

**La représentation féminine dans les conseils d'administration des
grandes entreprises canadiennes, deux ans après l'entrée en
vigueur de la nouvelle réglementation**

Décembre 2014 à avril 2016

**Adopter une politique ne suffit pas,
il faut des engagements fermes et précis**

Louise Champoux-Paillé, C.Q., ASC, F.Adm.A. MBA

Administratrice de sociétés certifiée

PRÉSENTATION DE L'AUTEURE



Ex-Présidente du Cercle des administrateurs de sociétés certifiés, elle siège notamment auprès de la Société d'assurance automobile du Québec, du CHUM et du Centre hospitalier universitaire de Ste-Justine, de la Société du Parc Jean-Drapeau et du Musée du costume et du textile du Québec. Alliant une formation en administration et en gouvernance, elle est chargée de cours à l'UQÀM en gouvernance et en gestion des risques, collabore à de nombreux blogues sur LinkedIn et contribue activement à des travaux de recherche en gouvernance et éthique financière auprès du Groupe international en recherche et éthique financière (GIREF).

Elle est chevalière de l'Ordre national du Québec et lauréate du Prix du gouverneur général du Canada pour la promotion de l'accès des femmes à des conseils d'administration.

RÉSUMÉ

Entrée en vigueur le 31 décembre 2014, la nouvelle réglementation visant une meilleure représentation féminine au sein des entreprises canadiennes cotées en bourse aura eu pour effet de convaincre plus de 60 % des grandes entreprises canadiennes à se doter d'une politique en cette matière. Certains s'estimeront satisfaits de ces résultats, d'autres moins puisque :

- presque 40% n'ont pas de politique;
- près de 50% des entreprises dotées de politique ne comportent aucune cible à atteindre tant au niveau des conseils d'administration que de la haute direction;
- seulement 32 % ont déterminé des cibles pour la représentation féminine au sein de leurs conseils d'administration et de la haute direction.

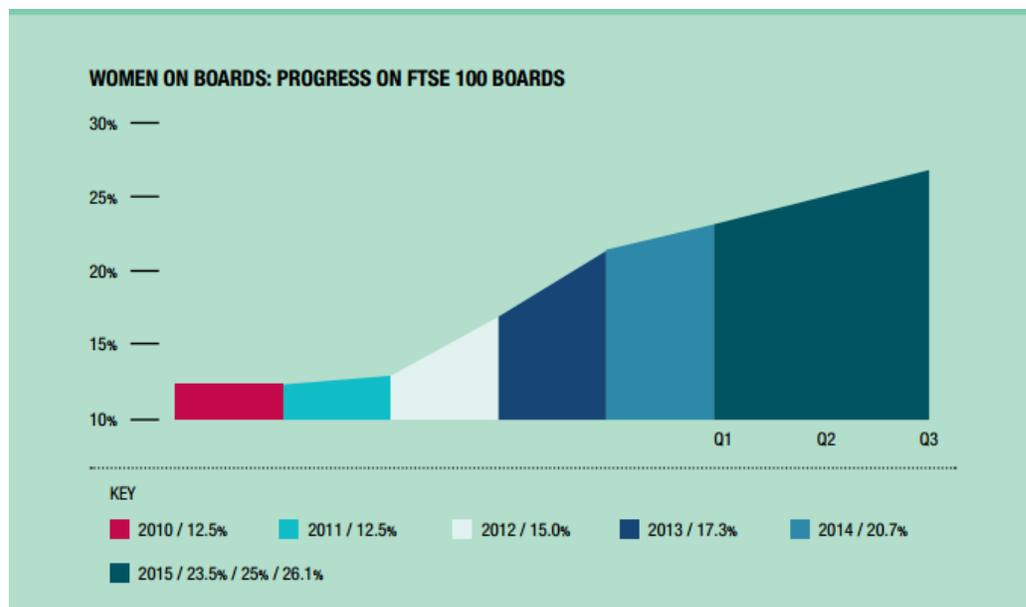
L'expérience anglaise dont la réglementation canadienne s'inspire invite quant à elle fortement les entreprises à se doter d'objectifs. L'approche anglaise a permis d'atteindre de meilleurs résultats sur deux ans que l'approche canadienne soit une augmentation du nombre de femmes siégeant à des conseils d'administration de 60 comparativement à 30 chez les entreprises canadiennes de grande taille. Or, il est reconnu que des changements de comportement doivent s'appuyer sur des stratégies et des objectifs qui motivent le changement et qui le pérennisent. Cette absence d'objectif – qui était de 25% en 2015 chez les Anglais – est sûrement l'un des facteurs pouvant expliquer la différence dans les résultats.

Si nos régulateurs souhaitent du changement, il est essentiel qu'ils insistent plus fortement sur la fixation d'objectifs robustes témoignant de la volonté ferme de nos dirigeants de favoriser une meilleure intégration des femmes au sein de leurs organisations.

Sans une telle exigence de politique et d'objectifs conduisant à mettre en place des stratégies pour atteindre ces objectifs, il faudra attendre encore plusieurs décennies avant d'atteindre la masse critique féminine visée – plus de 40% –, signe d'une société plus juste accordant, à chaque sexe, selon ses talents, l'opportunité de se réaliser.

OBJECTIF

En septembre 2015, Lord Davies, grand défenseur d'une représentation féminine accrue au sein des conseils d'administration des grandes entreprises anglaises publiait son 5^e bilan sur l'évolution de la situation au sein des FTSE 100 et FTSE 250. Rappelons que cette initiative de Lord Davies en 2011 visait à donner une alternative à l'implantation de quotas considérée alors par l'Union européenne et mal reçue par la communauté d'affaires anglaise. Cette initiative de type *se conformer ou s'expliquer* consistait à inviter les entreprises anglaises à se fixer un objectif de 25% de représentation féminine au sein de leurs conseils d'administration pour 2015. Vous trouverez ci-dessous un tableau présentant cette évolution¹ :



Le Canada étant à ses deux premières années d'expérience dans l'implantation de cette réglementation, nous avons voulu vérifier si les résultats obtenus en Angleterre et au Canada s'apparentaient. Le pourcentage d'augmentation obtenu outre-Atlantique pour les deux premières années fut de 40 %, c'est-à-dire que le taux de présence féminine au sein des conseils d'administration composant le FTSE 100 est passé de 12,5% à 17,3%, représentant une augmentation de 40%.

¹ https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/482059/BIS-15-585-women-on-boards-davies-review-5-year-summary-october-2015.pdf

Pour effectuer cette comparaison, nous avons utilisé les éléments suivants:

- Le nombre d'entreprises canadiennes ayant adopté une politique de diversité avec ou sans objectif de représentation au sein des instances décisionnelles;
- L'évolution du nombre d'entreprises ne comptant aucune femme siégeant à leurs conseils d'administration;
- Le nombre d'entreprises avec plus de 25% de représentation féminine aux conseils d'administration comparativement au début de la période, soit 2014;
- L'évolution du nombre d'entreprises comptant plus de 3 femmes au sein de leurs conseils; un tel nombre permettant, selon des recherches, d'influencer un groupe dans une prise de décision²;
- La différence dans la représentation féminine au sein des conseils selon que l'entreprise ait ou non adopté une politique et ce, avec ou sans objectif.

Nous avons voulu également vérifier si les entreprises dotées d'une politique avait une performance supérieure sur le plan de la représentation féminine que les entreprises sans politique afin d'avoir un aperçu de l'impact de la réglementation, deux ans après son introduction.

² V. Kramer & Associates (2006). Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance. http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/new-metrics/corporate-boards-more-women-enhance-governance

MÉTHODOLOGIE

Les données de base de l'étude sont les suivantes:

- Les 100 plus importantes entreprises canadiennes selon les critères utilisés par le cabinet Spencer Stuart dans ses études intitulées Canadian Spencer Stuart Board Index;
- Les circulaires de sollicitation de procuracy de la direction publiées par ces entreprises entre le 31 décembre 2014 et le 19 avril 2016. Soixante-quinze entreprises avaient publié ce document au 19 avril 2016 (voir annexe 1).
- Les études publiées en 2015 par la même auteure sur la situation canadienne dont on retrouvera les références en annexe 2
- Les données compilées par Spencer Stuart dans ses études 2014 et 2015;
- Le bilan de Lord Davies : Women on Board Davies Review, Five Year Summary October 2015.

Les entreprises et leurs divulgations ont été classées en quatre familles :

- Avec politique de diversité;
- Sans politique de diversité;
- Avec politique de diversité et déclaration de cibles uniquement pour la représentation féminine au sein du conseil d'administration;
- Avec politique de diversité et déclaration de cible tant pour le conseil d'administration que pour la haute direction.

Les résultats de cette analyse sont présentés dans la prochaine section.

SITUATION DE DÉPART ET RÉSULTATS

Situation de départ

Rappelons que l'initiative réglementaire canadienne (Règlement 58-101)³ adoptée en 2014 oblige les émetteurs non émergents à présenter annuellement de l'information sur, notamment :

- Les politiques sur la représentation féminine au conseil d'administration;
- La prise en compte par le conseil d'administration ou le comité de sélection de la représentation féminine dans la recherche et la sélection des candidats aux postes d'administrateurs;
- La prise en compte par l'émetteur de la représentation féminine dans la nomination des membres de la haute direction;
- Les cibles de représentation féminine au conseil d'administration et à la haute direction;
- Le nombre de femmes au conseil d'administration et à la haute direction.

Vous trouverez ci-dessous la situation de la représentation féminine au sein des conseils d'administration des entreprises étudiées au cours de 2014 :

Pourcentage de femmes siégeant à des conseils d'administration :	20,7%
Nombre de femmes siégeant à ces conseils	175
Nombre d'administrateurs	845
Nombre d'entreprises avec plus de 25%	27
Pourcentage d'entreprises avec plus de 25%	36%
Nombre d'entreprises avec	
- 0 femme	5 7%
- 1 femme	15 20%
- 2 femmes	26 35%
- 3 femmes	13 17%
- 4 femmes	11 15%
- 5 femmes	5 6%

³ <https://www.lautorite.qc.ca/files/pdf/reglementation/valeurs-mobilieres/58-101/2014-10-15/2014oct15-58-101-avis-publication-fr.pdf>

Seulement 38 % des entreprises canadiennes de grande taille comptaient plus de 3 femmes en 2014.

Résultats

Vous trouverez à la page suivante **la carte de pointage** de l'initiative canadienne au 19 avril 2016 :

Les faits saillants sont les suivants :

Les points forts :

- ✓ Augmentation du taux de représentation féminine au sein des CA de 18%, soit de 20,7% en 2014 à 24,4% en 2016;
- ✓ Diminution de 5 à 3 du nombre de conseils d'administration ne comptant aucune femme.
- ✓ Plus de 60% des entreprises canadiennes de grande taille ont aujourd'hui une politique de diversité;
- ✓ Le pourcentage d'entreprises comptant 25 % et plus de représentation féminine est passé de 36% (2014) à 50 % (2016);
- ✓ Le pourcentage d'entreprise comptant moins de 20% de présence féminine a diminué de 48% (2014) à 31% (2016);
- ✓ Les entreprises canadiennes qui se sont dotées d'objectifs ont une performance en regard de la représentation féminine supérieure à la moyenne.
- ✓ Près de 70 % des entreprises qui ont augmenté leur représentation féminine au cours des deux années étaient dotées d'une politique.

Les points faibles :

- ✓ Près de 40 % n'ont pas de politique.
- ✓ Les entreprises n'ayant pas de politique ont une performance inférieure à la moyenne, soit 21,1% comparativement à 24,4% qui est la moyenne pour les entreprises ciblées.
- ✓ Les entreprises qui ont une politique sans se doter de cibles ont une performance quasi équivalente à celles qui ne se dotent pas de politique (21,6% versus 21,1% en 2016). Près de 60% de ces dernières (politique sans cible) ont une politique considérant le sexe comme un critère parmi d'autres pour sélectionner leurs administrateurs ou leur haute direction, ce qui ne favorise pas une plus grande inclusion féminine. Certains diront qu'une politique sans aucune cible équivaut à ne pas avoir de politique. Ajoutons de plus que ces entreprises discutent très peu ou pas du tout des stratégies pour atteindre une plus grande mixité, ce qui témoigne de leur faible engagement face au dossier.
- ✓ Seulement 30 % (24 entreprises) ont des politiques avec des cibles qui portent soit sur la mixité au sein de leurs conseils ou la mixité au sein de leurs conseils et de leur haute direction. Seulement 15% de l'ensemble de l'échantillon ont des cibles en regard de la composition du conseil d'administration et de la haute direction. Notons que ce sont ces entreprises qui sont les plus performantes en regard de la représentation féminine : 31,4 % comparativement à 21,1 % pour les entreprises sans politique.

Indicateurs de performance

Indicateurs	2014	2015	2016
% de femmes au CA	20,7	23,2	24,4
Nombre de femmes au CA	175	193	204
Nombre de CA sans femme	5	4	3
Nombre de CA avec			
0 femme	5	4	3
1 femme	15	11	8
2 femmes	26	23	26
3 femmes	13	22	19
4 femmes	11	8	9
5 femmes	5	5	9
6 femmes	0	1	1
7 femmes	0	1	0
Nombre de CA sans politique		38	27
Nombre de CA avec une politique		37	48
Nombre de CA avec une politique et des objectifs		20	24
Nombre de CA sans politique avec 3 femmes et plus		15	11
Nombre de CA sans politique avec 2 femmes et moins		23	16
Nombre de CA avec politique et 3 femmes et plus au CA		22	26
Nombre de CA avec politique et 2 femmes et moins		15	22
Pourcentage de représentation féminine dans les CA sans politique		19,9%	21,1%
Pourcentage de représentation féminine dans les CA avec politique		24,9%	25,1%
Pourcentage de représentation féminine dans les CA avec politique sans cible		19,7%	21,6%
Pourcentage de représentation féminine dans les CA avec politique et objectif pour les CA		26,3%	26,2%
Pourcentage de représentation féminine avec politique et objectif au niveau du CA et de la haute direction		33%	31,4%
Nombre de CA selon les catégories suivantes			
Plus de 30%	14 :19%	15 :20%	25 :33%
25-29,9%	13 :17%	18 :24 %	13 :17%
20-24,9%	12 :16%	15 :20%	14 :19%
15-19,9 %	13 :17%	11 :15%	9 :12%
Moins de 15%	23 :31%	16 :21%	14 :19%
Total	75 :100%	75 :100%	75 :100%

COMPARAISON AVEC L'EXPÉRIENCE ANGLAISE

Vous trouverez ci-dessous un tableau comparant l'évolution de la présence féminine au UK et au Canada.

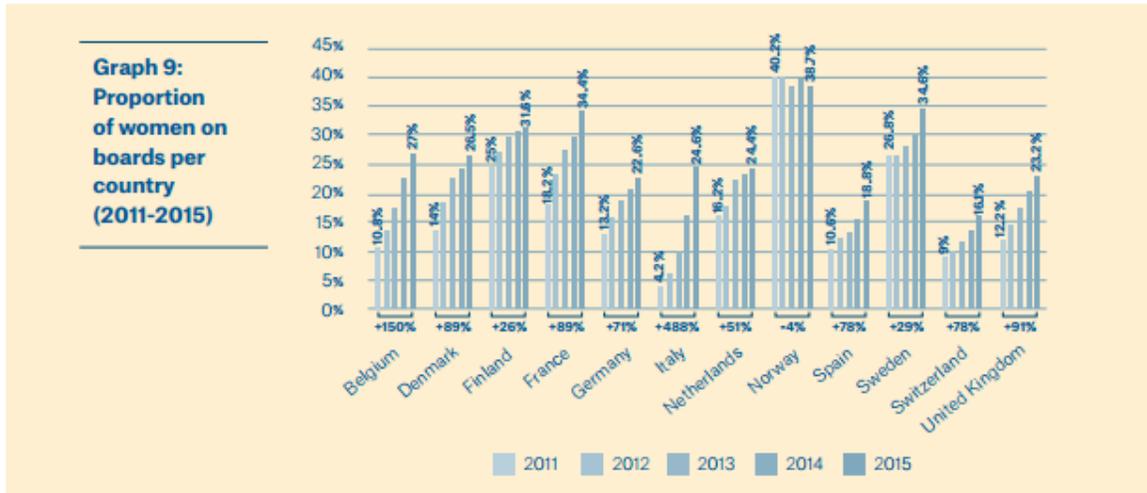
100 plus importantes compagnies anglaises et canadiennes

	Année de référence	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
% femmes						
UK	12,5%	15,0%	17,3%	20,7%	23,5%	26,5%
Canada	20,7%	23,2%	24,4%			
Nombre d'entreprises avec plus de 25%						
UK	12	15	25	36	41	55
Canada	27	33	38			
Nombre de femmes aux CA						
UK	135	163	194	231	263	286
Canada	175	193	204			
Nombre de CA sans femmes						
UK	21	11	7	2	0	0
Canada	5	4	3			
Nombre de sièges						
UK	1076	1086	1112	1117	1117	1097
Canada	845	832	837			

Bien que la situation de départ au UK exigeait un effort de redressement plus important, il est permis de penser que ce redressement et le changement de culture furent plus importants chez ces derniers si on se fie à l'évolution plus soutenue de la représentation féminine au sein de leurs conseils d'administration et à la qualité de la divulgation effectuée par les entreprises.

Countries	Comments
BE, DK, FR, DE, NL, SE, UK	<ul style="list-style-type: none"> - Majority of sample companies indicate that gender diversity is considered as a factor when determining board nominees. - A considerable number of companies in the market disclose a target concerning board gender diversity, though the specificity of the targets, rationale, and disclosure of target deadlines vary. - Mixed level of detail on steps being taken to monitor and improve policy. In some cases, available disclosures may be vague and brief (e.g. references to an ongoing process).

Cette évolution de la représentation féminine au U.K. est toutefois moins importante que celle connue, au cours de la même période, par les pays qui ont adopté une réglementation de quotas comme présentée ci-dessous. Ces pays sont l'Allemagne, la Belgique, la France et l'Italie.



<http://european.ewob-network.eu/wp-content/uploads/2016/04/EWoB-quant-report-WEB-spreads.pdf>

DISCUSSION

Ces résultats soulèvent la question suivante : outre d'utiliser le taux d'augmentation de la représentation féminine au sein des conseils d'administration et de la haute direction, comment pouvons-nous évaluer l'impact de cette réglementation : par le nombre d'entreprises qui se sont dotées d'une politique ou par le nombre d'entreprises qui se sont dotées de cibles?

Indicateurs de performance

Indicateurs	2014	2015	2016
% de femmes au CA	20,7%	23,2%	24,4%
Nombre de femmes au CA	175	193	204
Pourcentage de représentation féminine dans les CA avec politique		24,9%	25,1%
Pourcentage de représentation féminine dans les CA sans politique		19,9%	21,1%
Pourcentage de représentation féminine dans les CA avec politique et objectif pour les CA uniquement		26,3%	26,2%
Pourcentage de représentation féminine dans les CA avec politique et objectif au niveau du CA et de la haute direction		33%	31,4%

Si nous choisissons la voie de l'adoption de politique, nous pouvons conclure, dans un premier temps, à un assez bon résultat (25,1% contre 21,1% en 2016). Toutefois, si nous analysons de plus près le contenu de ces politiques et considérons uniquement les entreprises qui n'ont pas fixé de cibles, nous constatons, comme mentionné préalablement, qu'un bon nombre de ces politiques équivalent à ne pas avoir de politique puisque le sexe constitue l'un des facteurs considérés pour accroître la diversité. À cet égard, rappelons que l'avis de consultation s'intitulait *Les autorités en valeurs mobilières du Canada lancent une consultation sur un projet de modification concernant la diversité hommes-femmes* et rappelait dans l'introduction : « Les autorités en valeurs mobilières de ces territoires ont publié les textes de juillet 2014 dans un contexte où la question de la diversité hommes-femmes dans les postes décisionnels suscite un intérêt croissant et de nombreuses discussions au Canada comme à l'étranger. Ces dernières 3 années, nombre de gouvernements et d'autorités de réglementation partout dans le monde se sont montrés particulièrement préoccupés par la sous-représentation des femmes au sein des conseils d'administration de sociétés cotées en bourse⁴ ». En se dotant de politique sans cible, ces entreprises respecteraient ainsi la lettre de la réglementation, mais pas l'esprit.

⁴ <https://www.lautorite.qc.ca/files/pdf/reglementation/valeurs-mobilières/58-101/2014-10-15/2014oct15-58-101-avis-publication-fr.pdf>

Si nous choisissons par ailleurs comme critère d'évaluation, l'adoption d'une politique avec des cibles favorisant une plus grande inclusion des femmes au sein des conseils d'administration uniquement, nous observons (voir tableau des indicateurs) que seulement 13 entreprises parmi l'échantillon ont adopté de telles cibles, représentant un pourcentage d'un peu plus de 17%. Ces entreprises ont un taux de représentation féminine au sein des conseils d'administration de 26,2 % soit un taux supérieur à la moyenne de 24,4%. Plus est, si nous considérons uniquement les entreprises qui ont fixé des cibles tout autant en regard du conseil d'administration et de la haute direction, ce nombre est de 11 (15% du total des entreprises ciblées) et le taux de représentation féminine au sein de ces entreprises est de 31,4%, ce qui est sensiblement supérieur à la moyenne.

Ces derniers résultats qui nous semblent respecter l'esprit de la réglementation, incitent à penser que les résultats de représentation féminine auraient été sensiblement supérieurs si la réglementation canadienne avait comporté, comme au UK, une invitation expresse à rencontrer un certain seuil de représentation féminine au sein des conseils d'administration, comme 30 % d'ici cinq ans.

CONCLUSION

Les pays peuvent emprunter principalement trois stratégies pour accroître la représentation femmes-hommes au sein des conseils d'administration (Annexe 3)

- Adopter des obligations d'information (Canada);
- Adopter des directives et des obligations d'informations (ex.: UK)
- Adopter des quotas (ex. : France, Belgique)

Notre formule actuelle de réglementation qui n'exige aucun engagement précis quant au pourcentage de femmes souhaité au sein des conseils d'administration n'est pas assez ferme. Si nos régulateurs choisissent la voie d'un changement durable, il est essentiel qu'ils insistent plus fortement sur la fixation d'objectifs robustes témoignant de la volonté ferme de nos dirigeants de favoriser une meilleure intégration des femmes au sein de leurs organisations. Comme le soulignait une administratrice du FTSE dans le rapport Davies :«Targets are good because they put data on the table that has to be measured...this just makes the conversation happen at the senior table and if the conversation happens, actions follow».

Pour obtenir des changements durables et en profondeur, il faut que davantage d'entreprises s'engagent avec des cibles et des échéances. Sans un pareil engagement, il faudra attendre encore plusieurs décennies pour accroître de manière sensible la présence

féminine au sein des conseils et atteindre la zone d'équité, soit 40 % de représentation des deux sexes au sein des conseils d'administration.

Annexe 1

Agnico Eagle Mines Ltd.

Agrium inc

Aimia inc.

Air Canada inc.

ATCO Limited

Banque de Montréal

Banque de Nouvelle-Écosse

Barrick Gold Corp.

BCE inc.

Bombardier

Cameco Corp.

CIBC

Canadian Natural Resources

Canadian Pacifique Railway

Canadian Tire

Canfor Corporation

Cascades inc.

CCL Industries

Celestica inc.

Cenovus Energy

Cineplex

Emera inc.Fuel Corp.

Enbridge inc.

EncCana Corp.

Ensign Energy Services

Fairfax Financial

Finning International inc.

First Quantum

Fortis Inc.

George Weston.

Gibson Energy inc.

Gildan Active Wear

Gold Corp.

Husky Energy

Imperial Oil

Industrielle-Alliance

Intact Financial

Kinross Gold

Laurentian Bank

Linamar Corporation

MacDonald Dettwiller

Magna

Manitoba Telecom

ManuLife Financial Corp.

Maple Leaf Foods Inc

Methanex Corp.

National Bank

Onex Corporation

Parkland Fuel

Potash Corp. Of Saskatchewan

Power Corporation
Quebecor
Rogers Communication
Royal Bank of Canada
Shaw Communications inc.
SNC Lavalin Group
Stantec inc.
Sun Life Financial
Suncor Energy
Superior Plus Corp.
Teck Resources Limited
TELUS Corporation
Thomson Reuters Corp.
Toromont Industries
TD Bank
TransAlta Corp.
Transat A.T.
TransCanada Corp.
Transcontinental Inc.
Transforce Inc.
Uni Select Inc.
Wajax Corporation
West Fraser Timber
West Jet Airlines
Yamana Gold

Annexe 2

Publications du même auteur sur le même sujet

La représentation féminine au sein des conseils d'administration et les politiques de limite de mandat : un moyen nécessaire mais pas suffisant (juillet 2015)

L'atteinte de la parité ne pourra être réalisée dans un avenir rapproché à moins que les entreprises se dotent en plus grand nombre d'objectifs en matière de parité, qu'elles adoptent dans une plus grande proportion une politique de limite de mandat et qu'elles considèrent des politiques de limites de mandat avec un taux de nomination de femmes de 50% pour chaque vacance ainsi créée. Outre de favoriser une plus grande mixité, une telle nouvelle approche pourrait permettre, selon les recherches en matière de gouvernance, une potentielle indépendance accrue des administrateurs, un meilleur appariement des talents des membres du conseil aux défis sans cesse changeants qu'ils doivent relever et un étalement planifié de la relève au sein des administrateurs.

<http://www.cerleasc.org/wp-content/uploads/2015/07/Dur%C3%A9e-des-mandats-et-parit%C3%A9-27-juillet-final.pdf>

L'équilibre entre les sexes : La Lettre de l'AFGE (Association française de gestion d'entreprise) n°41 2eme trimestre 2015

<http://www.afge-asso.org/index.php/lettres/archive-lettre>

S&P/TSX60 :L'équilibre entre les sexes : question de diversité ou d'équité , 4 mai 2015

Peu d'entreprises canadiennes font référence à la question d'équité dans leurs justifications. Or, si nous souhaitons que des changements durables s'effectuent, il faudra nommer la problématique pour ce qu'elle est vraiment: une question d'équité et non de diversité.

<http://docplayer.fr/7295847-L-equilibre-entre-les-sexes-question-de-diversite-ou-d-equite-louise-champoux-paille-c-q-f-adm-a-asc-mba.html>

Commentaire de Gérard Bérubé dans LeDevoir, 5 mai 2015 : *L'équité reste un mot tabou*

<http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/439161/l-equite-reste-un-mot-tabou>

Divulgarion sur la représentation des femmes au sein des conseils d'administration canadiens publiée dans les circulaires de la direction du 1^{er} janvier 2015 au 15 mars 2015.

L'analyse des premières divulgations effectuées par les entreprises sur la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et des hautes instances conduit à la conclusion qu'il existe une préoccupation certaine des dirigeants pour atteindre un meilleur équilibre des genres, mais que ce souci ne se concrétise pas, pour l'instant, par la fixation de cibles assorties

d'échéance. Cette absence de dates d'échéance peut soulever des inquiétudes quant aux changements que pourra induire cette nouvelle réglementation à moyen terme. Autre élément de préoccupation est l'association faite entre la quête d'une présence féminine accrue et celle d'une plus grande diversité qui peut conduire à une relativisation des efforts qui seront faits pour atteindre un meilleur équilibre prenant en considération le grand nombre d'actions que devront réaliser les entreprises pour atteindre les autres objectifs poursuivis par la diversité. Enfin, un dernier constat est l'absence quasi totale du mot «parité» dans les divulgations, ceci pouvant dénoter un certain inconfort en regard de ce dossier.

<http://docplayer.fr/7295847-L-equilibre-entre-les-sexes-question-de-diversite-ou-d-equite-louise-champoux-paille-c-q-f-adm-a-asc-mba.html>

Commentaire de Stéphanie Grammond, 29 mars 2015. *Paroles, paroles*

<http://affaires.lapresse.ca/opinions/chroniques/stephanie-grammond/201503/26/01-4855756-paroles-paroles.php>

Globe and Mail. Dec 3 2014. Boardroom gender diversification could be attained if companies have the will

<http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/rob-commentary/knocking-down-the-barriers-to-boardroom-gender-diversification/article21885035/>

Annexe 3

<http://european.ewob-network.eu/wp-content/uploads/2016/04/EWoB-quant-report-WEB-spreads.pdf>

	Hard Law	Soft Law
BE	<p>33.3% quota from 2017 (or 2019 for companies with a free float below 50%).</p> <p>The law was passed in July 2011 and will enter into force from Jan. 1, 2017 for companies with a financial year ending on Dec. 31, and on July 1, 2017 for companies with a financial year ending June 30. Small listed companies, as well as companies where a majority of the shares are not in free float (i.e. controlled companies), have an additional two years to comply with the law i.e. until Jan. 1/July 1, 2019.</p> <p>Non-compliance with the quota is sanctioned by the suspension of benefits (financial or otherwise) for members of the board of directors.</p>	<p>The Belgian Corporate Governance Code recommends that the board's composition should be determined on the basis of gender diversity. This is a comply-or-explain recommendation.</p>
DK	None	<p>The Danish Corporate Governance Code recommends that board take gender diversity into consideration when assessing its composition and nominating new candidates. This is a comply-or-explain recommendation. It also recommends that the board "discuss the company's activities to ensure relevant diversity at management levels, including setting specific goals and accounting for its objectives and progress made in achieving the objectives in the management commentary on the company's annual report and/or on the website of the company."</p> <p>From 2013, all listed and unlisted companies are required to self-regulate and set their own targets</p>
FI	None	<p>The Finnish Corporate Governance Code recommends that both genders should be represented on the board of directors.</p>

	Hard Law	Soft Law		Hard Law	Soft Law
FR	<p>20% quota; will rise to 40% from 2017.</p> <p>There is currently a 20% quota on male and female board members, which will increase to 40% for first appointments to the board after Jan. 1, 2017. The quota applies to companies listed on a regulated market and "large companies".</p> <p>If a company fails to comply with the legal quotas, appointments that are not in line with the quota are automatically nullified (however, board deliberations that include irregularly-appointment members are not nullified). Also, board member fees may be suspended until the board's compensation comes into compliance with the law.</p>	<p>The AFEP-MEDEF Code recommends that boards maintain a percentage of at least 20% of women within a period of three years and at least 40% of women within a period of six years from the shareholders' meeting of 2010 or from the date of the listing of the company's shares on a regulated market, whichever is later.</p>		<p>30% quota on male and female members of the management board, supervisory board or, in a one-tier board, the board of directors. This law entered into force on Jan. 1, 2013. Measure set to expire in 2016.</p> <p>NL</p> <p>The quota is comply-or-explain. Companies in breach of the quota are required to set out in the annual report why the positions are not allocated in a well-balanced matter and how the company aims to achieve a well-balanced allocation of positions in the future.</p>	None
DE	<p>30% quota from 2016.</p> <p>The quota is comes into effect from January 2016 and is applicable to listed companies with full employee co-determination (i.e. where 50% of supervisory board members must be employee representatives by law). Approx. 110 companies in total. It applies to the entire supervisory board by default (i.e. both the shareholder and employee benches). Either side can opt out and require that both benches fulfill the quota individually.</p> <p>If company is not fulfilling the quota, elections that are in breach of the quota may be legally challenged and nullified.</p>	<p>The German Corporate Governance Code recommends that supervisory boards should specify concrete objectives regarding its composition, which shall, in particular, stipulate an appropriate degree of female representation.</p> <p>Law requires that other companies that are either listed or fall under parity co-determination have to set individual objectives of women on boards with regard to non-executive board members and senior managers below board level, as well as deadlines to achieve these objectives.</p>		<p>Quota is typically 40% (depends on board size).</p> <p>The quota depends on the size of the board, though point four is cited most often: (1) If the board of directors has two or three members, both sexes shall be represented; (2) If the board of directors has four or five members, each sex shall be represented by at least two members (3) If the board of directors has six to eight members, each sex shall be represented by at least three members; (4) If the board of directors has nine members, each sex shall be represented by at least four members, and if the board of directors has more members, each sex shall represent at least 40 percent of the members of the board (5) The rules in no. 1 to 4 apply correspondingly for elections of deputy members of the board of directors.</p> <p>NO</p>	None
IT	<p>33.3% quota by 2015.</p> <p>The quota is 20% for the first term following the entering into effect of the law (Aug. 2012) and one-third (33.3%) for the next two board terms. Note that board terms are generally three years in Italy. The quota is applicable to management boards and supervisory boards (i.e. executives and non-executives).</p> <p>Non-compliance results in a warning in the first instance, followed by financial sanctions and, in the case of continued non-compliance, the potential dissolution of the board.</p>	None		<p>The first paragraph does not apply to members of the board of directors who have been elected among the employees pursuant to § 6-4 or § 6-37 first paragraph.</p> <p>When two or more members of the board of directors as mentioned in the first paragraph are elected, both sexes shall be represented. The same applies to deputy directors. The provisions in the second and third sentence do not apply if one of the sexes is represented by less than 20 percent of the total number of employees in the company at the time of election.</p>	

	Hard Law	Soft Law
ES	None	<p>The Spanish Corporate Governance Code recommends that the board of directors approve a director selection policy that pursues the goal of having at least 30% of total board places occupied by women directors before the year 2020.</p> <p>Spanish law requires the nominations committee of banks under the supervision of the Bank of Spain to decide on a goal for appointment of the gender that is currently underrepresented on the board.</p>
SE	None	The Swedish Corporate Governance Code recommends that companies should strive for gender balance on the board.
CH	None	The Swiss Code of Best Practice recommends that that the board of directors should be comprised of male and female members.
UK	None	<p>The UK Corporate Governance Code recommends that the search for and appointment of board candidates should be made on merit, against objective criteria and with due regard for the benefits of diversity on the board, including gender.</p> <p>The UK government-backed Davies Review set a non-binding target of 25% women on the boards of directors of FTSE 100 companies by the end of 2015, which was achieved. In the five-year review, this target was raised to one-third by 2020.</p>

Annexe 4

Bibliographie

WOMEN ON BOARDS DAVIES REVIEW FIVE YEAR SUMMARY OCTOBER 2015

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/482059/BIS-15-585-women-on-boards-davies-review-5-year-summary-october-2015.pdf

CANADIAN SPENCER STUART BOARD INDEX 2015.

<https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/canadian-board-index-2015>

CANADIAN SPENCER STUART BOARD INDEX 2014

<https://www.spencerstuart.com/~media/PDF%20Files/Research%20and%20Insight%20PDFs/2014%20CSSBI.pdf>

LISTED COMPANIES' ENGAGEMENT WITH DIVERSITY: A MULTI-JURISDICTIONAL STUDY OF ANNUAL REPORT DISCLOSURES

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2306932

GENDER DIVERSITY ON EUROPEAN BOARDS

<http://european.ewob-network.eu/wp-content/uploads/2016/04/EWoB-quant-report-WEB-spreads.pdf>