savoir l'équilibre hommes-femmes dans les instances de décision économique dans l'ensemble de l'Union.

Les projections présentées dans le rapport sur l'analyse d'impact - qui se fonde sur des informations complètes quant aux initiatives législatives et d'autorégulation existantes ou programmées dans ce domaine, dans tous les États membres – révèlent que sans une action de l'Union, la représentation des femmes dans les conseils des sociétés cotées en bourse devrait passer de 13,7 % en 2012 à 20,4 % (20,84 % si l'on excepte les PME) en 2020 dans l'UE. Seul un État membre (la France) aura atteint, d'ici 2020, une représentation féminine de 40 % dans ces conseils, du fait de sa législation nationale imposant un quota. Sept autres États membres seulement – la Finlande, la Lettonie, les Pays-Bas, la Slovaquie, l'Espagne, le Danemark et la Suède – devraient, selon les prévisions, parvenir avant 2035 à une proportion de 40 %. Outre qu'elles seraient insatisfaisantes sous l'angle de l'égalité hommes-femmes, ces actions ne suffiraient pas à rassembler dans les conseils des entreprises de toute l'Union la «masse critique» de femmes qui, comme les recherches l'indiquent, est nécessaire pour que les performances des entreprises s'en ressentent positivement. Si l'on retient ce scénario, l'Union dans son ensemble ne devrait même pas atteindre la proportion de 40 % de femmes au sein des conseils d'ici 2040. Abstraction faite de la plausibilité générale de l'adoption de mesures efficaces par les États membres, les indications concrètes recueillies quant à leurs intentions, y compris leurs réponses à la consultation publique et les projections effectuées sur la base de l'ensemble des informations disponibles, démontrent clairement que des actions isolées à l'échelon national n'atteindront pas l'objectif d'une représentation plus équilibrée des hommes et des femmes dans les conseils des entreprises, conformément aux objectifs stratégiques exposés dans la présente proposition, que ce soit à l'horizon 2020 ou à n'importe quelle date dans un avenir prévisible.

Cette situation est porteuse d'un certain nombre de risques pesant sur la réalisation de l'objectif fondamental qu'est l'égalité hommes-femmes dans toute l'Union. Les traités fondateurs entendaient instaurer des conditions de concurrence égales entre les États membres en consacrant le principe de l'égalité de rémunération et de l'égalité hommes-femmes sur le

marché du travail, afin d'éviter toute concurrence nivelée par le bas entre les États membres en matière de travail et d'égalité de traitement. En effet, ceux-ci peuvent hésiter à légiférer dans ce domaine de leur propre initiative, pressentant le risque que leurs propres entreprises puissent se trouver désavantagées par rapport à celles d'autres États membres. Ce pressentiment, exacerbé par la pression exercée par les milieux d'affaires, constitue un obstacle supplémentaire de taille entravant l'adoption de mesures idoines par les États membres.

En outre, des réglementations nationales éparses et divergentes ne manqueront pas de poser des problèmes pratiques nuisibles au fonctionnement du marché intérieur. Si le droit des sociétés édicte des règles différentes d'un État membre à l'autre et des sanctions variables en cas de non-respect d'un quota national obligatoire, telles que l'exclusion de la passation de marchés publics, il est probable que les entreprises verront leur gestion quotidienne se compliquer et qu'elles seront dissuadées d'investir à l'étranger et d'implanter des filiales dans d'autres États membres. Par ailleurs, le fonctionnement du marché intérieur pourrait pâtir d'autres problèmes du fait de la disparité des règles ou d'un défaut de règles régissant la procédure de sélection, dépourvue de normes minimales, pour les postes clés d'administrateurs non exécutifs, compte tenu également des répercussions de ces divergences nationales sur la gouvernance des entreprises et sur l'évaluation de celle-ci par les investisseurs.

Le potentiel de compétitivité et de croissance inhérent à une utilisation optimale du vivier de talents que représentent les femmes possédant les meilleures qualifications pour occuper un poste d'administrateur pourrait être réalisé plus efficacement, pour des raisons d'échelle, si les États membres s'engageaient tous dans cette direction, notamment ceux dont les résultats dans ce domaine sont actuellement modestes ou dans lesquels aucune mesure n'a été prise ou n'est envisagée. Seule une mesure prise au niveau de l'Union pourra effectivement contribuer à l'instauration de conditions de concurrence égales dans l'Union et éviter toute complication d'ordre pratique dans la vie des entreprises, grâce à une harmonisation minimale des exigences applicables à la gouvernance d'entreprise tendant à ce que les décisions de nomination soient prises sur la base de critères objectifs en matière de qualifications, en vue d'atteindre l'équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs.

On peut donc conclure que les objectifs de la mesure envisagée ne pourront pas être atteints de manière suffisante par des actions isolées des États membres et pourront l'être mieux par une action coordonnée au niveau de l'UE que par des initiatives nationales dont la portée, l'ambition et l'efficacité seront variables. En conséquence, la proposition respecte le principe de subsidiarité.

### **Proportionnalité**

Les mesures non contraignantes, telles que les recommandations formulées dans le passé au niveau de l'Union, et les appels à l'autorégulation n'ont pas atteint – et on ne peut escompter que ce soit le cas – l'objectif d'approcher de la parité dans les instances de décision économique dans l'ensemble de l'Union. Une action de plus grande envergure, à engager au niveau de l'UE, se révèle donc indispensable pour réaliser ces objectifs. Cette action ne devrait, toutefois, pas excéder ce qui est strictement nécessaire pour faire progresser durablement la proportion de femmes dans les conseils des entreprises, sans affecter le fonctionnement des sociétés privées et de l'économie de marché.

La présente proposition, tendant à une harmonisation minimale, se contente de fixer des objectifs communs, en laissant aux États membres une latitude suffisante pour déterminer les meilleurs moyens de les atteindre au niveau national, compte tenu du contexte national, régional ou local, y compris du droit des sociétés et des pratiques de recrutement des administrateurs en vigueur dans le pays. La proposition exige notamment des États membres qu'ils ne modifient leur droit des sociétés que dans la mesure strictement nécessaire à l'harmonisation minimale des conditions applicables aux décisions de recrutement, tout en respectant les différentes structures des conseils des sociétés existant dans les États membres. Elle ne vise pas les petites et moyennes entreprises (PME), pour lesquelles l'action envisagée pourrait représenter une charge disproportionnée. En outre, comme il a été expliqué ci-dessus, la proposition ne fixe des objectifs quantitatifs que pour les administrateurs non exécutifs, ce qui limite considérablement l'intrusion potentielle dans la gestion quotidienne des sociétés concernées. Comme les administrateurs non exécutifs exercent essentiellement des fonctions de surveillance, il est également plus aisé de recruter des candidats qualifiés extérieurs à la société ou au secteur particulier concerné, considération qui revêt de l'importance pour les secteurs économiques dans lesquels les membres d'un sexe donné sont particulièrement sous-représentés parmi les travailleurs.

Le caractère temporaire de la directive proposée (voir l'article 10) confirme que cet instrument observe les principes de subsidiarité et de proportionnalité.

### **Choix de l'instrument**

La directive est l'instrument qui garantira le mieux, dans toute l'Union, un niveau minimum cohérent de mixité parmi les administrateurs non exécutifs siégeant dans les conseils de sociétés cotées en bourse, tout en permettant aux États membres d'adapter les détails de la réglementation à leurs spécificités eu égard à leur droit des sociétés et de choisir les meilleurs moyens pour en contrôler l'application et pour en sanctionner les violations. Cet instrument permettra aussi aux États membres d'aller, de leur plein gré, au-delà de la norme minimale.

### **Espace économique européen**

Ce texte présente de l'intérêt pour l'Espace économique européen et sera applicable aux États tiers membres de cet Espace en vertu d'une décision du comité mixte de l'EEE.

## **4. INCIDENCE BUDGÉTAIRE**

La proposition n'a aucune incidence sur le budget de l'Union.

## **5. EXPLICATION DÉTAILLÉE DES DIFFÉRENTES DISPOSITIONS**

### **Article premier: Objet**

Cette disposition expose la finalité de la directive.

### **Article 2: Définitions**

Cet article énonce les principales définitions, qui sont inspirées de celles figurant dans la recommandation 2005/162/CE de la Commission concernant le rôle des administrateurs non

exécutifs et des membres du conseil de surveillance des sociétés cotées et les comités du conseil d'administration ou de surveillance<sup>14</sup>, dans la recommandation 2003/361/CE de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises<sup>15</sup> pour ce qui concerne la définition des PME, et dans la directive 2006/111/CE de la Commission du 16 novembre 2006 relative à la transparence des relations financières entre les États membres et les entreprises publiques ainsi qu'à la transparence financière dans certaines entreprises<sup>16</sup> pour ce qui concerne la définition des entreprises publiques.

Ces définitions garantissent notamment que la directive s'appliquera uniformément aux différents types de structures des conseils de sociétés cotées que l'on trouve dans les États membres, à savoir au système dualiste dans lequel les conseils de direction et de surveillance sont distincts, au système moniste réunissant les fonctions de direction et de surveillance au sein d'un seul et même conseil, ainsi qu'à des systèmes hybrides qui présentent des caractéristiques des systèmes moniste et dualiste ou qui permettent aux sociétés de choisir parmi différents modèles.

La définition d'«administrateur» précise que les objectifs fixés par la directive visent l'ensemble des administrateurs non exécutifs, dont les représentants des salariés, dans les États membres où une certaine proportion d'administrateurs non exécutifs peut, ou doit, être nommée ou élue par le personnel de la société et/ou par des organisations de travailleurs, conformément au droit interne ou aux pratiques nationales, tandis que les procédures pratiques qui garantiront la réalisation des objectifs prévus dans la présente directive devraient être définies par les États membres concernés (voir le considérant 21).

### **Article 3: Exclusion des petites et moyennes entreprises**

Cet article exclut du champ d'application de la directive les sociétés cotées constituées en petites ou moyennes entreprises (PME), telles que les définit la recommandation 2003/361/CE de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises<sup>17</sup>.

### **Article 4: Objectifs concernant les administrateurs non exécutifs**

Le paragraphe 1 impose aux sociétés cotées dans lesquelles le sexe sous-représenté ne constitue pas au moins 40 % des administrateurs non exécutifs de pourvoir les postes concernés sur la base d'une analyse comparative des qualifications de chaque candidat à l'aune de critères préétablis, clairs, univoques et formulés en termes neutres, afin d'atteindre ledit pourcentage d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2020 au plus tard. Un délai plus court pour parvenir à cet objectif (1<sup>er</sup> janvier 2018) est imparti aux sociétés cotées constituées en entreprises publiques au sens de l'article 2, point b), de la directive 2006/111/CE de la Commission du 16 novembre 2006 relative à la transparence des relations financières entre les États membres et les entreprises publiques ainsi qu'à la transparence financière dans certaines entreprises<sup>18</sup>. Les États membres exercent, en effet, une influence dominante sur ces entreprises et disposent, dès lors, d'instruments plus nombreux pour susciter plus rapidement des changements.

---

<sup>14</sup> JO L 52 du 25.2.2005, p. 51.

<sup>15</sup> JO L 124 du 20.5.2003, p. 36.

<sup>16</sup> JO L 318 du 17.11.2006, p. 17.

<sup>17</sup> JO L 124 du 20.5.2003, p. 36.

<sup>18</sup> JO L 318 du 17.11.2006, p. 17.

Le paragraphe 2 définit le mode de calcul du nombre exact de postes d'administrateurs non exécutifs nécessaire pour la réalisation de l'objectif fixé au paragraphe 1. Il convient que ce nombre tourne autour de 40 %, par excès ou par défaut; parallèlement, afin d'éviter des contraintes excessives, les sociétés cotées ne devraient, toutefois, pas être tenues de nommer des membres du sexe sous-représenté à la moitié, ou plus, des postes d'administrateurs non exécutifs.

Le paragraphe 3 impose une règle de préférence dans le but d'atteindre l'objectif fixé au paragraphe 1. Conformément à cette règle, en présence de candidats des deux sexes possédant des qualifications égales, priorité est accordée au candidat du sexe sous-représenté à moins qu'une appréciation objective qui tient compte de tous les critères relatifs à la personne des candidats ne fasse pencher la balance en faveur du candidat de l'autre sexe. Cette exigence de forme est nécessaire pour garantir la conformité des objectifs avec la jurisprudence<sup>19</sup> de la Cour de justice de l'Union européenne en matière d'action positive. Il devrait être satisfait aux exigences prescrites dans ce paragraphe au stade approprié de la procédure de sélection, en fonction des dispositions de droit interne et des statuts des sociétés cotées.

Le paragraphe 4 impose une obligation d'information et une règle en matière de charge de la preuve applicables en cas de contestation de la procédure de sélection par un candidat non retenu.

Le paragraphe 5 prévoit une possibilité de justifier le non-respect de l'objectif lorsque les membres du sexe sous-représenté constituent moins de 10 % des effectifs de la société concernée.

Le paragraphe 6 prévoit que l'objectif fixé au paragraphe 1 peut être également réputé réalisé lorsque les membres du sexe sous-représenté occupent au moins un tiers de l'ensemble des postes d'administrateurs, qu'il s'agisse d'administrateurs exécutifs ou non exécutifs.

#### **Article 5: Mesures complémentaires prises par les sociétés, et établissement de rapports**

Le paragraphe 1 impose aux sociétés cotées de prendre des engagements individuels en matière de représentation des deux sexes parmi leurs administrateurs exécutifs, engagements dont elles devront s'être acquittées d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2020, ou d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2018 s'il s'agit de sociétés cotées constituées en entreprises publiques.

Le paragraphe 2 impose aux sociétés cotées de fournir et de publier des informations relatives à la composition ventilée par sexe de leurs conseils, et ce selon une fréquence annuelle, conformément à l'article 4, paragraphe 1, et à l'article 5, paragraphe 1.

Le paragraphe 3 impose aux sociétés cotées qui ne répondent pas aux objectifs relatifs aux administrateurs non exécutifs ou qui ne tiennent pas leurs engagements concernant les administrateurs exécutifs, une obligation supplémentaire de s'en expliquer et de décrire les mesures prises et celles envisagées pour, à l'avenir, réaliser les objectifs ou honorer leurs engagements.

---

<sup>19</sup> Arrêts de la Cour dans les affaires C-450/93, Kalanke (Rec. 1995, p. I-3051); C-409/95, Marschall (Rec. 1997, p. I-6363); C-158/97, Badeck (Rec. 2000, p. I-1875), et C-407/98, Abrahamsson (Rec. 2000, p. I-5539).

Le paragraphe 4 a trait aux compétences des organismes nationaux pour l'égalité de traitement prévus par la directive 2006/54/CE.

### **Article 6: Sanctions**

Cet article oblige les États membres à instituer un régime de sanctions applicable en cas de violation de la directive. Ces sanctions doivent être effectives, proportionnées et dissuasives. Une liste non exhaustive de mesures concrètes possibles figure au paragraphe 2.

### **Article 7: Exigences minimales**

Cette disposition énonce que la directive procède à une harmonisation a minima.

### **Article 8: Transposition**

Il incombe aux États membres d'arrêter les mesures de transposition pertinentes dans un délai de deux ans à compter de la date d'adoption de la directive. L'article précise les obligations afférentes à ces mesures qui doivent être communiquées à la Commission. Le paragraphe 3 permet aux États membres qui, avant l'entrée en vigueur de la présente directive, ont déjà adopté des mesures afin d'assurer une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées, de suspendre l'application des exigences procédurales en matière de nominations énoncées à l'article 4, paragraphes 1, 3, 4 et 5, pour autant qu'ils puissent démontrer que les mesures prises présentent une efficacité équivalente pour atteindre l'objectif fixé à l'article 4, paragraphe 1.

### **Articles 9, 10 et 11: Réexamen; Entrée en vigueur et expiration; Destinataires**

La directive impose aux États membres une obligation de faire rapport. Tous les deux ans, la Commission est tenue de réexaminer l'application de la directive, notamment d'apprécier si les objectifs fixés par cet instrument ont été atteints, et d'en faire rapport.

Ces objectifs ne seront valables que jusqu'à ce que des progrès durables dans la répartition hommes-femmes au sein des conseils des sociétés aient été enregistrés; à cet effet, la directive comporte une clause de limitation dans le temps.

Proposition de

**DIRECTIVE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL**

**relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs  
des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes**

(Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)

LE PARLEMENT EUROPÉEN ET LE CONSEIL DE L'UNION EUROPÉENNE,

vu le traité sur le fonctionnement de l'Union européenne, et notamment son article 157, paragraphe 3,

vu la proposition de la Commission européenne,

après transmission du projet d'acte législatif aux parlements nationaux,

vu l'avis du Comité économique et social européen<sup>20</sup>,

statuant conformément à la procédure législative ordinaire,

considérant ce qui suit:

- (1) L'égalité entre les femmes et les hommes figure au nombre des valeurs fondatrices et des objectifs fondamentaux de l'Union en vertu de l'article 2 et de l'article 3, paragraphe 3, du traité sur l'Union européenne. Aux termes de l'article 8 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (ci-après, le «traité»), l'Union cherche, pour toutes ses actions, à éliminer les inégalités, et à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes. L'article 157, paragraphe 3, du traité est la base juridique applicable pour l'adoption de mesures de l'Union visant à assurer l'application du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes en matière d'emploi et de travail.
- (2) Le principe de l'action positive et son importance pour parvenir concrètement à une égalité effective entre hommes et femmes sont consacrés à l'article 157, paragraphe 4, du traité et à l'article 23 de la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne,

---

<sup>20</sup> JO C du , p. .



qui dispose que l'égalité entre les femmes et les hommes doit être assurée dans tous les domaines et que le principe de l'égalité n'empêche pas le maintien ou l'adoption de mesures prévoyant des avantages spécifiques en faveur du sexe sous-représenté.

- (3) La recommandation 84/635/CEE du Conseil du 13 décembre 1984 relative à la promotion des actions positives en faveur des femmes<sup>21</sup> recommandait aux États membres de faire en sorte que les actions positives incluent, dans la mesure du possible, des actions portant sur la participation active des femmes dans les organismes décisionnels. La recommandation 96/694/CE du Conseil du 2 décembre 1996 concernant la participation équilibrée des femmes et des hommes aux processus de décision<sup>22</sup> recommandait aux États membres d'encourager le secteur privé à renforcer la présence des femmes à tous les niveaux décisionnels, notamment par l'adoption ou dans le cadre de plans d'égalité et de programme d'actions positives.
- (4) Ces dernières années, la Commission européenne a publié plusieurs rapports dressant l'état de la situation en matière de mixité dans les instances de décision économique<sup>23</sup>. La Commission a encouragé les sociétés cotées en bourse de l'Union européenne à accroître la proportion de femmes dans leurs conseils, en adoptant des mesures d'autorégulation, et à prendre un engagement volontaire concret à cet égard<sup>24</sup>. Dans sa Charte des femmes<sup>25</sup> du 5 mars 2010, la Commission européenne a souligné que les femmes n'avaient toujours pas pleinement accès au partage du pouvoir et à la prise de décision dans la vie économique et politique et elle a réaffirmé son engagement à utiliser les compétences qui lui ont été conférées pour promouvoir une représentation plus équitable des femmes et des hommes aux postes à responsabilités. Améliorer l'équilibre entre les femmes et les hommes dans la prise de décision figure au nombre des actions prioritaires définies par la Commission dans sa stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2010-2015)<sup>26</sup>.
- (5) Dans le pacte européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (2011-2020) adopté le 7 mars 2011, le Conseil a considéré que les politiques d'égalité entre les sexes étaient essentielles à la croissance économique, à la prospérité et à la compétitivité; il a réaffirmé sa détermination à combler les écarts entre hommes et femmes en vue d'atteindre les objectifs de la stratégie Europe 2020, notamment dans trois domaines très importants du point de vue de l'égalité des sexes, à savoir l'emploi, l'éducation et la promotion de l'inclusion sociale, et il a demandé instamment que des mesures soient prises pour encourager une participation égale des femmes et des hommes au processus de prise de décision à tous les niveaux et dans tous les domaines, de manière à tirer pleinement parti de toutes les compétences.

---

<sup>21</sup> JO L 331 du 19.12.1984, p. 34.

<sup>22</sup> JO L 319 du 10.12.1996, p. 11.

<sup>23</sup> Rapport de la Commission intitulé «Plus de femmes aux postes à responsabilité» (2010); document de travail des services de la Commission intitulé «The Gender Balance in Business Leadership» (en anglais uniquement), du 1.3.2011 [SEC(2011) 246 final]; rapport de suivi intitulé «Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE», du 5.3.2012; document de travail des services de la Commission intitulé «Progress on equality between women and men in 2011» (en anglais uniquement), du 16.4.2012 [SWD(2012) 85 final].

<sup>24</sup> «Davantage de femmes dans les conseils d'administration, une promesse pour l'Europe», IP/11/242.

<sup>25</sup> COM(2010) 78 final.

<sup>26</sup> COM(2010) 491 final.

- (6) Dans sa résolution sur les femmes et la direction des entreprises du 6 juillet 2011<sup>27</sup>, le Parlement européen a invité instamment les entreprises à atteindre le seuil critique de 30 % de femmes dans les instances dirigeantes d'ici 2015 et de 40 % d'ici 2020. Il a invité la Commission à présenter, d'ici 2012, une proposition législative comportant des quotas en cas d'insuffisance des mesures volontaires prises par les entreprises et les États membres. Dans sa résolution du 13 mars 2012 sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'UE – 2011<sup>28</sup>, le Parlement européen a réitéré son appel afin qu'une législation soit proposée.
- (7) L'utilisation optimale du capital humain constitue le facteur décisif de la compétitivité d'une économie et elle est indispensable pour faire face aux défis démographiques qui attendent l'UE, pour affronter avec succès la concurrence dans une économie mondialisée et pour assurer à l'Union un avantage comparatif par rapport aux pays tiers. Le vivier de femmes hautement instruites et qualifiées ne cesse d'augmenter, comme en témoigne le fait qu'elles représentent 60 % des diplômés des universités. Continuer à ne pas puiser dans ce vivier lors des nominations aux postes de décision économique reviendrait à négliger d'exploiter d'une manière optimale un capital humain très compétent.
- (8) Au sein des entreprises, il est largement reconnu que la présence de femmes dans les conseils améliore la gouvernance, parce que la performance des équipes et la qualité du processus décisionnel augmentent en raison d'un état d'esprit plus collectif et plus diversifié, ouvrant des perspectives plus larges et favorisant, par voie de conséquence, l'adoption de décisions plus nuancées. De multiples études ont également démontré l'existence d'une corrélation positive entre la mixité aux postes d'encadrement supérieur, d'une part, et les performances financières et la rentabilité des entreprises, d'autre part. Une représentation accrue des femmes dans les conseils des sociétés cotées en bourse de l'Union peut donc avoir un effet bénéfique sur les résultats de ces dernières.
- (9) Certains éléments probants indiquent en outre que l'égalité sur le marché du travail peut stimuler fortement la croissance économique. Accroître la présence des femmes dans les conseils des sociétés cotées de l'UE n'a pas seulement un effet positif pour les femmes ainsi promues, cela permet aussi d'attirer les femmes de talent dans les entreprises et d'accentuer leur présence à tous les niveaux de l'encadrement et parmi les effectifs. En conséquence, une hausse de la proportion de femmes dans ces conseils contribue favorablement à la réduction des écarts d'emploi et de rémunération entre les hommes et les femmes. Exploiter pleinement le vivier existant de compétences que représentent les femmes constituerait un progrès significatif en matière de valorisation académique, tant sur le plan individuel que pour le secteur public. La sous-représentation des femmes dans les conseils des sociétés cotées de l'UE constitue une occasion manquée de générer une croissance durable à long terme pour les économies des États membres dans leur ensemble.
- (10) En dépit de la législation de l'Union destinée à prévenir et à combattre la discrimination fondée sur le sexe, des recommandations du Conseil visant en particulier à accroître la présence des femmes dans les organes de décision

---

<sup>27</sup> 2010/2115(INI).

<sup>28</sup> 2011/2244(INI).

économique, et des actions engagées au niveau de l'Union pour encourager l'autorégulation, les femmes continuent d'être nettement moins nombreuses que les hommes dans les plus hautes instances décisionnelles des entreprises partout dans l'Union. Dans le secteur privé, et singulièrement dans les sociétés cotées, ce déséquilibre est particulièrement important et profond. Le principal indicateur dont dispose la Commission concernant la représentation des hommes et des femmes dans les conseils des sociétés montre que la proportion de femmes reste très faible au plus haut niveau de décision des entreprises. En janvier 2012, les femmes occupaient en moyenne à peine 13,7 % des postes d'administrateurs dans les plus grandes sociétés cotées en bourse des États membres. Et elles ne représentaient que 15 % des administrateurs non exécutifs.

- (11) La proportion de femmes dans les conseils des entreprises s'accroît très lentement, la hausse annuelle moyenne enregistrée ces dernières années s'établissant tout au plus à 0,6 point de pourcentage. Cette augmentation est inégale d'un État membre à l'autre, ce qui donne lieu à des situations très variables. Une progression nettement plus sensible est observée dans les États membres qui ont instauré des mesures contraignantes. Les écarts croissants entre les États membres risquent de s'accroître en raison des grandes différences d'approche qu'ils ont adoptées pour augmenter la représentation des femmes dans les conseils des entreprises.
- (12) La dispersion et la disparité des réglementations ou leur absence au niveau national dans le domaine de l'équilibre hommes-femmes dans les conseils des sociétés cotées entraînent non seulement des variations, entre les États membres, du nombre de femmes occupant des postes d'administrateurs non exécutifs et la fluctuation du rythme de progression enregistré en la matière, mais elles sont également à l'origine d'obstacles sur le marché intérieur, du fait qu'elles imposent aux sociétés européennes cotées des exigences divergentes en matière de gouvernance d'entreprise. Imposées dans le cadre de la loi ou d'une pratique d'autorégulation, ces exigences divergentes régissant la composition des conseils des entreprises peuvent causer des difficultés d'ordre pratique aux sociétés cotées qui exercent des activités transnationales, notamment lorsqu'elles établissent des filiales ou procèdent à des fusions et acquisitions, ainsi qu'aux candidats aux postes d'administrateurs.
- (13) Dans la plupart des États membres, le manque actuel de transparence des procédures de sélection et des critères relatifs aux qualifications requises pour les postes d'administrateurs constitue un obstacle de taille sur la voie d'une plus grande mixité dans les conseils des entreprises et influe négativement tant sur la carrière que sur la liberté de circulation des candidats aux postes d'administrateurs, et sur les décisions des investisseurs. Ce manque de transparence empêche ces candidats potentiels de postuler aux conseils dans lesquels leurs qualifications seraient les plus indispensables et de contester les décisions de nomination à caractère sexiste, ce qui restreint leur liberté de circulation dans le marché intérieur. Par ailleurs, les investisseurs adoptent des stratégies d'investissement différentes pour lesquelles ils ont besoin d'informations quant à l'expertise et aux compétences des membres des conseils des sociétés. Une transparence accrue des critères en matière de qualifications et de la procédure de sélection des administrateurs permettrait aux investisseurs de mieux évaluer la stratégie commerciale de l'entreprise et de prendre leurs décisions en connaissance de cause.

- (14) Si la présente directive n'a pas pour objet d'harmoniser dans le détail les législations nationales régissant la procédure et les critères en matière de qualifications applicables à la sélection des membres des conseils des sociétés, il y a lieu, pour atteindre l'équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs, d'instaurer certaines normes minimales imposant aux sociétés cotées en bourse au sein desquelles la représentation des hommes et des femmes n'est pas équilibrée de fonder leurs décisions de nomination des administrateurs non exécutifs sur une comparaison objective des qualifications des candidats, quant à leur aptitude, à leur compétence et à leurs prestations professionnelles. Seule une mesure adoptée à l'échelle de l'Union peut effectivement contribuer à garantir des conditions de concurrence égales dans l'ensemble de l'Union et éviter ainsi des complications d'ordre pratique dans la vie des entreprises.
- (15) La stratégie Europe 2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive<sup>29</sup> a constaté qu'une participation accrue de la main-d'œuvre féminine était un préalable indispensable pour stimuler la croissance et relever les défis démographiques en Europe. Elle a fixé un grand objectif consistant à porter à 75 % d'ici 2020 le taux d'emploi des femmes et des hommes âgés de 20 à 64 ans, qui ne pourra être atteint que moyennant un engagement clair en faveur de l'égalité hommes-femmes et une intensification des efforts déployés pour éliminer tous les obstacles à la participation des femmes au marché du travail. La crise économique actuelle a accentué la nécessité de plus en plus pressante en Europe de pouvoir faire appel à la connaissance, à la compétence et à l'innovation et de pouvoir exploiter d'une manière optimale le vivier de compétences existant. Un accroissement de la participation des femmes à la prise de décision économique, et notamment au sein des conseils des entreprises, devrait également avoir des retombées positives sur l'emploi des femmes dans les entreprises concernées et dans toute l'économie.
- (16) En conséquence, il convient que l'Union s'attache à augmenter la présence des femmes dans les conseils des entreprises, afin de stimuler la croissance économique et la compétitivité des entreprises européennes et de parvenir à une égalité effective entre hommes et femmes sur le marché du travail. Il conviendrait de poursuivre cet objectif en imposant des exigences minimales en matière d'action positive, sous la forme de mesures contraignantes visant la réalisation d'un objectif quantitatif quant à la composition des conseils des sociétés cotées en bourse, compte tenu du fait que les États membres et d'autres pays qui ont retenu cette méthode ou une démarche similaire ont obtenu les meilleurs résultats s'agissant d'atténuer la sous-représentation des femmes aux postes de décision économique.
- (17) Les sociétés cotées en bourse revêtent une importance économique particulière et se distinguent également par leur visibilité et leur poids sur le marché. Les mesures prévues dans la présente directive devraient donc s'appliquer à toute société cotée, notion par laquelle on entend une société ayant son siège statutaire dans un État membre, dont les valeurs mobilières sont admises à la négociation sur un marché réglementé au sens de l'article 4, paragraphe 1, alinéa 14, de la directive 2004/39/CE du Parlement européen et du Conseil du 21 avril 2004 concernant les marchés d'instruments financiers<sup>30</sup>, dans un ou plusieurs États membres. Les sociétés cotées

---

<sup>29</sup> COM(2010) 2020 final.

<sup>30</sup> JO L 145 du 30.4.2004, p. 1.

établissent des normes pour l'économie tout entière et leurs pratiques sont appelées à être suivies par d'autres types de sociétés. Le statut public des sociétés cotées justifie qu'elles soient davantage encadrées, dans l'intérêt général.

- (18) La présente directive ne devrait pas s'appliquer aux sociétés constituées en micro, petites ou moyennes entreprises (PME), telles que les définit la recommandation 2003/361/CE de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises<sup>31</sup>, même si elles font l'objet d'une cotation en bourse.
- (19) Les États membres connaissent plusieurs types de structures des conseils de sociétés cotées: la distinction principale consiste en l'opposition entre le système dualiste caractérisé par un conseil de direction et un conseil de surveillance, et le système moniste qui réunit les fonctions de direction et de surveillance au sein d'un seul et même conseil. Il existe également des systèmes hybrides qui présentent des caractéristiques des deux systèmes précédents ou qui permettent aux sociétés de choisir parmi différents modèles. Les mesures prévues par la présente directive devraient s'appliquer à tous les types de structures des conseils des entreprises existant dans les États membres.
- (20) Les systèmes d'administration et de direction des sociétés établissent tous une distinction entre administrateurs exécutifs, chargés de la gestion quotidienne de la société, et administrateurs non exécutifs qui n'y participent pas mais exercent, en revanche, une fonction de surveillance. Les objectifs quantitatifs prévus dans la présente directive ne devraient s'appliquer qu'aux administrateurs non exécutifs en vue de concilier la nécessité d'accroître la mixité au sein des conseils des entreprises et le besoin de limiter autant que possible l'intrusion dans la gestion quotidienne de celles-ci. Comme les administrateurs non exécutifs exercent des fonctions de surveillance, il est également plus aisé de recruter des candidats qualifiés extérieurs à la société et, dans une large mesure, extérieurs également au secteur particulier dans lequel cette société exerce ses activités, considération qui revêt de l'importance pour les secteurs économiques dans lesquels les membres d'un sexe donné sont particulièrement sous-représentés parmi les travailleurs.
- (21) Dans plusieurs États membres, une certaine proportion d'administrateurs non exécutifs peut, ou doit, être nommée ou élue par le personnel de la société et/ou par des organisations de travailleurs, conformément au droit interne ou aux pratiques nationales. Les objectifs quantitatifs prévus dans la présente directive devraient pourtant s'appliquer à tous les administrateurs non exécutifs, y compris les représentants des salariés. Compte tenu du fait que certains administrateurs non exécutifs sont représentants du personnel, il devrait toutefois revenir aux États membres concernés de définir les procédures pratiques qui garantiront la réalisation de ces objectifs.
- (22) Il conviendrait d'imposer aux sociétés cotées de l'Union des obligations de moyens prévoyant l'adoption de procédures idoines pour atteindre des objectifs précis quant à la composition par sexe de leurs conseils. Les sociétés cotées dans lesquelles les membres des conseils appartenant au sexe sous-représenté occupent moins de 40 %

---

<sup>31</sup> JO L 124 du 20.5.2003, p. 36.

des postes d'administrateurs non exécutifs devraient pourvoir ces postes sur la base d'une analyse comparative des qualifications de chaque candidat à l'aune de critères préétablis, clairs, univoques et formulés en termes neutres, afin de parvenir audit pourcentage le 1<sup>er</sup> janvier 2020 au plus tard. C'est pourquoi la directive fixe l'objectif, à atteindre d'ici cette date, de 40 % au moins des administrateurs non exécutifs appartenant au sexe sous-représenté. Cet objectif, en principe, ne vise que la mixité globale parmi les administrateurs non exécutifs et n'entrave pas la sélection concrète, au cas par cas, des divers administrateurs parmi un vaste vivier d'hommes et de femmes candidats. Surtout, il n'exclut aucun candidat en particulier aspirant à un poste d'administrateur ni n'impose aux sociétés ou aux actionnaires des administrateurs donnés. Sociétés et actionnaires restent donc maîtres de retenir les candidats aptes à siéger dans leurs conseils.

- (23) Les États membres exercent une influence dominante sur les sociétés cotées constituées en entreprises publiques au sens de l'article 2, point b), de la directive 2006/111/CE de la Commission du 16 novembre 2006 relative à la transparence des relations financières entre les États membres et les entreprises publiques ainsi qu'à la transparence financière dans certaines entreprises<sup>32</sup>. Forts d'une telle influence, ils ont les instruments pour susciter plus rapidement les changements nécessaires. Dès lors, il conviendrait, en ce qui concerne ces entreprises, d'avancer la date à laquelle elles devront avoir atteint l'objectif consistant à ce que 40 % au moins de leurs administrateurs non exécutifs appartiennent au sexe sous-représenté.
- (24) Des précisions supplémentaires s'imposent pour déterminer le nombre de postes d'administrateurs non exécutifs nécessaire à la réalisation de cet objectif puisque, vu la taille de la plupart des conseils des sociétés, il n'est mathématiquement possible que de dépasser la proportion exacte de 40 % ou de rester en deçà. Aussi le nombre de postes d'administrateurs nécessaire pour atteindre cet objectif devrait-il être celui qui, en valeur relative, est le plus proche de 40 %. Parallèlement, pour éviter que le sexe à l'origine surreprésenté ne fasse l'objet d'un traitement discriminatoire, les sociétés cotées ne devraient pas être tenues de nommer des membres du sexe sous-représenté à la moitié, ou plus, des postes d'administrateurs non exécutifs. Ainsi, les membres du sexe sous-représenté devraient, par exemple, occuper au moins un poste au sein des conseils comptant trois ou quatre administrateurs non exécutifs, au moins deux postes dans les conseils réunissant cinq ou six administrateurs non exécutifs et au moins trois postes au sein des conseils dans lesquels siègent sept ou huit administrateurs non exécutifs.
- (25) Dans sa jurisprudence<sup>33</sup> sur l'action positive et la compatibilité de celle-ci avec le principe de non-discrimination fondée sur le sexe (également énoncé, désormais, à l'article 21 de la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne), la Cour de justice de l'Union européenne a accepté que, dans certains cas, priorité puisse être accordée au sexe sous-représenté dans les procédures de sélection en matière d'emploi ou de promotion, à condition que le candidat du sexe sous-représenté possède une qualification égale à celle du concurrent de l'autre sexe quant à leur aptitude, à leur compétence et à leurs prestations professionnelles; que cette priorité ne soit pas

---

<sup>32</sup> JO L 318 du 17.11.2006, p. 17.

<sup>33</sup> Arrêts de la Cour dans les affaires C-450/93, Kalanke (Rec. 1995, p. I-3051); C-409/95, Marschall (Rec. 1997, p. I-6363); C-158/97, Badeck (Rec. 2000, p. I-1875), et C-407/98, Abrahamsson (Rec. 2000, p. I-5539).

automatique ni inconditionnelle mais qu'elle puisse être écartée si des motifs tenant à la personne d'un candidat de l'autre sexe font pencher la balance en sa faveur, et que la candidature de chacun fasse l'objet d'une appréciation objective qui tient compte de tous les critères relatifs à la personne des candidats.

- (26) Dans le droit fil de cette jurisprudence, les États membres devraient veiller à ce que la sélection des candidats les plus qualifiés pour pourvoir les postes d'administrateurs non exécutifs repose sur une analyse comparative des qualifications de chaque candidat à l'aune de critères préétablis, clairs, univoques et formulés en termes neutres. Parmi les types de critères de sélection que les sociétés pourraient appliquer figurent, par exemple, l'expérience professionnelle dans des tâches de direction et/ou de surveillance, la connaissance de domaines spécifiques pertinents tels que la finance, le contrôle de gestion ou la gestion des ressources humaines, des compétences d'encadrement et de communication ainsi que des capacités de travailler en réseau. La priorité devrait être accordée au candidat du sexe sous-représenté si ce candidat possède une qualification égale à celle du candidat de l'autre sexe quant à leur aptitude, à leur compétence et à leurs prestations professionnelles, et si une appréciation objective qui tient compte de tous les critères relatifs à la personne des candidats ne fait pas pencher la balance en faveur d'un candidat de l'autre sexe.
- (27) Les modalités de recrutement et de nomination des administrateurs varient selon l'État membre et la société considérés. Elles peuvent consister en la présélection de candidats par une commission de nomination, par exemple, qui doit les présenter à l'assemblée des actionnaires; en la nomination directe des administrateurs par les différents actionnaires ou en un vote, lors de l'assemblée des actionnaires, sur des candidats particuliers ou des listes de candidats. Il devrait être satisfait aux exigences afférentes à la sélection des candidats au stade approprié de la procédure de sélection, conformément au droit interne et aux statuts des sociétés cotées concernées. À cet égard, la présente directive ne procède qu'à une harmonisation a minima des procédures de sélection, ce qui permet d'appliquer les conditions définies par la jurisprudence de la Cour de justice en vue d'atteindre l'objectif d'une représentation plus équilibrée des hommes et des femmes dans les conseils des sociétés cotées.
- (28) La présente directive tend à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs des sociétés cotées en bourse et à contribuer ainsi à la réalisation du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes, reconnu en tant que droit fondamental de l'Union. Il devrait être, dès lors, exigé de ces sociétés qu'elles communiquent, à la demande d'un candidat écarté, non seulement les critères relatifs aux qualifications sur lesquels elles ont fondé leur sélection, mais aussi l'appréciation comparative objective de ces critères et, le cas échéant, les considérations ayant fait pencher la balance en faveur d'un candidat qui n'appartient pas au sexe sous-représenté. Ces limitations du droit au respect de la vie privée eu égard au traitement de données à caractère personnel, objets respectivement des articles 7 et 8 de la charte, et l'obligation incombant aux sociétés cotées de fournir ces informations au candidat non retenu, à la demande de celui-ci, sont nécessaires et, dans le respect du principe de proportionnalité, répondent effectivement à des objectifs d'intérêt général reconnus. Elles sont, dès lors, conformes aux exigences encadrant ces limitations, prévues par l'article 52, paragraphe 1, de la charte, et à la jurisprudence pertinente de la Cour de justice.

- (29) Lorsqu'un candidat écarté membre du sexe sous-représenté établit la présomption selon laquelle il possède une qualification égale à celle du candidat de l'autre sexe qui a été retenu, la société cotée devrait être tenue de démontrer le bien-fondé de son choix.
- (30) Les États membres devraient mettre en place des sanctions effectives, proportionnées et dissuasives réprimant les violations de la présente directive, sanctions qui pourraient consister, notamment, en amendes administratives, en la nullité ou l'annulation, respectivement constatée ou prononcée par un organe judiciaire, de la nomination ou de l'élection d'administrateurs non exécutifs qui a eu lieu en violation des dispositions nationales adoptées en vertu de l'article 4, paragraphe 1.
- (31) Comme la composition par sexe des effectifs des entreprises se répercute directement sur la disponibilité de candidats du sexe sous-représenté, les États membres peuvent prévoir que, lorsque les membres du sexe sous-représenté constituent moins de 10 % du personnel d'une société, cette dernière ne devrait pas être tenue de respecter l'objectif fixé par la présente directive.
- (32) Puisque les sociétés cotées devraient avoir pour objectif de relever la proportion de membres du sexe sous-représenté à tous les postes décisionnels, les États membres peuvent prévoir que l'objectif fixé dans la présente directive sera réputé atteint lorsque les sociétés cotées pourront établir que des membres du sexe sous-représenté occupent au moins un tiers de tous les postes d'administrateurs, qu'il s'agisse d'administrateurs exécutifs ou non exécutifs.
- (33) Outre les mesures relatives aux administrateurs non exécutifs et dans le but également d'accroître la présence des femmes parmi les administrateurs chargés de tâches de gestion quotidienne, il devrait être exigé des sociétés cotées qu'elles prennent des engagements individuels quant à la représentation des deux sexes parmi leurs administrateurs exécutifs, qu'elles devraient avoir honorés d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2020. En contractant ces engagements, chaque société devrait avoir pour objectif d'accomplir des progrès tangibles par rapport à sa situation actuelle, sur la voie d'une représentation plus équilibrée des hommes et des femmes.
- (34) Les États membres devraient exiger des sociétés cotées qu'elles communiquent annuellement aux autorités nationales compétentes des informations sur la composition ventilée par sexe de leurs conseils ainsi que des informations sur la mesure dans laquelle elles sont parvenues à atteindre les objectifs fixés dans la présente directive, afin de permettre auxdites autorités d'évaluer les progrès accomplis par chaque société cotée pour instaurer une représentation hommes-femmes équilibrée parmi ses administrateurs. Ces informations devraient être publiées et, si la société en question ne s'est pas conformée à l'objectif, elle devrait compléter ces informations par une description des mesures qu'elle a prises jusqu'alors et de celles qu'elle entend prendre afin d'atteindre cet objectif.
- (35) Les États membres sont susceptibles d'avoir déjà adopté, avant l'entrée en vigueur de la présente directive, des mesures prévoyant des moyens d'assurer une représentation plus équilibrée des hommes et des femmes dans les conseils des entreprises. Ces États membres devraient avoir la faculté d'appliquer lesdites mesures en lieu et place des exigences procédurales en matière de nomination s'ils peuvent démontrer que les mesures arrêtées sont d'une efficacité équivalente pour que les sociétés cotées et les



sociétés cotées constituées en entreprises publiques atteignent, respectivement, d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2020 ou le 1<sup>er</sup> janvier 2018 au plus tard, l'objectif consistant à ce que 40 % au moins de leurs administrateurs non exécutifs appartiennent au sexe sous-représenté.

- (36) La présente directive respecte les droits fondamentaux et observe les principes consacrés par la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne. En particulier, elle contribue à la réalisation du droit à l'égalité entre femmes et hommes (article 23 de la charte), de la liberté professionnelle et du droit de travailler (article 15 de la charte). La présente directive vise, en outre, à garantir le plein respect du droit à un recours effectif et à accéder à un tribunal impartial (article 47 de la charte). Les limitations de l'exercice de la liberté d'entreprise (article 16 de la charte) et du droit de propriété (article 17, paragraphe 1, de la charte) respectent le contenu essentiel desdits droits et libertés; elles sont également nécessaires et proportionnées. Elles répondent effectivement à des objectifs d'intérêt général reconnus par l'Union et au besoin de protection des droits et libertés d'autrui.
- (37) Bien que quelques États membres aient, avec des résultats mitigés, adopté des mesures réglementaires ou incité les entreprises à recourir à l'autorégulation, la plupart d'entre eux n'ont pris aucune mesure ni exprimé leur volonté d'œuvrer d'une manière faisant suffisamment progresser les choses. Il ressort des projections fondées sur une analyse exhaustive de l'ensemble des données disponibles relatives aux tendances passées et actuelles, ainsi que des intentions exprimées que, dans un avenir prévisible, une représentation équilibrée entre les hommes et les femmes parmi les administrateurs non exécutifs des conseils des sociétés dans l'ensemble de l'Union, conformément aux objectifs fixés dans la présente directive, ne sera, à aucun moment, réalisée par les États membres agissant séparément. Compte tenu de ces circonstances et des divergences croissantes entre les États membres quant à la représentation des femmes et des hommes dans les conseils des sociétés, on ne peut atténuer le déséquilibre en la matière dans l'ensemble de l'Union qu'en adoptant une approche commune; de même, le potentiel de parité, de compétitivité et de croissance peut être réalisé plus efficacement par une action coordonnée au niveau de l'Union que par des initiatives nationales de portée, d'ambition et d'efficacité variables. Étant donné que les objectifs de la présente directive ne peuvent pas être atteints de manière suffisante par les États membres et peuvent donc l'être mieux, en raison des dimensions et des effets de l'action, au niveau de l'Union, cette dernière peut adopter des mesures conformément au principe de subsidiarité consacré à l'article 5 du traité sur l'Union européenne.
- (38) Conformément au principe de proportionnalité tel qu'énoncé audit article, la présente directive se limite à fixer des objectifs et principes communs et n'excède pas ce qui est nécessaire pour atteindre ces objectifs. Les États membres jouissent d'une latitude suffisante pour déterminer les meilleurs moyens d'atteindre les objectifs fixés dans la présente directive compte tenu des spécificités nationales, notamment les règles et pratiques de recrutement aux postes d'administrateurs. La présente directive ne compromet pas la faculté qu'ont les sociétés de nommer les membres les plus qualifiés pour siéger dans leurs conseils et accorde un délai d'adaptation suffisamment long à l'ensemble des sociétés cotées.
- (39) Conformément au principe de proportionnalité, l'objectif que doivent atteindre les sociétés cotées devrait être limité dans le temps et ne rester valable que jusqu'à ce que des progrès durables dans la représentation hommes-femmes dans les conseils des

sociétés aient été enregistrés. Pour cette raison, la Commission devrait réexaminer à intervalle régulier l'application de la présente directive et faire rapport au Parlement européen et au Conseil. La directive doit expirer le 31 décembre 2028. En réexaminant la directive, la Commission devrait apprécier s'il est nécessaire d'en prolonger la durée au-delà de cette date.

- (40) Conformément à la déclaration politique commune des États membres et de la Commission du 28 septembre 2011 sur les documents explicatifs<sup>34</sup>, les États membres se sont engagés, dans les cas où cela se justifie, à accompagner la notification de leurs mesures de transposition d'un ou plusieurs documents expliquant le lien entre les éléments d'une directive et les parties correspondantes des instruments nationaux de transposition. En ce qui concerne la présente directive, le législateur estime que la transmission de ces documents se justifie,

ONT ADOPTÉ LA PRÉSENTE DIRECTIVE:

### *Article premier*

#### *Objet*

La présente directive prévoit des mesures visant à assurer une représentation plus équilibrée des hommes et des femmes parmi les administrateurs non exécutifs de sociétés cotées en établissant des mesures tendant à accélérer les avancées sur la voie de la parité entre hommes et femmes, tout en accordant aux sociétés un délai suffisant pour procéder aux aménagements nécessaires.

### *Article 2*

#### *Définitions*

Aux fins de la présente directive, on entend par:

- (1) «société cotée»: une société ayant son siège statutaire dans un État membre, dont les valeurs mobilières sont admises à la négociation sur un marché réglementé au sens de l'article 4, paragraphe 1, alinéa 14, de la directive 2004/39/CE, dans un ou plusieurs États membres;
- (2) «conseil»: tout organe d'administration, de direction ou de surveillance d'une société;
- (3) «administrateur»: tout membre d'un conseil, notamment un représentant des salariés;
- (4) «administrateur exécutif»: tout membre d'une structure moniste chargé de la gestion quotidienne de la société ainsi que tout membre d'un conseil de direction au sein d'un système dualiste;
- (5) «administrateur non exécutif»: tout membre d'une structure moniste autre qu'un administrateur exécutif et tout membre d'un conseil de surveillance au sein d'un système dualiste;

---

<sup>34</sup> JO L 369 du 17.12.2011, p. 14.

- (6) «structure moniste»: un conseil unique qui concentre les fonctions de direction et de surveillance d'une société;
- (7) «système dualiste»: un système dans lequel les fonctions de direction et de surveillance d'une société sont exercées par des conseils distincts;
- (8) «petite et moyenne entreprise» ou «PME»: une entreprise qui occupe moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'EUR ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'EUR ou, pour une PME dont le siège statutaire est situé dans un État membre dont la monnaie n'est pas l'euro, le montant équivalent dans la monnaie de cet État membre;
- (9) «entreprise publique»: une entreprise sur laquelle les pouvoirs publics peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent. L'influence dominante des pouvoirs publics sur l'entreprise est présumée lorsque, directement ou indirectement, ceux-ci:
- détiennent la majorité du capital souscrit de l'entreprise; ou
  - disposent de la majorité des voix attachées aux parts émises par les entreprises; ou
  - peuvent désigner plus de la moitié des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance de l'entreprise.

### *Article 3*

#### *Exclusion des petites et moyennes entreprises*

La présente directive ne s'applique pas aux petites et moyennes entreprises («PME»).

### *Article 4*

#### *Objectifs concernant les administrateurs non exécutifs*

1. Les États membres veillent à ce que les sociétés cotées dans lesquelles les membres des conseils appartenant au sexe sous-représenté occupent moins de 40 % des postes d'administrateurs non exécutifs pourvoient ces postes sur la base d'une analyse comparative des qualifications de chaque candidat à l'aune de critères préétablis, clairs, univoques et formulés en termes neutres, afin qu'elles atteignent ledit pourcentage le 1<sup>er</sup> janvier 2020 au plus tard, ou le 1<sup>er</sup> janvier 2018 au plus tard s'il s'agit de sociétés cotées constituées en entreprises publiques.
2. Le nombre de postes d'administrateurs non exécutifs nécessaire pour que l'objectif fixé au paragraphe 1 soit respecté est celui qui, en valeur relative, est le plus proche de 40 % sans, toutefois, dépasser 49 %.
3. Afin d'atteindre l'objectif fixé au paragraphe 1, les États membres veillent à ce que, lors de la sélection d'administrateurs non exécutifs, priorité soit accordée au candidat du sexe sous-représenté si ce candidat possède une qualification égale à celle d'un candidat de l'autre sexe quant à leur aptitude, à leur compétence et à leurs prestations professionnelles, à moins qu'une appréciation objective qui tient compte de tous les

critères relatifs à la personne des candidats ne fasse pencher la balance en faveur d'un candidat de l'autre sexe.

4. Les États membres veillent à ce que les sociétés cotées soient tenues de communiquer, à la demande d'un candidat non retenu, les critères relatifs aux qualifications sur lesquels elles ont fondé leur sélection, l'appréciation comparative objective de ces critères et, le cas échéant, les considérations ayant fait pencher la balance en faveur d'un candidat de l'autre sexe.
5. Les États membres prennent les mesures nécessaires, conformément à leur système judiciaire national, pour veiller à ce que, lorsqu'un candidat non retenu du sexe sous-représenté établit des faits qui permettent de présumer qu'il possédait une qualification égale à celle du candidat retenu de l'autre sexe, il incombe à la société cotée de prouver l'absence de violation de la règle énoncée au paragraphe 3.
6. Les États membres peuvent prévoir que les sociétés cotées dans lesquelles les membres du sexe sous-représenté comptent pour moins de 10 % des effectifs ne sont pas soumises à l'objectif fixé au paragraphe 1.
7. Les États membres peuvent prévoir que l'objectif fixé au paragraphe 1 est atteint lorsque les sociétés cotées peuvent établir que les membres du sexe sous-représenté occupent au moins un tiers de l'ensemble des postes d'administrateurs, qu'il s'agisse d'administrateurs exécutifs ou non exécutifs.

#### *Article 5*

##### *Mesures complémentaires prises par les sociétés et établissement de rapports*

1. Les États membres veillent à ce que les sociétés cotées contractent des engagements individuels en matière de représentation équilibrée des deux sexes parmi leurs administrateurs exécutifs et s'en acquittent au plus tard pour le 1<sup>er</sup> janvier 2020 ou, s'il s'agit de sociétés cotées constituées en entreprises publiques, pour le 1<sup>er</sup> janvier 2018.
2. Les États membres exigent des sociétés cotées qu'elles fournissent aux autorités nationales compétentes, une fois par an à compter du [*deux ans après l'adoption*], des informations relatives à la représentation des sexes dans leurs conseils, en distinguant entre administrateurs non exécutifs et administrateurs exécutifs, et aux mesures prises eu égard aux objectifs fixés à l'article 4, paragraphe 1, et au paragraphe 1 du présent article, et qu'elles publient ces informations sur leur site web, d'une manière adaptée et accessible.
3. Lorsqu'une société cotée ne répond pas aux objectifs fixés à l'article 4, paragraphe 1, ou n'honore pas les engagements individuels propres qu'elle a pris en vertu du paragraphe 1 du présent article, les informations visées au paragraphe 2 du présent article comprennent les raisons du manquement et une description des mesures que la société a adoptées ou qu'elle envisage d'adopter afin d'atteindre ces objectifs ou d'honorer ses engagements.
4. Les États membres prennent les mesures nécessaires pour veiller à ce que l'organisme ou les organismes désignés conformément à l'article 20 de la directive 2006/54/CE du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement

entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail (refonte)<sup>35</sup> soient également compétents pour promouvoir, analyser, surveiller et soutenir l'équilibre entre les hommes et les femmes dans les conseils des sociétés cotées.

#### *Article 6*

##### *Sanctions*

1. Les États membres définissent un régime de sanctions réprimant les infractions aux dispositions nationales adoptées conformément à la présente directive, et prennent toutes les mesures nécessaires pour garantir l'application de ces sanctions.
2. Ces sanctions doivent être effectives, proportionnées et dissuasives; elles peuvent comporter les mesures suivantes:
  - (a) amendes administratives;
  - (b) nullité ou annulation, respectivement constatée ou prononcée par un organe judiciaire, de la nomination ou de l'élection des administrateurs non exécutifs qui a eu lieu en violation des dispositions nationales adoptées en vertu de l'article 4, paragraphe 1.

#### *Article 7*

##### *Exigences minimales*

Les États membres peuvent adopter ou maintenir des dispositions plus favorables que celles prévues dans la présente directive, pour garantir une représentation plus équilibrée entre hommes et femmes dans les sociétés ayant leur siège statutaire sur leur territoire, à condition que ces dispositions ne créent pas de discrimination injustifiée ni n'entravent le bon fonctionnement du marché intérieur.

#### *Article 8*

##### *Transposition*

1. Les États membres adoptent et publient, au plus tard le ... [*deux ans après l'adoption*], les dispositions législatives, réglementaires et administratives nécessaires pour se conformer à la présente directive. Ils communiquent immédiatement à la Commission le texte de ces dispositions.
2. Lorsque les États membres adoptent ces dispositions, celles-ci contiennent une référence à la présente directive ou sont accompagnées d'une telle référence lors de leur publication officielle. Les modalités de cette référence sont arrêtées par les États membres.
3. Sans préjudice de l'article 4, paragraphes 6 et 7, les États membres qui, avant l'entrée en vigueur de la présente directive, ont déjà adopté des mesures afin d'assurer une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées, peuvent suspendre l'application des exigences procédurales en matière de nomination énoncées à l'article 4, paragraphes 1, 3, 4, et 5, pour autant qu'il puisse être démontré que ces mesures permettront aux membres

---

<sup>35</sup> JO L 204 du 26.7.2006, p. 23.

du sexe sous-représenté d'occuper 40 % au moins des postes d'administrateurs non exécutifs au plus tard d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2020 dans les sociétés cotées ou d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2018 s'il s'agit de sociétés cotées constituées en entreprises publiques.

L'État membre concerné notifie ces informations à la Commission.

4. Les États membres communiquent à la Commission le texte des dispositions essentielles de droit interne qu'ils adoptent dans le domaine couvert par la présente directive.

#### *Article 9* *Réexamen*

1. D'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2017 au plus tard, puis tous les deux ans, les États membres communiquent à la Commission un rapport sur la mise en œuvre de la présente directive. Dans ces rapports figurent notamment des informations complètes sur les mesures prises en vue de parvenir aux objectifs fixés à l'article 4, paragraphe 1, les informations à fournir conformément à l'article 5, paragraphe 2, et celles relatives aux engagements individuels contractés par les sociétés cotées, en vertu de l'article 5, paragraphe 1.
2. Les États membres ayant, en vertu de l'article 8, paragraphe 3, suspendu l'application des exigences procédurales en matière de nomination, décrites à l'article 4, paragraphes 1, 3, 4 et 5, font figurer dans les rapports prévus au paragraphe 1 des éléments prouvant les résultats concrets qu'ils auront obtenus grâce aux mesures nationales mentionnées à l'article 8, paragraphe 3. La Commission publie ensuite un rapport spécial dans lequel elle établit si ces mesures permettent effectivement aux membres du sexe sous-représenté d'occuper 40 % au moins des postes d'administrateurs non exécutifs d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2018 dans les sociétés cotées constituées en entreprises publiques et d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2020 dans les sociétés cotées autres que des entreprises publiques. La Commission présente le premier rapport de cette nature d'ici le 1<sup>er</sup> juillet 2017; les rapports ultérieurs paraissent dans les six mois suivant la communication par chaque État membre du rapport exigé au paragraphe 1.

Les États membres en question veillent à ce que les sociétés cotées qui, ayant appliqué les mesures nationales mentionnées à l'article 8, paragraphe 3, n'ont pas nommé ou élu de membres du sexe sous-représenté de manière à pourvoir 40 % au moins des postes d'administrateurs non exécutifs au sein de leurs conseils d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2018 si ce sont des entreprises publiques ou d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2020 pour les autres sociétés, appliquent, à compter respectivement de l'une ou l'autre date, les exigences procédurales en matière de nomination énoncées à l'article 4, paragraphes 1, 3, 4 et 5.

3. La Commission réexamine l'application de la présente directive et fait rapport au Parlement européen et au Conseil au plus tard le 31 décembre 2021, et par la suite tous les deux ans. La Commission évalue notamment si les objectifs de la présente directive ont été atteints.
4. Dans son rapport, la Commission apprécie l'éventuelle nécessité de prolonger la durée de la présente directive au-delà de la date indiquée à l'article 10, paragraphe 2, ou de la modifier, compte tenu de l'évolution de la représentation des hommes et des

femmes dans les conseils des sociétés cotées et aux différents niveaux de la sphère décisionnelle dans l'ensemble de l'économie, et selon que les progrès enregistrés présentent ou non un caractère suffisamment durable.

*Article 10*

*Entrée en vigueur et expiration*

1. La présente directive entre en vigueur le [vingtième] jour suivant celui de sa publication au *Journal officiel de l'Union européenne*.
2. Elle expire le 31 décembre 2028.

*Article 11*

*Destinataires*

Les États membres sont destinataires de la présente directive.

Fait à Bruxelles, le

*Par le Parlement européen*  
*Le président*

*Par le Conseil*  
*Le président*