



5 PROPOSITIONS

pour faire évoluer
le fonctionnement des Conseils

UN CONSEIL 4D

(Dimensionné • Dynamique • Diversifié • Digital)

+ des

**"ADMINISTRATEURS
EXTERNES"**



La Fédération des Femmes Administrateurs (FFA) appelle à la transformation de la gouvernance des entreprises et organisations dans notre pays avec une approche au service des parties prenantes et de l'intérêt sociétal.

La gouvernance est au croisement de l'exercice de **trois pouvoirs : le pouvoir de contrôle, le pouvoir actionnarial, le pouvoir opérationnel**. La structure de gouvernance d'une entreprise ou d'une organisation fait converger ces trois aspects. Elle doit le faire avec une vision globale.

Car une structure de gouvernance a aujourd'hui vocation non seulement à administrer mais aussi à conseiller l'entreprise ou l'organisme au regard de son intérêt social et sociétal.

On ne peut en rester à la vision datée et purement économique de ce qu'est l'entreprise ou son pendant public (article 1832 du Code civil). On ne peut non plus mettre de côté toutes les études et les pratiques qui montrent simplement que plus de diversité amène une meilleure prise de décisions.

C'est en se plaçant dans cette perspective que la FFA fait part avec ce Livre blanc de ses propositions pour une gouvernance moderne et efficiente.

La Fédération Femmes Administrateurs

La FFA s'est créée en juillet 2012 pour accompagner la mise en œuvre de la **loi Copé-Zimmermann** (2011), suivie par la **loi Sauvadet article 52** (2012), qui conduisent les grandes entreprises, les ETI et les établissements publics à devoir compter au moins 40% de femmes dans leurs conseils d'administration et de surveillance.

La Fédération promeut le lien entre une gouvernance de qualité, garante d'une performance accrue de toute organisation, et l'ouverture à de nouveaux profils dans les Conseils, que ces lois ont suscité et continuent d'encourager. Elle souhaite en particulier souligner tout l'intérêt d'une transformation de la gouvernance dans notre pays pour faire face aux défis économiques et sociétaux.

La FFA est le **regroupement de plusieurs réseaux professionnels de femmes : experts-comptables, avocates, juristes, huissières de justice, haut fonctionnaires.**

Constitués de femmes d'un haut niveau d'expertise, porteuses des qualités éthiques et déontologiques essentielles à une bonne gouvernance, ces réseaux, par leur mobilisation, démontrent aussi l'existence de viviers de femmes ayant les compétences et l'expérience nécessaires pour exercer les fonctions d'administrateur, et l'intérêt pour les organisations de faire appel plus largement aux femmes dans leurs instances de pilotage, dans la ligne de nombreuses études publiées:

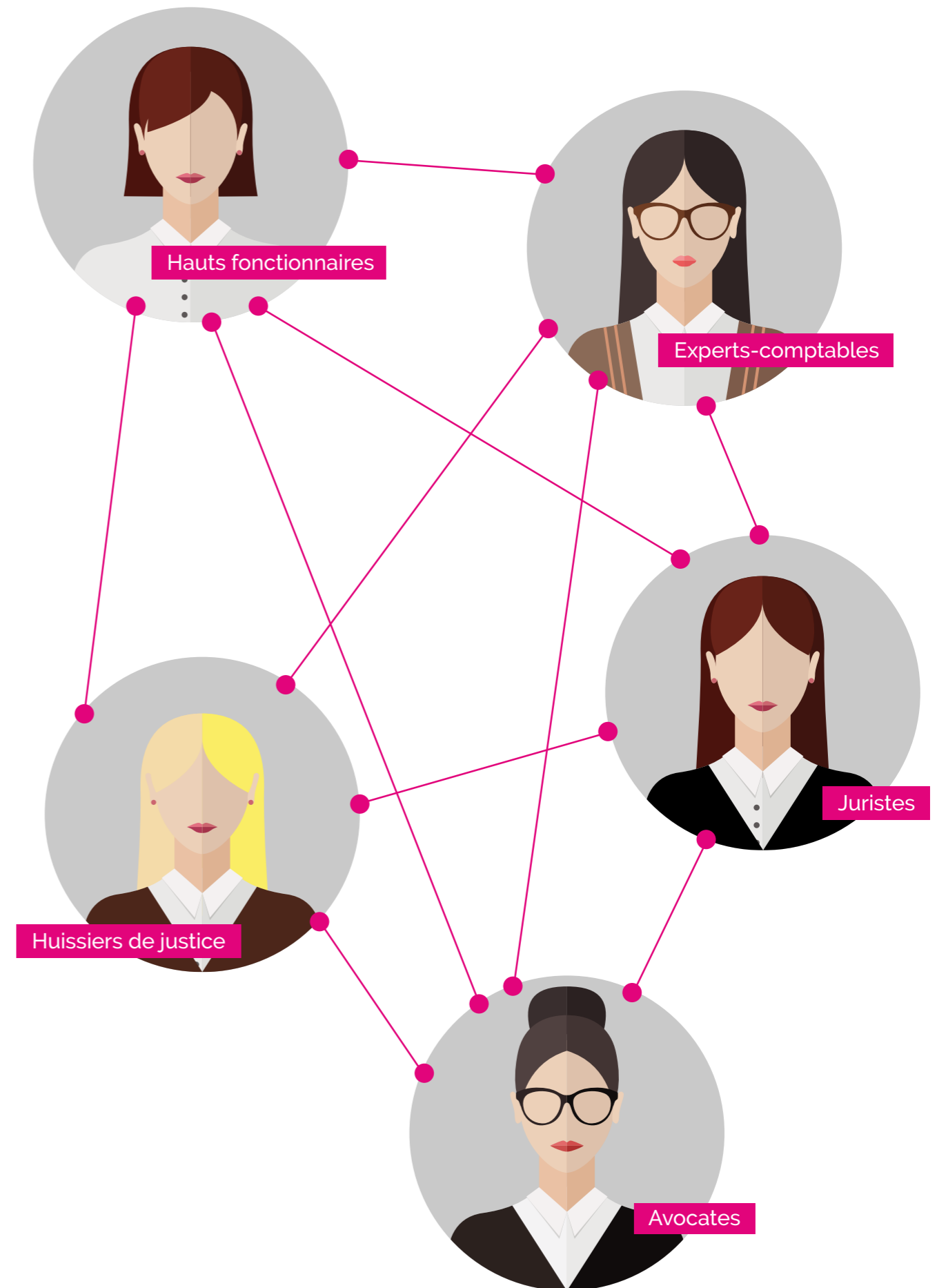
La présidence de la FFA est assurée à tour de rôle par les réseaux fondateurs. Après avoir été exercée par **Agnès Bricard, la fondatrice, pour les femmes experts-comptables**, et **Brigitte Longuet, pour les femmes avocates**, la présidence est désormais assurée par **Agnès Arcier** (fondatrice-présidente d'honneur d'« Administration Moderne », association interministérielle de **femmes haut fonctionnaires**).

Brigitte Longuet en mars 2017 rappelait qu'en 5 ans, **le quota des 40% imposé par la loi Copé-Zimmermann a été presque atteint voire dépassé :**

“ si les femmes comptent pour 40,1 % de la composition des conseils d'administration du CAC 40 et 38,4 % pour le SBF 120 au 30 janvier 2017, selon les derniers chiffres d'Ethics and Boards, c'est encore loin d'être le cas pour les ETI. ”

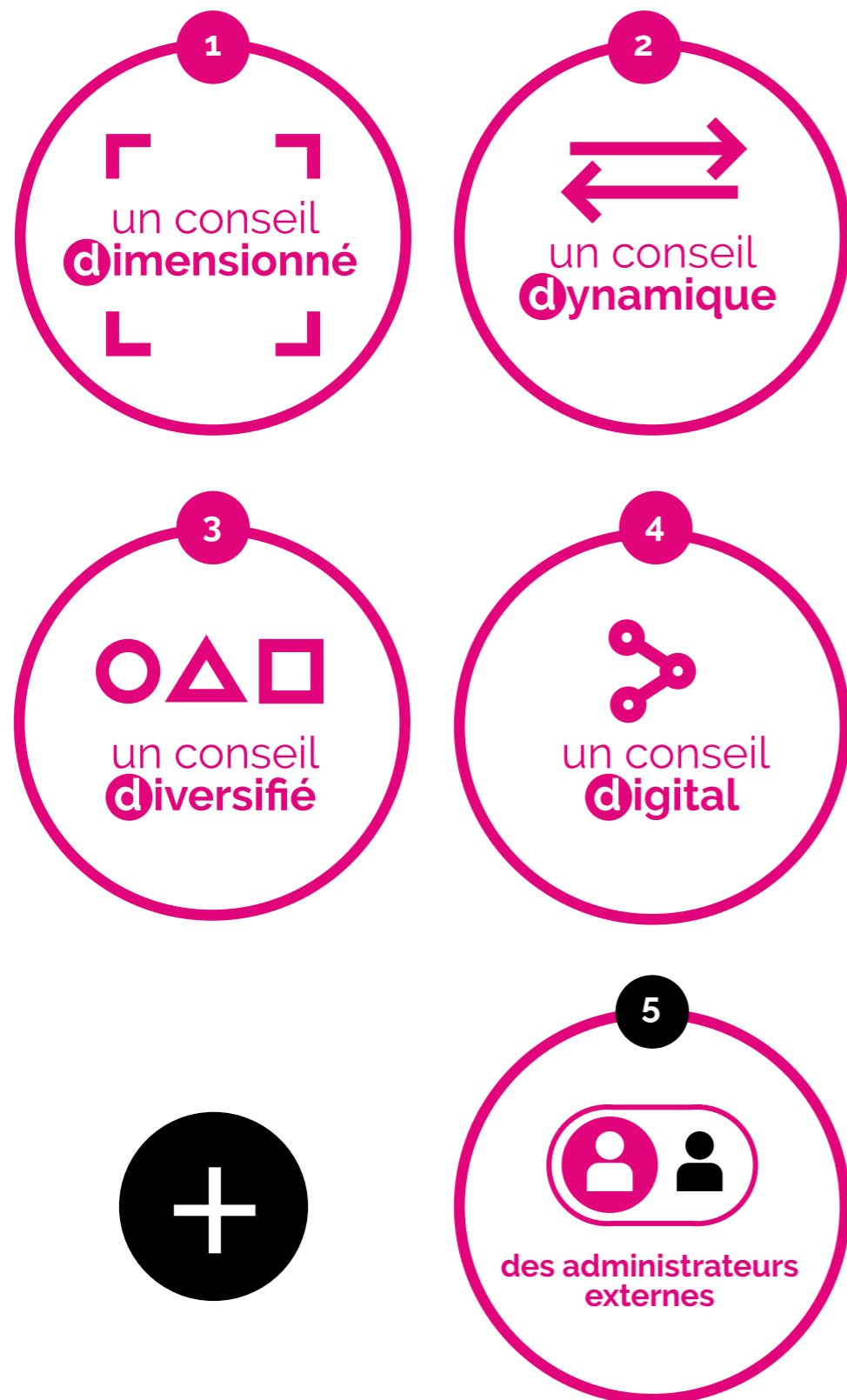
“ Je souhaite que la FFA poursuive son action de sensibilisation auprès des organisations, publiques ou privées, et que ces dernières comprennent leur intérêt économique à transformer leur gouvernance et en particulier intégrer la mixité dans leur développement ”

- Agnès Arcier en février 2018.



1. Etudes: Women and Corporate Governance: Towards a New Model! ESSEC Working Paper 1312- Oct 2013-Viviane de Beaufort
ESSEC Business School & Summers Lucy; Women Matter Etudes Mac Kinsey;
The CS Gender 3000: The Reward for Change Research Institute Crédit Suisse, sept 2016: <https://glg.it/assets/docs/csri-gender-3000.pdf>;
Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey-Marcus Noland, Tyler Moran, and Barbara Kotschwar, sept 2016;
Adams et Ferreira. Women in the boardroom and their impact on governance and performance, Journal of Financial Economics 94, 2009.

LES 5 PROPOSITIONS



Si en France la notion de gouvernance a tendance à renvoyer au conseil d'administration, organe le plus répandu dans les entreprises et les organismes publics, **les principes de bonne gouvernance sont applicables par les Conseils, quels que soient leurs forme et statut juridique, et dans tout type d'organisation (entreprises cotées, PME, Start-ups, fondations, associations, établissements publics). Les propositions de la FFA s'appliquent donc aux Conseils en général.**

La structuration des Conseils a évolué fortement ces dernières années, avec plusieurs leviers :

des lois visant à la mixité de la gouvernance : loi du 27 janvier 2011 dite Zimmermann Copé, complétées par la loi du 12 mars 2012 (dite Sauvadet, article 52 sur les CA des établissements publics) et la loi du 4 août 2014. Celles-ci ont permis d'atteindre, à l'issue des assemblées générales (AG) de 2017, un taux de 41.6% de nominations féminines pour le SBF120 en moyenne (Ethics and Boards, 2017) ;

un cadre légal incitant à une gouvernance plus transparente et intégrant la dimension Responsabilité Sociétale d'Entreprise/Organisation (RSE/RSO) donc une approche globale des risques pour une perspective pérenne et inclusive de la stratégie d'entreprise : loi Sapin 2, loi sur le devoir de vigilance, ordonnance de juillet 2017 transcrivant la directive européenne sur le reporting en matière de RSE (qui inclut une dimension diversité), mais aussi exigences plus importantes de l'AMF et du HCGE ;

la transformation des « business models » économiques qui implique une capacité de pilotage plus rapide et prenant en compte les parties prenantes : cycles de vie des produits plus courts, modification des comportements de consommation et des usages, « uberisation » de certains secteurs, technologies à évolution rapide, effets de réputation à fort impact, ...

Dans nombre d'entreprises, grandes comme petites, la réalité de l'apport en termes de valeur de l'administrateur/e est reconnue. En France, cet apport s'apprécie essentiellement au travers de l'expertise, de l'expérience, de la capacité d'étonnement et de recul ; il est supposé être « la boussole de l'intérêt social » de l'entreprise.

La professionnalisation du recrutement des administrateurs ces dernières années a coïncidé avec l'accroissement de la mixité : recherche de compétences, d'expériences différentes, d'approches diverses par rapport à l'environnement et aux risques. L'entrée de primo-accédantes dans les conseils d'administration marque d'ailleurs un rajeunissement d'environ 6 ans de l'âge moyen des administrateurs. Le phénomène de cooptation, prévalant en France en matière de gouvernance, est de plus en plus limité. Globalement, les candidatures deviennent plus transparentes.

Pour autant, une gouvernance moderne et efficiente nécessite d'aller plus loin que cette simple évolution. Il s'agit de viser à assurer la pérennité de la performance des entreprises et organisations quelle que soit leur taille.

Alors que l'enjeu d'une gouvernance efficiente et efficace est aujourd'hui crucial, les recommandations que portent les femmes expertes de la FFA doivent contribuer à améliorer la performance organisationnelle, financière et humaine de toute organisation.

Recommandation 1

Un Conseil Dimensionné, adapté à l'organisation/l'entreprise



La FFA préconise que la taille globale d'un Conseil soit comprise entre 5 et 9 personnes pour les petites et moyennes structures et reste limitée pour les autres avec un plafond à 17 personnes et un tiers d'administrateurs « externes » pour les grandes structures

En fonction de sa structure juridique, de son objet, de la structure de son capital et des contraintes liées au marché (ex : choix d'un code de gouvernance pour les sociétés cotées) ou/et à la réglementation (ex : *say on pay*, reporting intégré), chaque organisation a toute liberté pour décider de l'organisation et du fonctionnement de sa gouvernance. Toutefois, ce choix mérite une attention particulière.

Le dimensionnement adéquat d'un Conseil est un point-clé emportant des enjeux stratégiques de connaissance de l'environnement, de fluidité de fonctionnement et d'apport de compétences. Une PME aura notamment tout intérêt à recourir à un Conseil composé d'un nombre limité d'administrateurs pour une meilleure efficacité.

Choisir entre Conseil et Advisory Board

- **Les sociétés anonymes, sociétés par commandite simple, coopératives, fondations et associations** sont tenues par la loi et leurs statuts de mettre en place un conseil d'administration, ou un directoire et un conseil de surveillance.
- **Pour les sociétés à responsabilité limitée et les sociétés par actions simplifiées**, cette démarche est laissée à leur gouverner. Or organiser un peu de gouvernance peut être dès le départ une excellente chose. Deux options possibles :
 - mettre en place un Conseil et en définir librement les règles et le fonctionnement dans les statuts ou,
 - créer un Advisory Board (parfois nommé aussi Comité Stratégique) qui fonctionne comme un conseil d'administration bien que les « advisers » à la différence d'administrateurs n'aient pas de responsabilité civile pénale ; la prise de décision relevant de l'actionnaire. Ce schéma est souvent utilisé comme une étape intermédiaire, et peut associer des personnalités externes connaissant bien le secteur d'activité de l'entreprise avec des expertises juridique, financière ou marketing.
- **Pour les établissements publics ou GIP**, le choix de la gouvernance relève des autorités de tutelle avec des variations souvent uniquement liées à l'histoire du portage de la problématique désormais prise en charge par l'établissement. A côté du modèle fréquent d'un conseil d'administration avec président bénévole non exécutif, coexistent des schémas avec PDG ou avec répartition des pouvoirs exécutifs entre le président et le directeur général. Un conseil stratégique est parfois mis en place en complément.

Recommandation 2

Un Conseil Dynamique, par sa composition renouvelée



La FFA préconise un renouvellement régulier de la composition du Conseil pour un apport de compétences utiles à la transformation de l'entreprise/ l'organisation

Différentes phases jalonnent la vie de toute organisation et la rapidité de transformation actuelle des modèles économiques nécessite que les orientations stratégiques - une des missions essentielles d'un Conseil - soient réfléchies et pesées avec des administrateurs dont les profils sont adaptés aux problématiques rencontrées : innovation, internationalisation, digitalisation. Autant de compétences et d'expériences indispensables qui doivent enrichir la qualité des débats, alerter sur les menaces et opportunités et favoriser le développement pérenne de l'organisation.

Les administrateurs en place doivent être en mesure de se former et s'informer afin que leurs compétences évoluent et demeurent en adéquation avec les besoins de la structure. Toutefois, pour favoriser le dynamisme des Conseils, un renouvellement régulier et réel des administrateurs en fonction de l'évolution de l'entreprise ou de l'organisme est aussi essentiel.



La FFA préconise une évaluation formelle tous les deux ans de la contribution collective des administrateurs et une auto-évaluation régulière du Conseil avec des objectifs de progression

Le dynamisme d'un Conseil repose sur les « soft skills » de chacun de ses membres ; l'équipe doit être agile et s'adapter au changement, questionner le management et interroger sur le/les modèles économiques établis. Cette capacité doit être mesurée ; d'où, au-delà du renouvellement régulier des membres, l'impérieuse nécessité d'une l'évaluation régulière de l'apport du Conseil.

Chroniques d'experts - Harvard Business Review août 2017 A quoi ressembleront les conseils d'administration de demain ?

Conseil pré-XXI ^e siècle	Conseil XXI ^e siècle
L'administration recherche prestige et rémunération.	L'administrateur assume une responsabilité sociétale, fait un choix professionnel et s'engage.
Le travail du conseil se résume à quelques réunions programmées à l'avance.	Le conseil contribue de manière quasi permanente à l'analyse des dynamiques sectorielles et de la performance dans un marché en mutation
Les administrateurs donnent leur avis au P-DG, et rencontrent peu d'autres acteurs.	Les administrateurs tissent des liens étroits et échangent avec d'autres administrateurs, l'équipe de direction, les actionnaires et divers experts.
Rémunération proportionnelle au temps consacré à la fonction. Évaluation rare et plutôt collective du fonctionnement du conseil.	Rémunération en fonction de la contribution réelle à la création de valeur et à la durabilité de l'entreprise. Évaluation régulière de la contribution du conseil et de chacun de ses membres
Inamovible même en cas de réorganisation.	Tenu pour responsable des actions et des inactions stratégiques. Il est remplacé s'il n'apporte pas une valeur ajoutée.

Recommandation 3

Un Conseil Diversifié, au service de la performance



La FFA préconise un recrutement diversifié des administrateur/es en innovant : de vraies fiches de poste diffusées par la direction, la mobilisation des réseaux professionnels des membres du Conseil (notamment hors des réseaux habituels des grandes écoles), la recherche de profils au sein des réseaux féminins, l'obligation de proactivité pour un renouvellement régulier

La diversité est un concept multidimensionnel qui peut revêtir les traits suivants :

- Une diversité d'expériences dans différents secteurs d'activité, au sein de start-ups ou de moyennes ou grandes entreprises, ou du monde de l'économie sociale et solidaire telles que les associations et les fondations.
- Une variété de compétences techniques et entrepreneuriales : RH, Digital, Ingénieurs, Commercial, Finance, Juristes, Communication, Marketing ...
- Une variété culturelle et une diversité d'origines, notamment avec le recrutement de profils extranationaux, mais aussi de profils nationaux avec un parcours international.
- Une diversité démographique en termes d'âge et de genre.
- Une variété d'expertise en matière de gouvernance avec l'apport de personnes formées sur le sujet (formations certifiantes de référence : IFA/ScPo, *Women Be European Board Ready* ESSEC) ou autres formations possibles en internes comme à Middlednext.
- Une diversité d'appétence aux problématiques sociétales, environnementales et de responsabilité durable.

« En tout état de cause, il est recommandé à chaque société de définir un conseil cible avec des profils-types mettant en évidence les talents recherchés afin de compléter ceux dont le conseil bénéficie déjà. »

- Recommandation de l'IFA (Institut Français des Administrateurs)



Extrait de presse
Bruno de Roulhac le
14/03/2017 - L'AGEFI
Quotidien / édition de 7h

BlackRock innove en publiant pour la première fois ses priorités pour 2017-2018, en tant qu'investisseur de long terme. « Nous sommes trop souvent jugés sur nos seuls votes d'opposition en assemblée générale, explique Edouard Dubois, responsable du marché français,

BlackRock Investment Stewardship. Or, nous nous inscrivons dans une démarche de création de valeur, pour faire évoluer par le dialogue les comportements et la transparence des entreprises sur le long terme. »

Le leader mondial de la gestion d'actifs avec plus de 5.000 milliards de dollars d'actifs veut pousser les sociétés mondiales à modifier leurs pratiques environnementales et à diversifier leur conseil d'administration. La

composition du conseil, son efficacité et sa responsabilité demeurent une priorité absolue pour BlackRock. Il se penche notamment sur la féminisation des conseils. Le gérant d'actifs compte peser sur les entreprises pour qu'elles ouvrent leur conseil à une plus grande diversité de profils « au niveau de l'expérience, de l'expertise, de l'âge, de la race et du genre ». BlackRock estime que des conseils variés « prennent de meilleures décisions ».

Recommandation 4

Un Conseil Digital, connecté aux enjeux du numérique



La FFA préconise une sensibilisation systématique des administrateurs aux opportunités et risques de l'économie numérique, et au moins un point annuel du Conseil sur les enjeux numériques

La capacité de l'organisation à intégrer et comprendre les transformations liées à l'incursion du digital, tant les menaces que les opportunités de nouveaux marchés, implique que les membres du Conseil soient formés à ces problématiques. Les enjeux sont stratégiques, humains et organisationnels, ainsi que réputationnels et de sécurité. La direction doit pouvoir justifier auprès du Conseil avoir mis en place les « process » et régulations nécessaires et avoir pris la dimension des enjeux et des réactions des parties prenantes. Les administrateurs ont une responsabilité qui nécessite une sensibilisation régulière.



La FFA préconise un saut qualitatif général dans l'utilisation des outils numériques par les administrateurs et le Conseil

Par ailleurs, un accès direct aux données d'information de l'organisation (intranet) et l'utilisation des outils digitaux (espaces virtuels, etc.), y compris pendant les séances du Conseil, doivent aujourd'hui être des moyens de travail des administrateurs. Le partage des informations, tout comme les échanges en fin de séances de Conseils, doivent favoriser des liens plus étroits entre l'équipe de direction et les administrateurs, et la capacité à analyser conjointement les tendances nouvelles et apporter des regards critiques constructifs.



Extrait de presse
PARIS (Reuters) 12 décembre 2017

Schneider Electric a annoncé... la création au sein de son conseil d'administration d'un comité digital spécialisé dans la stratégie et la performance numérique du spécialiste des équipements électriques basse et moyenne tension. Le groupe, qui organise une journée investisseurs dédiée au digital, a ajouté que la composition de ce nouveau comité serait annoncée à la suite de la prochaine assemblée générale de Schneider Electric en avril 2018.



Extrait de presse
LETTRE OPTION DROIT & AFFAIRES - 28 JUIN 2017 - STÉPHANE TALLIEU

Qu'est-ce qu'un portail digital pour conseil d'administration ?
A la base, un portail digital est un logiciel qui permet au conseil d'administration et à la direction de l'entreprise de communiquer, de collaborer et d'échanger des informations de manière plus sûre et plus efficace. Les portails du conseil d'administration sont devenus des outils essentiels pour les administrateurs et l'équipe de direction. Dans le passé, les administrateurs se limitaient à produire et à distribuer du matériel de bord comme les agendas de réunions et les documents d'information, manuellement et sous forme imprimée. Avec des administrateurs souvent répartis dans le monde entier, les secrétaires doivent compter sur les services des postes pour fournir des documents aux destinataires à temps ou utiliser le courrier électronique, même si ce dernier ne fournit pas le niveau de sécurité nécessaire à l'échange de telles informations.

Recommandation 5

Un Conseil 4D avec **des administrateurs « externes »**



La FFA préconise d'utiliser le terme administrateur « externe » au lieu du vocable « indépendant » (le concept anglo-saxon est « non executive »).

L'apport de l'administrateur « indépendant » au sein d'un Conseil (d'administration ou de surveillance) ou d'un *advisory board* est considéré aujourd'hui comme essentiel pour viser à la pérennité, la transformation et le développement à long terme de toute organisation.

L'administrateur « indépendant » est toutefois un concept français qui trouve son origine dans une mauvaise traduction de la notion anglo-saxonne de « non executive » ou « outside director ».

Ainsi, selon le code AFEP – MEDEF, héritier des précédents codes Viénot, etc., l'administrateur indépendant est un administrateur non exécutif, non salarié de l'entreprise, pouvant être un actionnaire très minoritaire².

Au-delà, l'indépendance est définie de diverses manières comme :

- « l'absence de cause à effet, d'influence, de contrainte ou de coordination entre différents événements ou choses » ;
- « le refus de toute sujétion » ;
- la capacité à « décider en toute impartialité, sans se laisser influencer par ses appartenances politiques, religieuses, sociales, par des pressions extérieures ou par ses intérêts propres » et / ou « une entière autonomie à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose ».

Ces rappels démontrent qu'il existe une subjectivité d'appréciation et que la notion d'indépendance de l'administrateur peut varier d'une organisation à une autre. Le concept d'« indépendance » peut donc prêter à confusion. La notion d'administrateur externe est plus appréhendable par toutes les structures car plus explicite.

Le terme « administrateur externe » clarifie la position et le rôle attendus de cet administrateur : il doit être effectivement détaché de toute implication préalable dans la direction, l'orientation ou les actions d'influence de l'organisation

La FFA propose que chaque administrateur « externe » signe à l'acceptation du mandat une lettre assurant le fait qu'il se portera garant en toutes circonstances d'une éthique d'indépendance au long de son mandat.

Outre le fait d'être actif dans les travaux du Conseil d'administration et d'apporter une expertise, l'administrateur externe est nécessairement une personne libre d'esprit qui sait faire entendre son point de vue en toute objectivité et ose challenger la direction et questionner, afin d'assumer la fonction de surveillance qui lui est échue.

L'administrateur externe sait sortir du seul cadre du Conseil pour s'informer autant que nécessaire auprès du management et capter des signaux faibles dans l'organisation pour alimenter sa veille et sa réflexion d'administrateur.

L'administrateur externe favorise, par son statut, la professionnalisation du Conseil au service de l'intérêt social de l'organisation ; il peut plus facilement que les autres membres jouer en cas de crise le rôle de médiateur et être moteur sur des questions où se jouent de possibles conflits d'intérêt, comme la rémunération des dirigeants et la transmission. Un Conseil d'administration avec des administrateurs externes actifs constitue de surcroît un signal de crédibilité auprès des investisseurs.

L'administrateur externe devra faire part au Conseil de tout changement éventuel de son statut. Il semble à la FFA que l'administrateur doit être « rémunéré » d'une façon ou d'une autre pour sa contribution, son travail, le temps passé et parce que la mise en jeu de sa responsabilité au titre de membre d'un Conseil est de plus en plus importante. Même symboliquement.

Cette rémunération pour les advisory boards de startups peut par exemple être une promesse à terme liée au développement de la société (actions ou royalties liés à la future réalisation du chiffre d'affaires).



La FFA préconise en outre des administrateurs « externes » en nombre suffisant (au minimum 2) notamment au sein des Conseils des moyennes et petites entreprises où le dirigeant peut ainsi disposer d'une aide précieuse à la décision.

Les spécificités du secteur coopératif et mutualiste

La gouvernance coopérative est fondée sur le principe démocratique « un individu, une voix », qui soutient en grande part la réussite économique du secteur, notamment en France, deuxième pays coopératif dans le monde, et se double d'un haut degré d'exigence quant aux compétences des administrateurs élus représentant les sociétaires-clients.

La réflexion sur la diversité et l'apport des administrateurs doit donc être adaptée pour ce secteur. La qualité de la gouvernance et l'indépendance d'esprit ne se décrètent pas par des règles normatives

uniques (un critère de seuil bas de relations financières avec l'organisme par exemple), mais doivent tenir compte du modèle d'organisation du capital. Les parts sociales des organismes coopératifs ne sont en effet pas des actions : elles sont faiblement rémunérées selon une formule établie par la loi, leur valeur nominale ne peut en aucun cas augmenter, et il n'y a donc aucune possibilité de mouvement spéculatif. Le fait de devenir sociétaire d'une coopérative est d'abord un engagement personnel, qui peut se traduire par le souhait d'un engagement plus globalement sociétal en devenant administrateur.

Aujourd'hui l'origine, la diversité et la formation

des administrateurs du secteur assurent une grande indépendance d'esprit par rapport au management. Les conflits d'intérêt potentiels sont traités au cas par cas dans le cadre des règles internes qui caractérisent l'effort de qualité de gouvernance dans le secteur (déport de vote, approbation préalable des prêts aux administrateurs, vérification annuelle par les commissaires aux comptes, etc.). C'est l'indépendance d'esprit qui est le principe en vigueur, et cela rejoint les préconisations FFA quant au rôle des administrateurs « externes » dans les organisations en général.

² Recommandation de la Commission 2005/162/CE du 15 février 2005 sur 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 (OJ L 52, 25.2.2005, p. 51-63).

Pour référence

Mise en perspective des lois incitant à la mixité de la gouvernance

- **Révision constitutionnelle du 8 juillet 1999** : Modification des articles 3 et 4 de la Constitution. Il est ajouté à l'article 3 que la loi « favorise l'égal accès des hommes et des femmes aux mandats électoraux et aux fonctions électives », et précisé dans l'article 4 que « les partis et groupement politiques contribuent à la mise en œuvre de ce principe ».*
- **Loi du 6 juin 2000** : Obligation de présenter un nombre égal de femmes et d'hommes lors des scrutins de liste, et instauration d'un système de retenue financière pour les partis politiques qui ne respectent pas la
- **Loi du 31 janvier 2007** : Instauration d'une alternance stricte femme-homme dans la composition des listes électorales municipales (communes de 3 500 habitants et plus) et introduction d'une obligation de parité dans les exécutifs régionaux et municipaux (de 3 500 habitants et plus).
- **Révision constitutionnelle du 23 juillet 2008** : Modification de l'article 1er de la Constitution qui dispose désormais que « la loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales ».
- **Loi du 27 janvier 2011 (dite loi Copé-Zimmermann)** : Instauration d'un objectif minimal à atteindre en 2017 de 40% d'un des deux sexes au sein des conseils d'administration et de surveillance des entreprises cotées et de celles de plus de 500 salarié.e.s et présentant un chiffre d'affaires d'au moins 50 millions d'euros.
- **Loi du 12 mars 2012 (dite loi Sauvadet)** : Mise en place d'ici 2018, dans la fonction publique : -d'un seuil de 40% de primo-nominations de femmes aux emplois d'encadrement supérieur et de direction, une première étape de 20% est appliquée à partir de 2013 ; -d'un seuil de 40% de représentation dans tous les conseils d'administration, les conseils de surveillance ou les organes équivalents des établissements publics administratifs, les jurys de recrutement, les comités de sélection et les instances de dialogue social.
- **Loi du 22 juillet 2013 (dite loi Fioraso)** : Extension de la parité dans les listes de candidatures ou pour les nominations aux instances décisionnaires de l'enseignement supérieur et de la recherche.
- **Loi du 17 mai 2013** : Instauration du scrutin binominal – une femme et un homme – pour les élections départementales
- **Loi du 4 août 2014 (dite loi Vallaud-Belkacem)** : Doublement des pénalités à l'encontre des partis politiques ne respectant pas la parité aux élections législatives. Extension progressive ou accélération de la mise en œuvre d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans un certain nombre d'établissements publics, entreprises privées ou fédérations sportives ; dans les conseils d'administration et de surveillance des établissements publics de l'État et entreprises publiques ; dans les chambres consulaires, les CESER, les ordres professionnels, les instances consultatives, etc. ; dans les conseils d'administration des entreprises de 250 salarié.e.s et plus ; dans les fédérations sportives ; dans les établissements publics de coopération culturelle.

La FFA remercie les co-auteurs et membres du Comité scientifique du Livre blanc

Viviane de Beaufort, professeure à l'ESSEC et directrice du Centre Européen en Droit et Economie-ESSEC, qui a dirigé les travaux

Et tout spécialement, es qualité :

Anne Navez, Karima Bouaiss, Solenne LeGoaziou, Valérie Tandeau de Marsac, Anne Durez, Valérie Cornetet, Isabelle Lange, Mary-Daphné Fishelson, Catherine Le Hen, Joelle Adda, Sophie Péron, Agnès Arcier

La FFA remercie le partenaire du Livre blanc, la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne



Les associations fondatrices de la FFA



Les associations partenaires





Adresse : FFA c/o Cabinet BL&A - 11 bis rue d'Edimbourg 75008 Paris
E-mail : ffa@federation-femmes-administrateurs.com / ag.arcier@orange.fr

<http://www.federation-femmes-administrateurs.com/>