

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

24 mars 2011

RAPPORT

FAIT AU NOM DE LA COMMISSION
CHARGÉE DES PROBLÈMES
DE DROIT COMMERCIAL ET ÉCONOMIQUE
PAR
MME Marie-Christine MARGHEM
ET M. Karel UYTTERSROT

PROPOSITION DE LOI

**modifiant la loi du 21 mars 1991
portant réforme de certaines
entreprises publiques économiques
et le Code des sociétés afin de garantir
la présence des femmes
dans les instances délibératives
des entreprises publiques autonomes
et des sociétés cotées**

PROPOSITION DE LOI

**modifiant le Code des sociétés en ce
qui concerne la féminisation du conseil
d'administration des sociétés
cotées en bourse**

PROPOSITION DE LOI

**visant à promouvoir une représentation
équilibrée des femmes et des hommes
dans les conseils d'administration
d'entreprises publiques économiques
et de sociétés qui ont fait publiquement
appel à l'épargne**

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

24 maart 2011

VERSLAG

NAMENS DE COMMISSIE BELAST
MET DE PROBLEMEN INZAKE
HANDELS- EN ECONOMISCH RECHT
UITGEBRACHT DOOR
MEVROUW Marie-Christine MARGHEM
EN DE HEER Karel UYTTERSROT

WETSVOORSTEL

**tot wijziging van de wet van 21 maart 1991
betreffende de hervorming van sommige
economische overheidsbedrijven
en tot wijziging van het Wetboek
van vennootschappen, teneinde te garanderen
dat vrouwen zitting hebben
in de beslissingsorganen van de autonome
overheidsbedrijven en de genoteerde
vennootschappen**

WETSVOORSTEL

**tot wijziging van het Wetboek van
vennootschappen wat de vervrouwelijking
van de raad van bestuur van beursgenoteerde
vennootschappen betreft**

WETSVOORSTEL

**ter bevordering van de evenwichtige
vertegenwoordiging van vrouwen en mannen
in de raden van bestuur van economische
overheidsbedrijven en van vennootschappen
die een publiek beroep op het spaarwezen
hebben gedaan**

**Composition de la commission à la date de dépôt du rapport/
Samenstelling van de commissie op de datum van indiening van het verslag**

Président/Voorzitter: Sophie De Wit

A. — Titulaires / Vaste leden:

N-VA	Zuhal Demir, Sophie De Wit, Karel Uyttensprot, Veerle Wouters
PS	Guy Coëme, Valérie Déom, Olivier Henry, Özlem Özen
MR	David Clarinval, Marie-Christine Marghem
CD&V	Leen Dierick, Liesbeth Van der Auwera
sp.a	Bruno Tuybens
Ecolo-Groen!	Muriel Gerken
Open Vld	Mathias De Clercq
VB	Barbara Pas
cdH	Joseph George

B. — Suppléants / Plaatsvervangers:

Sarah Smeyers, Nadia Sminate, Reinilde Van Moer, Flor Van Noppen, Kristien Van Vaerenbergh
Thierry Giet, Karine Lalieux, Alain Mathot, Yvan Mayeur, Eric Thiébaud
Philippe Goffin, Kattrin Jadin, Olivier Maingain
Gerald Kindermans, Sonja Becq, N
Ann Vanheste, Meryame Kitir
Meyrem Almaci, Stefaan Van Hecke
Sabien Lahaye-Battheu, Willem-Frederik Schiltz
Peter Logghe, Bert Schoofs
Christophe Bastin, Annick Van Den Ende

N-VA	:	Nieuw-Vlaamse Alliantie
PS	:	Parti Socialiste
MR	:	Mouvement Réformateur
CD&V	:	Christen-Democratisch en Vlaams
sp.a	:	socialistische partij anders
Ecolo-Groen!	:	Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen
Open Vld	:	Open Vlaamse liberalen en democraten
VB	:	Vlaams Belang
cdH	:	centre démocrate Humaniste
LDD	:	Lijst Dedecker
INDEP-ONAFH	:	Indépendant - Onafhankelijk

<i>Abbréviations dans la numérotation des publications:</i>			<i>Afkortingen bij de nummering van de publicaties:</i>		
DOC 53 0000/000:	Document parlementaire de la 53 ^{ème} législature, suivi du n° de base et du n° consécutif		DOC 53 0000/000:	Parlementair document van de 53 ^e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer	
QRVA:	Questions et Réponses écrites		QRVA:	Schriftelijke Vragen en Antwoorden	
CRIV:	Version Provisoire du Compte Rendu intégral (couverture verte)		CRIV:	Voorlopige versie van het Integraal Verslag (groene kaft)	
CRABV:	Compte Rendu Analytique (couverture bleue)		CRABV:	Beknopt Verslag (blauwe kaft)	
CRIV:	Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (avec les annexes) (PLEN: couverture blanche; COM: couverture saumon)		CRIV:	Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaald beknopt verslag van de toespraken (met de bijlagen) (PLEN: witte kaft; COM: zalmkleurige kaft)	
PLEN:	Séance plénière		PLEN:	Plenum	
COM:	Réunion de commission		COM:	Commissievergadering	
MOT:	Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)		MOT:	Moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)	

<i>Publications officielles éditées par la Chambre des représentants</i>		<i>Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers</i>	
Commandes:		Bestellingen:	
Place de la Nation 2		Natieplein 2	
1008 Bruxelles		1008 Brussel	
Tél.: 02/ 549 81 60		Tel.: 02/ 549 81 60	
Fax: 02/549 82 74		Fax: 02/549 82 74	
www.lachambre.be		www.dekamer.be	
e-mail: publications@lachambre.be		e-mail: publicaties@dekamer.be	

PROPOSITION DE LOI

**modifiant le Code des sociétés
et la loi du 21 mars 1991
portant réforme de certaines entreprises
publiques économiques**

PROPOSITION DE LOI

**modifiant le Code des sociétés
et la loi du 21 mars 1991
portant réforme de certaines entreprises
publiques économiques**

SOMMAIRE

	Page
I. Discussion générale.....	5
A. Exposés introductifs	5
B. Auditions	17
— M. Herman Daems, président de la Commission Corporate Governance	17
— Mme Michèle Sioen, CEO Sioen Industries...	21
— Mme Lutgart Van den Berghe, Guberna – Institut des administrateurs	29
— Mme Dominique Estenne, Conseil des Femmes francophones de Belgique	32
— Mme Clarisse Ramakers, Union des Classes moyennes (UCM)	37
— Mme Frédérique Fastré, Institut pour l'égalité des femmes et des hommes	38
— Mme Sybilla M.Dekker, <i>Stichting Talent naar de Top</i>	50
— Mme Mari Teigen, <i>Institute for Social Research</i> , Oslo	55
— Mme Marika Stellinga, hebdomadaire Elsevier;	63
— Mme Christine Darville, Fédération des entreprises de Belgique	74
— Mme Hilde Laga, avocate	82
C. Analyse des propositions de loi à la lumière du droit communautaire en matière d'égalité de traitement	89
II. Discussion des articles.....	91
III. Votes.....	98

Documents précédents:**Doc 53 0211/ (S.E. 2010):**

001: Proposition de loi de Mme Burgeon et consorts.
002 et 003: Amendements.

Voir aussi:

005: Texte adopté par la commission..

Doc 53 0211/ (2010/2011):

001: Proposition de loi de Mme Burgeon et consorts.

Doc 53 0381/ (2010/2011):

001: Proposition de loi de M. Tuybens et consorts.

Doc 53 0694/ (2010/2011):

001: Proposition de loi de Mme Becq et consorts.

Doc 53 0649/ (2010/2011):

001: Proposition de loi de M. George et Mme Fonck.

Doc 53 0686/ (2010/2011):

001: Proposition de loi de Mmes Gerken et Brems.

WETSVOORSTEL

**tot wijziging van het Wetboek
van vennootschappen en van de wet van
21 maart 1991 betreffende de hervorming van
sommige economische overheidsbedrijven**

WETSVOORSTEL

**tot wijziging van het Wetboek van
vennootschappen en van de wet
van 21 maart 1991 betreffende de hervorming
van sommige economische overheidsbedrijven**

INHOUD**Blz.**

I. Algemene bespreking.....	5
A. Inleidende uiteenzettingen	5
B. Hoorzittingen	17
— de heer Herman Daems, voorzitter van de Commissie Corporate Governance	17
— mevrouw Michèle Sioen, CEO Sioen Industries	21
— mevrouw Lutgart Van den Berghe, Guberna - Instituut voor bestuurders	29
— mevrouw Dominique Estenne, <i>Conseil des Femmes francophones de Belgique</i>	32
— mevrouw Clarisse Ramakers, <i>Union des Classes moyennes</i> (UCM)	37
— mevrouw Frédérique Fastré, Instituut voor de Gelijkheid van vrouwen en mannen.....	38
— mevrouw Sybilla M.Dekker, <i>Stichting Talent naar de Top</i>	50
— mevrouw Mari Teigen, <i>Institute for Social Research</i> Oslo	55
— mevrouw Marika Stellinga, weekblad Elsevier	63
— mevrouw Christine Darville, Verbond van Belgische Ondernemingen	74
— mevrouw Hilde Laga, advocaat	82
C. Analyse van de wetsvoorstellen in het licht van het EU-recht inzake gelijke behandeling	89
II. Artikelsgewijze bespreking.....	91
III. Stemmingen	99

Voorgaande documenten:**Doc 53 0211/ (B.Z. 2010):**

001: Wetsvoorstel van mevrouw Burgeon c.s.
002 en 003: Amendementen.

Zie ook:

005: Tekst aangenomen door de commissie.

Doc 53 0211/ (2010/2011):

001: Wetsvoorstel van mevrouw Burgeon c.s.

Doc 53 0381/ (2010/2011):

001: Wetsvoorstel van de heer Tuybens c.s.

Doc 53 0694/ (2010/2011):

001: Wetsvoorstel van mevrouw Becq c.s.

Doc 53 0649/ (2010/2011):

001: Wetsvoorstel van de heer George en mevrouw Fonck.

Doc 53 0686/ (2010/2011):

001: Wetsvoorstel van de dames Gerken en Brems.

MESDAMES, MESSIEURS,

Votre commission a examiné ces propositions de loi au cours de ses réunions des 30 novembre et 7 décembre 2010, et des 11, 18 et 25 janvier, 1^{er}, 15 et 22 février et 1^{er} et 15 mars 2011.

Au cours de sa réunion du 7 décembre 2010, votre commission a décidé d'organiser des auditions (article 28 du Règlement de la Chambre). Par conséquent, les personnes suivantes ont été entendues aux dates indiquées ci-dessous.

— **le mardi 11 janvier 2011:**

— M. Herman Daems, président de la Commission *Corporate Governance*;

— Mme Michèle Sioen, CEO Sioen Industries;

— **le mardi 18 janvier 2011:**

— Mme Lutgart Van den Berghe, Guberna – Institut des administrateurs;

— Mme Dominique Estenne, Conseil des Femmes francophones de Belgique;

— Mme Clarisse Ramakers, Union des Classes moyennes (UCM);

— Mme Frédérique Fastré, Institut pour l'égalité des femmes et des hommes;

— **le mardi 25 janvier 2011:**

— Mme Sybilla M.Dekker, *Stichting Talent naar de Top*;

— Mme Mari Teigen, *Institute for Social Research*, Oslo;

— Mme Marike Stellinga, hebdomadaire Elsevier;

— **le mardi 1^{er} février 2011:**

— Mme Christine Darville, Fédération des entreprises de Belgique;

— Mme Hilde Laga, avocate.

Le 11 février 2011, le Conseil des femmes et le Conseil

DAMES EN HEREN,

Uw commissie heeft deze wetsvoorstellen besproken tijdens haar vergaderingen van 30 november en 7 december 2010, 11, 18 en 25 januari, 1, 15 en 22 februari en 1 en 15 maart 2011.

Op haar vergadering van 7 december 2010 heeft de commissie beslist tot het houden van hoorzittingen (artikel 28 van het Kamerreglement). Dientengevolge werden de volgende personen op de volgende data gehoord:

— **op dinsdag 11 januari 2011:**

— de heer Herman Daems, voorzitter van de Commissie *Corporate Governance*;

— mevrouw Michèle Sioen, CEO Sioen Industries;

— **op dinsdag 18 januari 2011:**

— mevrouw Lutgart Van den Berghe, Guberna — Instituut voor bestuurders;

— mevrouw Dominique Estenne, "*Conseil des Femmes francophones de Belgique*";

— mevrouw Clarisse Ramakers, "*Union des Classes moyennes*" (UCM);

— mevrouw Frédérique Fastré, Instituut voor de Gelijkheid van vrouwen en mannen;

— **op dinsdag 25 januari 2011:**

— mevrouw Sybilla M.Dekker, *Stichting Talent naar de Top*;

— mevrouw Mari Teigen, "*Institute for Social Research*", Oslo;

— mevrouw Marike Stellinga, weekblad Elsevier;

— **op dinsdag 1 februari 2011:**

— mevrouw Christine Darville, Verbond van Belgische Ondernemingen;

— mevrouw Hilde Laga, advocaat.

Op 11 februari 2011 bezorgden de Vrouwenraad en de

de l'Égalité des chances entre hommes et femmes ont communiqué leur point de vue aux membres de la commission par courrier électronique.

Le 15 février 2011, la représentante de la vice-première ministre et ministre de l'Emploi et de l'Égalité des chances, chargée de la politique de migration et d'asile, a présenté une analyse consacrée à la possibilité juridique d'adopter une loi fixant des quotas à la lumière du droit européen.

Au cours de la réunion du 22 février 2011, la proposition de loi DOC 53 0211/001 a été prise comme base pour la suite de la discussion.

I. — DISCUSSION GÉNÉRALE

A. Exposés introductifs

1. Proposition de loi modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques et le Code des sociétés afin de garantir la présence des femmes dans les instances délibératives des entreprises publiques autonomes et des sociétés cotées (DOC 53 0211/001)

Mme Colette Burgeon (PS), auteur principal, constate que les femmes restent sous-représentées dans le monde économique. Elles se heurtent au “plafond de verre”, une barrière invisible qui trouve son origine dans des éléments organisationnels, des aspects comportementaux et des préjugés.

La proposition de loi à l'examen vise à instaurer des quotas correspondant à un tiers de femmes dans les conseils d'administration et les comités de direction des entreprises publiques ainsi que dans les conseils d'administration des sociétés cotées en bourse. Elle propose de supprimer l'écart de représentation entre les femmes et les hommes d'ici un délai de cinq ans.

L'argument selon lequel le critère de la compétence prime sur celui de l'égalité entre les femmes et les hommes n'empêche pas les préjugés de continuer à être monnaie courante. Il y a indubitablement des femmes compétentes et elles ne sont pas si rares qu'on le prétend. Certes, l'imposition de quotas n'est pas une solution idéale devant se pérenniser, mais les auteurs de cette proposition de loi soutiendront cette mesure. On peut se référer à cet égard à l'instauration de quotas dans la vie politique, qui, eux aussi, ont d'abord suscité de la méfiance. La preuve est aujourd'hui apportée que beaucoup de femmes compétentes y sont également actives. Le moment est aujourd'hui venu d'également appliquer, par le biais de la législation, ce système aux entreprises.

Raad van de Gelijke Kansen voor Mannen en Vrouwen hun standpunt via mail aan de commissieleden.

Op 15 februari 2011 heeft de vertegenwoordigster van de vice-eersteminister en minister van Werk en Gelijke Kansen, belast met het Migratie- en Asielbeleid, een analyse voorgesteld over de juridische haalbaarheid van een quotawet in het licht van het EU-recht.

Op de vergadering van 22 februari 2011 werd het wetsvoorstel DOC 53 0211/001 als basis voor verdere bespreking genomen.

I. — ALGEMENE BESPREKING

A. Inleidende uiteenzettingen

1. Wetsvoorstel tot wijziging van de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven en tot wijziging van het Wetboek van vennootschappen, teneinde te garanderen dat vrouwen zitting hebben in de beslissingsorganen van de autonome overheidsbedrijven en de genoteerde vennootschappen (DOC 53 0211/001)

Mevrouw Colette Burgeon (PS), hoofdindienster, stelt vast dat vrouwen in de economische wereld nog steeds ondervertegenwoordigd zijn. Zij stoten op het zogenaamde “glazen plafond”, een onzichtbare barrière die haar oorsprong vindt in organisatorische elementen, gedragsaspecten en vooroordelen.

Het wetsvoorstel beoogt quota in te voeren ten belope van een derde vrouwen in de raden van bestuur en de directiecomités van de overheidsbedrijven en in de raden van bestuur van de beursgenoteerde bedrijven. Er wordt voorgesteld dat binnen een termijn van vijf jaar de ongelijke vertegenwoordiging van mannen en vrouwen zou worden weggewerkt.

Het argument dat het criterium van de competentie primeert op dit van de gendergelijkheid neemt niet weg dat vooroordelen welig blijven tieren. Er zijn ontegensprekelijk competente vrouwen en zij zijn niet zo zeldzaam als wordt beweerd. Hoewel het opleggen van quota geen ideale en eeuwig aan te houden oplossing vormt, zijn de indieners van dit wetsvoorstel die maatregel genegen. Hierbij kan worden verwezen naar de invoering van quota in het politieke bedrijf waartegenover men eerst ook wantrouwig stond. Het bewijs is nu geleverd dat daar ook heel wat competente vrouwen actief zijn. De tijd is nu gekomen om dit stelsel, door middel van wetgeving, ook in de bedrijven toe te passen.

L'intervenante renvoie enfin à la proposition de loi modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques et le Code des sociétés afin de garantir la présence des femmes dans les instances délibératives des entreprises publiques autonomes et des sociétés cotées, déjà déposée en 2006 par Mme Véronique Ghenne et consorts (DOC 51 2714/001).

2. Proposition de loi modifiant le Code des sociétés en ce qui concerne la féminisation du conseil d'administration des sociétés cotées en bourse (DOC 53 0381/001)

M. Bruno Tuybens (sp.a), auteur principal, souligne que depuis le moment où ce sujet a été abordé pour la première fois au Parlement, les esprits ont mûri. Le grand nombre de propositions de loi déposées montre que le débat est effectivement lancé.

Son groupe propose qu'au moins un tiers des membres du conseil d'administration des sociétés cotées en bourse soient de sexe différent de celui des autres membres. Une période transitoire de trois ans serait prévue. Cette période se justifie par le fait que la Belgique a déjà pris un certain retard dans la mise en œuvre d'un tel régime. Dans leurs développements, les propositions de loi déposées renvoient au système appliqué en Norvège, où la décision d'instaurer un quota d'un tiers de femmes a déjà été prise en 2004. En Norvège, on a exigé que les nouvelles sociétés cotées en bourse se conforment intégralement à ce régime après 2 ans et que les autres sociétés cotées les imitent au plus tard en 2008. Ce n'est qu'après l'introduction d'une sanction, consécutive au constat que le système n'était pas mis en œuvre, que le mouvement s'est accéléré. Il est à craindre que la période transitoire de 7 ans proposée par certains accentue encore le retard de la Belgique. Dans cette hypothèse, un grand nombre d'hommes seront encore probablement nommés d'ici là. La période transitoire doit être la plus courte possible. L'exemple norvégien montre qu'une sanction est, dès le départ, nécessaire si l'on veut arriver à des résultats.

Le groupe N-VA estime que cette proposition relève d'une attitude paternaliste à l'égard des femmes qui réussissent à atteindre le sommet par leurs propres moyens. De par sa profession, M. Tuybens s'occupe déjà depuis 2002 de l'entrepreneuriat durable et socialement responsable. Il a constaté que le bon vouloir ne fonctionne pas dans le monde de l'entreprise. Les exemples ne manquent pas en la matière (il songe notamment au "Code Lippens"). Il est clair que lorsque les actes reposent sur une base volontaire, cela mène à une absence d'engagement - ce

De spreekster verwijst tenslotte naar het reeds in 2006 ingediende wetsvoorstel tot wijziging van de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven en tot wijziging van het Wetboek van vennootschappen, teneinde te garanderen dat vrouwen zitting hebben in de beslissingsorganen van de autonome overheidsbedrijven en de genoteerde vennootschappen van mevrouw Véronique Ghenne c.s. (DOC 51 2714/001).

2. Wetsvoorstel tot wijziging van het Wetboek van vennootschappen wat de vervrouwelijking van de raad van bestuur van beursgenoteerde vennootschappen betreft (DOC 53 0381/001)

De heer Bruno Tuybens (sp.a), hoofdindienster, wijst erop dat sinds voor het eerst over dit onderwerp in het Parlement werd gesproken, de geesten zijn gerijpt. Het groot aantal ingediende wetsvoorstellen toont aan dat het debat effectief op gang is gebracht.

Zijn fractie stelt voor dat ten minste een derde van de leden van de raad van bestuur van genoteerde vennootschappen van het andere geslacht zou zijn. Een overgangperiode van drie jaar zou hierbij gelden. Deze periode wordt verantwoord doordat België reeds vrij laat is om dergelijk stelsel in te voeren. De ingediende wetsvoorstellen verwijzen in hun memorie van toelichting naar de regeling in Noorwegen waar de beslissing tot de invoering van een quotum van een derde vrouwen, reeds in 2004 werd getroffen. In Noorwegen werd geëist dat na 2 jaar de nieuwe beursgenoteerde ondernemingen zich volledig zouden conformeren en dat ten laatste in 2008 de andere genoteerde ondernemingen dat niveau zouden bereiken. Pas nadat werd vastgesteld dat deze regeling niet werd uitgevoerd en een sanctie is ingevoerd is alles in een stroomversnelling gekomen. Het valt te vrezen dat de door sommigen voorgestelde overgangstermijn van 7 jaar zal leiden tot een nog grotere achterstand van België. In deze hypothese zullen er waarschijnlijk eerst nog grote aantallen mannen worden benoemd. De overgangperiode is best zo kort mogelijk. Het Noorse voorbeeld toont aan dat een sanctie, van in het begin, noodzakelijk is om tot resultaten te leiden.

Volgens de N-VA-fractie zou dit voorstel neerkomen op een betuttelende houding tegenover de vrouwen die er wel in slagen op eigen krachten de top te bereiken. De heer Tuybens is, professioneel gezien, reeds sinds 2002 bezig met het duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zijn ervaring is dat vrijwilligheid in de ondernemingswereld niet werkt. Voorbeelden terzake zijn er legio (cf. de zogenaamde Code Lippens). Het is duidelijk dat vrijwilligheid leidt tot vrijblijvendheid wat niet wil zeggen dat er geen bedrijven zouden zijn die

qui ne signifie toutefois pas que certaines entreprises ne fassent pas exception à la règle (pour gagner en réputation). Selon l'intervenant, les principes clés inscrits dans le Code Lippens, puis dans le Code Daems, ne sont pas appliqués sur le terrain, et les principes de base essentiels devraient être repris dans la loi.

La commissaire européenne Viviane Reding partage aujourd'hui ce point de vue, alors qu'elle était au départ opposée, elle aussi, au paternalisme. Elle a plaidé devant le Parlement européen pour l'instauration de quotas (14 juillet 2010). À l'heure actuelle, en Europe, 11 % seulement des fonctions supérieures au sein des entreprises cotées en bourse sont assumées par des femmes. Ce chiffre s'élève à 8 % en Belgique (BEL 20), à 42 % en Norvège, à 27 % en Suède, à 24 % en Finlande, à 18 % au Danemark, à 15 % aux Pays-Bas et à 13 % en Allemagne.

La règle précitée doit dès lors être instaurée rapidement, avec une période transitoire aussi courte que possible, et il convient de l'assortir de sanctions effectives. Il n'en résultera pas nécessairement une insécurité juridique.

3. Proposition de loi modifiant le Code des sociétés et la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques (DOC 53 0649/001)

Mme Catherine Fonck (cdH), auteure principale, souligne que des initiatives dans ce domaine ont déjà été développées précédemment, notamment par Mmes Willame-Boonen et de Bethune (Sénat). Le Comité consultatif de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes s'est, lui aussi, déjà exprimé sur le sujet dans des rapports.

Ce thème a également été abordé au sein du gouvernement par la vice-première ministre et ministre de l'Emploi et de l'Égalité des chances, Mme Joëlle Milquet. En novembre 2009, cette dernière a soumis au cabinet restreint un certain nombre d'orientations visant à instaurer l'obligation de faire siéger au moins un tiers de femmes au conseil d'administration des entreprises publiques autonomes, à instaurer la diversité de genre à concurrence d'au moins un tiers au sein du conseil d'administration des sociétés cotées en Bourse et à engager une réflexion sur l'instauration de quotas au sein des organes de direction des entreprises privées et des entreprises publiques autonomes. Parallèlement à cette politique de quotas, un certain nombre de mesures d'accompagnement et de soutien destinées à permettre aux entreprises de concrétiser ces mesures doivent être élaborées.

exceptions prennent la forme d'exceptions (met het oog op reputatiewinst). Volgens de spreker is er op het terrein niets te merken van de sleutelprincipes die eerst in de code Lippens en vervolgens in de code Daems werden verankerd, en moeten de essentiële basisprincipes in de wet worden opgenomen.

Europees commissaris Viviane Reding is nu dezelfde mening toegedaan niettegenstaande zij eerst ook tegen betutteling was. Zij heeft in het Europees parlement gepleit voor quota (14 juli 2010). In Europa worden thans slechts 11 % van de topfuncties bij beursgenoteerde ondernemingen door vrouwen waargenomen. In België gaat het om 8 % (BEL 20), in Noorwegen om 42 %, in Zweden om 27 %, in Finland om 24 %, in Denemarken om 18 %, in Nederland om 15 % en in Duitsland om 13 %.

De regel dient bijgevolg snel te worden ingevoerd met een zo kort mogelijke overgangstermijn en met daaraan verbonden effectieve sancties. Dit hoeft niet noodzakelijk te leiden tot rechtsonzekerheid.

3. Wetsvoorstel tot wijziging van het Wetboek van vennootschappen en van de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven (DOC 53 0649/001)

Mevrouw Catherine Fonck (cdH), hoofdindienster, wijst erop dat in het verleden reeds initiatieven in dit domein werden ontwikkeld onder meer door de dames Willame-Boonen en de Bethune in de Senaat. Het Adviescomité voor gelijke kansen voor vrouwen en mannen heeft over dit onderwerp ook reeds gerapporteerd.

Het thema kwam eveneens in de schoot van de regering aan bod door de vice-eersteminister en minister van Werk en Gelijke Kansen, mevrouw Joëlle Milquet. In november 2009 heeft zij het kernkabinet een aantal richtsnoeren voorgelegd die gericht zijn op de invoering van de verplichting dat tenminste een derde van de raad van bestuur van de autonome overheidsbedrijven uit vrouwen moest bestaan, op de invoering van genderdiversiteit ten belope van minimum één derde in de raad van bestuur van genoteerde vennootschappen en op een reflectie over de invoering van quota in de directieorganen van privé ondernemingen en autonome overheidsbedrijven. Parallel aan dit quotabeleid moeten een aantal begeleidende en steunmaatregelen worden uitgewerkt om de ondernemingen in staat te stellen dit daadwerkelijk concreet gestalte te kunnen geven.

Un des contre-arguments invoqués à cet égard est la difficulté de trouver suffisamment de femmes qualifiées ou expérimentées. Il convient de souligner à cet égard que la ministre Milquet a créé une banque de données reprenant des listes de candidates éventuelles répondant au profil de compétences établi sur la base de critères spécifiques. Les entreprises peuvent déjà, à l'heure actuelle, puiser dans ces listes pour leur conseil d'administration. Le centre d'expertise Guberna organise des formations destinées aux futurs membres féminins de conseils d'administration.

Toute cette problématique est également une question d'égalité et de représentativité. La population est composée à 50 % de femmes. Cette évolution est en outre exigée par la Plate-forme d'action de Pékin, qui appelle à la mise en place d'actions positives. Une étude intitulée "Femmes au sommet" et portant sur la présence de femmes au sein des organes décisionnels a été réalisée récemment à la demande de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes.

En 2008, les conseils d'administration des sociétés cotées en Bourse dans notre pays comptaient seulement 7 % de femmes, contre une moyenne européenne d'environ 10 %.

La Belgique est parmi les plus mauvais élèves européens en la matière, juste devant l'Italie et le Portugal et sur la même ligne que la Grèce et l'Espagne.

La Belgique a déjà adopté une série de mesures spécifiques et ciblées visant à augmenter la participation féminine dans divers domaines de la vie publique, tels que la prise de décision politique et les postes à responsabilités dans l'administration, l'action sociale et associative, les organes consultatifs, la vie culturelle et sportive.

Par exemple, suite à la modification de la Constitution belge en 2002, plusieurs lois ont été adoptées au niveau fédéral et instaurent la parité sur les listes électorales. Le non-respect de ces dispositions par les partis politiques entraîne la non-validation des listes présentées.

Se classant véritablement première dans ce domaine, la Norvège a prouvé qu'il était possible de s'adapter rapidement: la loi norvégienne est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2006 et, en 2010, le résultat est de 44 % (contre 7 % en 2003) pour le conseil d'administration de quelque 400 sociétés cotées en bourse d'Oslo. De nombreux pays européens ont suivi cet exemple: la Finlande, la France, l'Espagne, la Suisse, les Pays-Bas et l'Allemagne.

Een van de tegenargumenten is dat men niet genoeg gekwalificeerde of ervaren vrouwen vindt. In dit verband is het van belang te wijzen op de databank die door minister Milquet werd gecreëerd met lijsten van mogelijke vrouwelijke kandidaten die beantwoorden aan het vereiste competentieprofiel opgesteld op grond van specifieke criteria. Ondernemingen kunnen daar nu reeds uit putten voor hun raad van bestuur. Het kenniscentrum Guberna organiseert vormingen voor vrouwen, toekomstige leden van raden van bestuur.

Deze hele problematiek is ook een kwestie van gelijkheid en representativiteit. De bevolking bestaat voor 50 % uit vrouwen. Het is bovendien een eis van het Actieplatform van Peking dat ertoe oproept positieve acties op te zetten. Het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen heeft onlangs een studie laten uitvoeren naar de aanwezigheid van vrouwen in beslissingsorganen, getiteld "Vrouwen aan de top".

In 2008 telden de raden van bestuur van de beursgenoteerde vennootschappen in België slechts 7 % vrouwen, tegenover een Europees gemiddelde van circa 10 %.

België bengelt met dat cijfer achteraan in de Europese lijst, net vóór Italië en Portugal en ex aequo met Griekenland en Spanje.

België heeft al specifieke en gerichte maatregelen genomen om de participatie van de vrouwen in uiteenlopende domeinen van het openbaar leven te vergroten. Het gaat bijvoorbeeld om de politieke besluitvorming, de posten met verantwoordelijkheid in de administratie, de sociale actie en het verenigingsleven, de adviesorganen, het cultureel leven en de sport.

Als gevolg van de wijziging van de Belgische Grondwet in 2002 werden op federaal niveau bijvoorbeeld diverse wetten aangenomen die zorgen voor pariteit op de kieslijsten. Als de politieke partijen die bepalingen niet in acht nemen, worden de ingediende kieslijsten ongeldig verklaard.

Noorwegen staat in deze aangelegenheid werkelijk aan de top en heeft bewezen dat de aanpassing snel kan worden doorgevoerd: de Noorse wet werd op 1 januari 2006 van kracht en in 2010 is er een resultaat van 44 % (tegen 7 % in 2003) voor de raad van bestuur van een 400-tal bedrijven genoteerd op de beurs van Oslo. Heel wat Europese landen zijn dit voorbeeld gevolgd: Finland, Frankrijk, Spanje, Zwitserland, Nederland, Duitsland.

La proposition de loi à l'examen s'inspire du modèle norvégien, en particulier en ce qui concerne la sanction. Le champ d'application en est cependant limité aux sociétés cotées dont les actions ou les titres ont été distribués dans le grand public. Chaque épargnant a donc intérêt à ce que l'équilibre des genres soit respecté au sein du conseil d'administration. Ces entreprises sont également celles qui revêtent la plus grande pertinence sur le plan social.

Le quota n'est pas identique partout en Europe. À cet égard, il s'agira donc d'accorder toute l'attention nécessaire au principe de départ. Si la Belgique enregistrait dès aujourd'hui un taux de 20 à 25 %, nous pourrions nourrir de plus hautes ambitions. Mais on part de quelque 7 %. Aussi l'intervenante estime-t-elle qu'un quota de 30 % constitue un objectif réaliste pouvant être atteint à brève échéance.

La sanction est fondamentale, comme M. Tuybens a raison de le souligner. La sanction norvégienne est cependant très sévère, en ce sens qu'elle peut entraîner la dissolution de la société. Mme Fonck n'entend pas aller aussi loin. À cet égard, elle préconise de préserver la cohérence avec les dispositions légales existantes.

Enfin, en ce qui concerne l'entrée en vigueur, la proposition de loi prévoit un délai de 7 ans. Il convient, en l'espèce, de procéder avec pragmatisme, tout en veillant à l'efficacité, au bénéfice des entreprises.

L'obligation légale prend cours le 1^{er} janvier du septième exercice qui suit la publication de la loi, sans préjudice, cependant, des mandats en cours. Ce délai n'a pas été choisi au hasard: il correspond à la durée maximale du mandat d'un administrateur, de sorte que la nouvelle obligation n'interférera pas avec le mandat d'un administrateur nommé de bonne foi juste avant l'entrée en vigueur de la loi.

Il serait quand même inadmissible de devoir soudain évincer des conseils d'administration des personnes de qualité, en raison de la simple instauration de cette nouvelle règle. Non seulement c'est inacceptable sur le plan éthique, mais l'objectif n'est pas non plus de paralyser le conseil ni de provoquer une discontinuité dans son fonctionnement. Les entreprises concernées devront toutefois dresser la liste des efforts consentis et des réalisations accomplies pour atteindre ce quota après 7 ans.

Mme Fonck précise qu'elle n'est pas une fanatique des quotas. Les personnes doivent avant tout être sélectionnées en fonction de leurs compétences et

Het voorliggend wetsvoorstel is geïnspireerd op het Noorse model, zeker wat de sanctie betreft. Het toepassingsgebied ervan is evenwel beperkt tot de beursgenoteerde vennootschappen waarvan de aandelen verspreid zijn onder het brede publiek. Elke spaarder heeft er dan ook belang bij dat het genderevenwicht in acht wordt genomen in de raad van bestuur. Die bedrijven zijn uit een maatschappelijk oogpunt ook het meest relevant.

Het quotum is niet overal in Europa gelijk. In dit verband moet bijgevolg de nodige aandacht geschonken worden aan het uitgangspunt. Indien men vandaag in België reeds aan 20 of 25 % zou zitten, zou men ambitieuzer kunnen zijn. Hier vertrekt men echter van een 7 %. Daarom stelt de spreekster een quotum van 30 % voor als een realistisch te bereiken doelstelling binnen afzienbare tijd.

De sanctie is fundamenteel, zoals de heer Tuybens terecht aangeeft. Het Noorse voorbeeld is evenwel zeer streng doordat de sanctie kan leiden tot de ontbinding van de vennootschap. Zo ver wil mevrouw Fonck niet gaan. Zij is op dit gebied voorstander van het behoud van coherentie met bestaande wetbepalingen.

Tenslotte, wat de inwerkingtreding betreft, voorziet het wetsvoorstel een termijn van 7 jaar. In dit verband moet men pragmatisch tewerk gaan en ook oog hebben voor de doelmatigheid in het voordeel van de ondernemingen.

De wettelijke verplichting gaat in vanaf 1 januari van het zevende jaar volgend op de bekendmaking van de wet, evenwel zonder afbreuk te doen aan lopende mandaten. De termijn, die niet zomaar lukraak werd gekozen, loopt gelijk met de maximale termijn van het bestuurdersmandaat, zodat de nieuwe verplichting niet interfereert met het mandaat van een bestuurder die te goeder trouw vlak vóór de inwerkingtreding van de wet wordt benoemd.

Het zou toch onaanvaardbaar zijn dat men plots in de bestaande raden van bestuur kwaliteitsvolle mensen zou moeten ontslaan enkel en alleen omwille van de invoering van deze nieuwe regel. Dit is niet alleen ethisch onaanvaardbaar, maar het is ook niet de bedoeling de raad te verlammen of een discontinuïteit in zijn functionering te veroorzaken. De betrokken ondernemingen zullen wel moeten tonen welke inspanningen en realisaties ze hebben geleverd om na 7 jaar dit quotum te bereiken.

Mevrouw Fonck benadrukt dat ze geen fanatieke verdedigster is van quota. Personen moeten in de eerste plaats worden uitgekozen volgens hun competentie en

non de leur sexe, pour autant qu'elles disposent des mêmes chances de pouvoir siéger au sein du conseil d'administration. Il faut néanmoins se garder d'être naïf et de croire que la situation va évoluer naturellement. Dans ce cas, il y a fort à craindre que, dans 10 ans, aucune amélioration ne soit encore perceptible, au détriment de l'ensemble de la société.

M. Joseph George (cdH) ajoute que depuis trente ans, on observe une féminisation dans le secteur tertiaire, la magistrature et les professions commerciales et libérales. Les conseils d'administration des entreprises n'ont pas suivi cette évolution, voire s'y sont opposés. Le législateur doit dès lors intervenir au sens des dispositions précitées.

4. Proposition de loi visant à promouvoir une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration d'entreprises publiques économiques et de sociétés qui ont fait publiquement appel à l'épargne (DOC 53 0694/001)

Mme Liesbeth Van der Auwera (CD&V) commente la proposition de loi qu'elle a cosignée.

Dans les conseils d'administration des entreprises, la proportion de femmes est peu élevée. Selon les auteurs, un reflet fidèle de la composition de la société est cependant nécessaire au renforcement de son caractère démocratique et à son bon fonctionnement. Elles considèrent en outre l'exclusion de la moitié de la population comme un énorme gaspillage de talent. Enfin, plus les entreprises favorisent une représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein de leur conseil d'administration, plus elles bénéficieraient de retombées positives.

Cette proposition de loi vise à instaurer une obligation de diversité de genres au sein des conseils d'administration des entreprises publiques économiques et des entreprises ayant fait publiquement appel à l'épargne. La proposition est basée sur le principe d'une mise en œuvre en plusieurs phases, au rythme du renouvellement des mandats

5. Proposition de loi modifiant le Code des sociétés et la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques (DOC 53 0686/001)

Mme Muriel Gerkens (Ecolo-Groen!), auteure principale, précise qu'elle est partie des mêmes constatations que les auteurs des autres propositions de loi. Dans les conseils d'administration, les femmes sont

niet hun geslacht, op voorwaarde dat zij over dezelfde kansen beschikken om in de raad van bestuur zitting te kunnen hebben. Men mag echter ook niet naïef zijn door de zaken op natuurlijke wijze te laten evolueren. In dat geval is de vrees terecht dat men na 10 jaar nog steeds geen verbetering zou merken wat in feite de ganse maatschappij tot nadeel zou zijn.

De heer Joseph George (cdH) voegt daaraan toe dat er sinds 30 jaar een vervrouwelijking is opgetreden in de dienstensector, de magistratuur en bij de commerciële en de vrije beroepen. De raden van bestuur uit de bedrijfswereld hebben deze evolutie niet gevolgd en er zelfs weerstand tegen geboden. Bijgevolg dient de wetgever in te grijpen in voornoemde zin.

4. Wetsvoorstel ter bevordering van de evenwichtige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in de raden van bestuur van economische overheidsbedrijven en van vennootschappen die een publiek beroep op het spaarwezen hebben gedaan (DOC 53 0694/001)

Mevrouw Liesbeth Van der Auwera (CD&V) licht het wetsvoorstel dat zij medeondertekend heeft toe.

In raden van bestuur van ondernemingen zetelen naar verhouding weinig vrouwen. Volgens de indieners is nochtans een correcte afspiegeling van de maatschappij nodig om het democratisch karakter ervan te versterken en het behoorlijk functioneren ervan te bevorderen. Zij zien de uitsluiting van de helft van de bevolking bovendien als een enorme verspilling van talent. Tot slot zouden bedrijven een merkkelijk betere return garanderen naarmate de genderdiversiteit in de raden van bestuur verbetert.

Dit wetsvoorstel voert een verplichte genderdiversiteit in in de raden van bestuur van de economische overheidsbedrijven en ondernemingen die een publiek beroep doen op het spaarwezen. Het wetsvoorstel gaat uit van een getrapte invoering en gaat mee met het ritme van de mandaatvernieuwing.

5. Wetsvoorstel tot wijziging van het Wetboek van vennootschappen en van de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven (DOC 53 0686/001)

Mevrouw Muriel Gerkens (Ecolo-Groen!), hoofdindienster, preciseert dat zij van dezelfde vaststellingen is vertrokken als de indieners van de andere wetsvoorstellen. In de raden van bestuur zijn vrouwen

sous-représentées et dans la vie politique, au parlement fédéral, l'introduction de quotas a réellement apporté une solution au problème. Si aucun quota n'est imposé, cela ne marchera pas non plus dans les entreprises, dans les conseils d'administration, dans les comités de direction et au niveau des postes de cadre (entreprises publiques), où les femmes représentent moins de 10 % des effectifs.

L'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes montre qu'à mesure que l'on monte dans la hiérarchie, le rapport hommes/femmes augmente, dans tous les secteurs et dans tous les types d'entreprises. Cela vaut même pour les professions dites féminisées, comme par exemple l'enseignement, où les postes de direction sont principalement occupés par des hommes. D'où la proposition de reprendre également des postes de direction dans la réglementation proposée.

La proposition de loi d'Ecolo-Groen! vise une représentation de 40 %, ce qui est plus judicieux eu égard aux initiatives européennes prises dans ce sens et au constat que d'autres pays ayant un quota de 30 % atteignent — lorsque cette mesure est un succès — facilement les 40 %.

La proposition de loi à l'examen ne prévoit aucune sanction, mais l'intervenante estime toutefois qu'il serait préférable d'en prévoir. Il existe d'ailleurs encore d'autres sanctions que la dissolution de la société: des amendes ou même des peines de prison.

La proposition s'adresse aux entreprises publiques, aux entreprises semi-publiques ou parapubliques de toute nature, et bien entendu aussi aux sociétés cotées en bourse.

Un délai de transition de 5 ans est prévu pour les conseils d'administration afin de faire jouer le renouvellement naturel des membres et d'atteindre le résultat de manière progressive. Un délai de 8 ans est prévu pour les postes de direction parce que les mandats y sont plus longs.

Pour le reste, il est proposé que le rapport annuel doive contenir des informations sur le nombre d'hommes et de femmes à tous les postes, à tous les niveaux et dans chaque fonction hiérarchique de l'entreprise. Il pourrait par exemple en ressortir clairement qu'il y a, dans toutes les entreprises, des femmes compétentes qui sont bloquées à un moment donné de leur carrière. Cela permet de présenter le problème de manière visuelle.

Il existe déjà des banques de données, comme VEGA, qui offrent un aperçu des femmes

ondervertegenwoordigd en in het politieke bedrijf, in het Federale parlement, heeft de invoering van quota wel degelijk een oplossing gebracht. Als er geen quota worden opgelegd zal het in de bedrijfswereld, in de raden van bestuur, in de directiecomités en op het niveau van de kaderposten (overheidsbedrijven), waar de vrouwen minder dan 10 % vertegenwoordigen ook niet lukken.

Het Instituut voor de Gelijkheid van vrouwen en mannen toont aan dat naarmate men in de hiërarchie stijgt de verhouding mannen/vrouwen toeneemt, in alle sectoren en in alle types bedrijven. Dit geldt zelfs in de zogenaamde vervrouwelijkte beroepen zoals bijvoorbeeld het onderwijs waar de directieposten in hoofdzaak door mannen worden bevolkt. Vandaar het voorstel om ook directieposten op te nemen in de voorgestelde regeling.

Het Ecolo-Groen!-wetsvoorstel is gericht op 40 % omdat dit zinvoller is gelet op Europese initiatieven in die zin en de vaststelling dat in andere landen met een quotum van 30 % — wanneer het succesvol is — gemakkelijk de 40 % wordt gehaald.

In dit wetsvoorstel werd geen sanctie opgenomen, maar de spreker is wel van oordeel dat die er beter aan zou worden gekoppeld. Er bestaan overigens nog andere sancties dan de ontbinding van de vennootschap: boetes of zelfs gevangenisstraffen.

Het voorstel richt zich tot de overheidsbedrijven, de semi- en para-overheidsbedrijven van alle aard en uiteraard ook tot de beursgenoteerde vennootschappen.

Een overgangstermijn wordt vooropgesteld van 5 jaar voor de raden van bestuur om de natuurlijke vernieuwing van de leden te laten spelen en het resultaat geleidelijk te bereiken. Voor de directieposten is de termijn 8 jaar omdat de mandaten er langer zijn.

Voor het overige wordt voorgesteld om in het jaarverslag verplicht informatie op te nemen over het aantal mannen en vrouwen op alle posten, op alle niveaus en in elke hiërarchische functie van het bedrijf. Hieruit zou bijvoorbeeld duidelijk kunnen blijken dat er in alle ondernemingen competente vrouwen zijn die op een gegeven ogenblik geblokkeerd geraken. Op die manier wordt het probleem visueel voorgesteld.

Er bestaan thans reeds gegevensbanken zoals VEGA die overzichten bieden van competente vrouwen in alle

compétentes dans tous les secteurs. Les autorités devraient s'engager à créer elles-mêmes une banque de données et à la rendre accessible, en suivant ce modèle. À cet égard, on peut renvoyer au Centre pour l'égalité des femmes et des hommes, qui a décidé de réaliser, avec Amazone, un répertoire des femmes expertes et spécialisées en regroupant différents profils recherchés pour les fonctions académiques, culturelles, politiques,... et en mettant en place des programmes de coaching personnalisés, aidant les femmes à acquérir plus de confiance en elles pour postuler à ces postes et mandats. Cela permet d'infirmer l'argument selon lequel ce type de femmes est introuvable.

De plus, l'instauration de quotas devrait également s'accompagner d'une politique axée sur l'égalité en matière de rémunération, de temps de travail et d'accueil des enfants, afin qu'une femme ne doive plus choisir entre sa famille et sa carrière, ou que l'un des deux membres d'un couple ne doive plus abandonner sa carrière.

Mme Eva Brems (Ecolo-Groen!) explique pourquoi, dans la proposition de loi, les quotas ne s'appliquent pas seulement au conseil d'administration mais aussi, dans certains cas, aux comités de direction et aux cadres, et pourquoi on vise un pourcentage de 40 %.

Le fait que la Belgique soit à la traîne par rapport à d'autres pays peut être un avantage dans la mesure où elle peut tirer parti des expériences de l'étranger. En Norvège, on a vu que l'hypothèse selon laquelle une meilleure représentation des femmes dans les conseils d'administration se traduirait automatiquement par une meilleure représentation dans les comités de direction était fausse. Cette mesure s'avère inopérante. Il est donc indispensable de prévoir une mesure distincte axée sur les comités de direction.

Le quota proposé de 40 % n'est en tout cas pas irréaliste. À l'échelle internationale, il relève déjà des meilleures pratiques. En Norvège, cet objectif a été atteint après trois ans seulement. Cela a également été l'option choisie par l'Espagne et la France. Un tiers est tout juste insuffisant pour avoir une masse critique suffisante permettant de réaliser la nouvelle composition améliorée sur le plan du genre, qui aurait les retombées positives souhaitées, pour la société mais aussi pour les entreprises mêmes. À cet égard, l'étude menée par des consultants comme Catalyst aux États-Unis et McKinsey en Europe a montré, dès 2007, que les conseils d'administration qui comptent davantage de femmes enregistrent de meilleurs résultats.

Enfin, il est exact d'affirmer qu'il vaut mieux prévoir une sanction qui, du reste, doit être efficace. Pas simplement une amende qui, pour une entreprise, ne repré-

sectoren. De overheid zou er zich toe moeten verbinden zelf een gegevensbank op te richten en toegankelijk te maken, naar dit model. In dit verband kan worden verwezen naar het Instituut voor de Gelijkheid van vrouwen en mannen dat heeft beslist om, samen met Amazone, een repertorium op te maken van vrouwelijke deskundigen in specifieke vakgebieden, door verschillende profielen (academische, culturele, politieke, ...) samen te brengen alsook door gepersonaliseerde coachingprogramma's op te stellen, die vrouwen meer zelfvertrouwen moeten geven om zich kandidaat te stellen. Het argument dat men er geen vindt wordt zo onderuit gehaald.

Bovendien zou de invoering van quota ook gepaard moeten gaan met een op gelijkheid gericht beleid inzake loon, arbeidstijd en kinderonthaal zodat een vrouw niet meer voor de keuze wordt gesteld tussen ofwel haar gezin, ofwel haar carrière, of dat in een koppel één van de twee een carrière moet opgeven.

Mevrouw Eva Brems (Ecolo-Groen!) licht toe waarom in het wetsvoorstel de quota niet alleen gelden voor de raad van bestuur maar, in sommige gevallen, ook voor directiecomités en kaderleden en waarom gemikt wordt op een percentage van 40 %.

Het feit dat België achterloopt op andere landen kan een voordeel zijn omdat uit de ervaringen in het buitenland kan worden geput. In Noorwegen is gebleken dat het fout is uit te gaan van de hypothese dat een betere vertegenwoordiging van vrouwen in raden van bestuur automatisch zou leiden tot een betere vertegenwoordiging in directiecomités. Dit blijkt geen enkele impact te hebben. Vandaar dat een afzonderlijke maatregel noodzakelijk is gericht op directiecomités.

Het voorgestelde quotum van 40 % is in elk geval geen onrealistische doelstelling. Internationaal is dit reeds *best practice*. In Noorwegen werd dit al na 3 jaar gehaald. Het is ook de keuze in Spanje en Frankrijk. Een derde is net te weinig om voldoende kritische massa te krijgen voor een nieuwe verbeterde gendersamenstelling die de gewenste positieve impact zou hebben, niet alleen voor de samenleving maar ook voor de bedrijven zelf. In dit verband heeft het onderzoek van consultants als Catalyst in de VS en McKinsey in Europa reeds in 2007 aangetoond dat raden van bestuur waarin meer vrouwen aanwezig zijn betere resultaten neerzetten.

Tenslotte is het juist dat hieraan best een sanctie wordt verbonden die bovendien efficiënt dient te zijn. Niet enkel een boete die voor een bedrijf soms niets

sente parfois rien d'autre qu'un coût parmi d'autres. On songera plutôt à une mesure d'annulation des décisions qui ont été prises par un organe dont la composition n'est pas conforme à la loi, par exemple.

*
* *

Mme Zuhal Demir (N-VA) reconnaît que les conseils d'administration de sociétés cotées en bourse comptent bien trop peu de femmes. Il en va d'ailleurs de même de grands cabinets d'avocats et autres, et des plus hautes fonctions, comme celles de président-directeur général, de directeur financier, etc., en général.

La représentation des femmes est la plus importante parmi les cadres moyens, les fonctions administratives et dans la fonction publique. Le problème existe bel et bien. Selon l'intervenante, le quota en tant qu'instrument pour y remédier posera cependant problème parce qu'il ne contribuera pas à trouver une solution. Le groupe de l'intervenante estime qu'il n'appartient pas aux pouvoirs publics d'imposer ces obligations aux entreprises privées. On ne peut perdre de vue que les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale des actionnaires. C'est donc à eux et non aux pouvoirs publics qu'il appartient de décider de la composition du conseil. En tant que propriétaires de l'entreprise, les actionnaires ne veulent quand même que le bien de celle-ci. Il est impensable qu'ils refuseraient l'accès au conseil d'administration à une candidate compétente précisément parce qu'elle est une femme.

La règle doit être que les fonctions sont octroyées sur la base de la compétence, de la personnalité et du profil des candidats. À la lecture des propositions de loi déposées, on se demande d'emblée d'où doivent provenir les 30 ou 40 % de membres féminins du conseil d'administration. Il ressort d'études sociologiques que 20 % seulement des femmes souhaitent faire carrière. Il faut oser reconnaître qu'atteindre le sommet demande des sacrifices importants non seulement sur le plan professionnel, mais aussi sur le plan personnel et familial. En Belgique, 45 % des femmes travaillent à temps partiel. Ce sont aussi souvent les femmes qui prennent le congé parental ou le crédit-temps.

Ce débat devrait en outre porter sur la situation des femmes indépendantes. Le problème n'est pas le sexe, mais bien le rôle de la femme dans la société actuelle. Les hommes attendent encore trop souvent de la femme qu'elle assume les tâches familiales, prenne le congé parental, etc. Comment peut-elle, dans ces conditions (absences prolongées), construire une carrière professionnelle? Il conviendrait de s'attaquer au véritable problème de la combinaison du travail et de la vie de

ailleurs is dan een kost onder vele. Men denke eerder aan bijvoorbeeld de nietigheid van de beslissingen die worden genomen door een orgaan dat niet conform de wet is samengesteld.

*
* *

Mevrouw Zuhal Demir (N-VA) erkent dat de raden van bestuur van beursgenoteerde bedrijven veel te weinig vrouwen tellen. Hetzelfde geldt trouwens ook in grote advocatenkantoren e.d. en bij de topfuncties zoals CEO's, CFO's enz. in het algemeen.

Vrouwen zijn het best vertegenwoordigd in de middenkaders, administratieve functies en de ambtenarij. Het probleem bestaat wel degelijk. Het middel van de quota om dit te verhelpen stelt wel problemen volgens de sprekerster omdat het niet tot een oplossing zal bijdragen. Haar fractie meent dat het niet de taak van de overheid is om in deze verplichtingen op te leggen aan privé bedrijven. Er mag niet over het hoofd worden gezien dat bestuurders door de algemene vergadering van aandeelhouders worden benoemd. Het komt bijgevolg aan hen en niet aan de overheid toe te beslissen hoe de raad wordt samengesteld. De aandeelhouders, eigenaars van het bedrijf, hebben er toch het beste mee voor. Het is onvoorstelbaar dat zij een bekwame kandidate zouden weren uit de raad van bestuur precies omdat het een vrouw is.

De regel moet zijn dat de toekenning van functies gebeurt op grond van bekwaamheid, persoonlijkheid en profiel van de kandidaten. Bij de ingediende wetsvoorstellen rijst onmiddellijk de vraag waar de 30 of 40 % vrouwelijke leden van de raad van bestuur moeten vandaan worden gehaald. Uit sociologisch onderzoek blijkt dat maar 20 % van de vrouwen carrière zou willen maken. Men moet durven toegeven dat het bereiken van de top grote offers vraagt niet alleen op professioneel maar ook op persoonlijk en familiaal vlak. In België werken 45 % van de vrouwen deeltijds. Vaak zijn ook zij het die het ouderschapsverlof of tijdskrediet opnemen.

Bovendien zou in dit debat ook aandacht moeten gaan naar de situatie van de zelfstandige vrouwen. Niet het geslacht is de oorzaak van het probleem, maar wel het rollenpatroon van de vrouw in de huidige samenleving. Het gebeurt nog al te vaak dat mannen verwachten dat de vrouw de gezinstaken op zich neemt, ouderschapsverlof opneemt e.d. Hoe kan zij onder die omstandigheden (lange afwezigheden) een professionele loopbaan uitbouwen? Het echte probleem

famille en mettant un terme à une certaine répartition des rôles.

M. Mathias De Clercq (Open Vld) estime, lui aussi, qu'il y a bien un problème et qu'il faut y apporter une solution. La représentation des femmes dans divers organes doit certainement être encouragée. En l'occurrence, les pouvoirs publics devraient montrer l'exemple: des quotas seraient tout à fait envisageables dans les entreprises publiques. L'instauration de quotas contraignants dans les entreprises privées ne lui semble néanmoins pas une bonne méthode: il faut davantage miser sur des mesures harmonisant la combinaison travail/famille, augmentant la flexibilité du marché du travail et entraînant un changement des mentalités. Il renvoie enfin au modèle néerlandais (d'une charte volontaire "*Talent naar de Top*") et au modèle norvégien (du programme *Female Future*).

Mme Marie-Christine Marghem, rapporteuse, précise que, même si l'on est contre l'instauration de quotas, il faut reconnaître que, si aucune impulsion n'est donnée, les choses ne changent guère. Ce n'est pas parce que certaines femmes parviennent au sommet (et celles-là se disent souvent opposées aux quotas) qu'il n'est pas nécessaire de réglementer cette matière au profit des autres, qui sont peut-être tout aussi compétentes mais qui ont eu moins de chance. La compétence doit rester le critère principal.

Pour les entreprises publiques, des quotas pourraient être proposés. Les pouvoirs publics sont en effet parties prenantes dans la problématique. Ils peuvent difficilement imposer des quotas aux entreprises sans donner eux-mêmes l'exemple.

En revanche, pour les entreprises cotées en bourse, l'idée de non-immixtion de l'État est cruciale. En principe, ce sont les actionnaires qui décident, ce qui n'exclut pas que des recommandations puissent être formulées à leur intention. Le Code belge de gouvernance d'entreprise prévoit d'ailleurs cette mixité des genres (cf. arrêté royal du 6 juin 2010 portant désignation du Code de gouvernement d'entreprise à respecter par les sociétés cotées – *Moniteur belge*, 28 juin 2010). Ce code affirme, à cet égard, qu'il serait contre-productif d'instaurer une obligation, mais qu'il faut par ailleurs s'efforcer de faire évoluer les mentalités.

Mme Barbara Pas (VB) reconnaît, tout comme les intervenants précédents, qu'il y a véritablement un problème. Toutefois, aucune des propositions de loi à l'examen ne pourra y apporter une solution concrète,

van het combineren van arbeid en gezin, zou moeten worden aangepakt door het doorbreken van bepaalde rollenpatronen.

Ook de heer Mathias De Clercq (Open Vld) is van oordeel dat er wel degelijk een probleem bestaat waarvoor een oplossing moet worden gezocht. De vertegenwoordiging van vrouwen in diverse organen moet zeker worden aangemoedigd. De overheid zou in deze het goede voorbeeld dienen te geven: bij de overheidsbedrijven zouden quota wel kunnen. De invoering van verplichte quota bij privé-ondernemingen lijkt hem echter geen goede methode. In dit verband moet meer worden ingezet op maatregelen die de combinatie van gezin en arbeid meer in harmonie met elkaar brengen, de arbeidsmarkt flexibeler organiseren, en leiden tot een mentaliteitswijziging. Hij verwijst tenslotte naar het Nederlandse model (van een vrijwillig Charter "*Talent naar de Top*") en het Noorse model (van het *Female future program*).

Mevrouw Marie-Christine Marghem, rapporteur, preciseert dat — zelfs al is men tegen de invoering van quota — men toch moet toegeven dat wanneer er soms geen duwtje in de rug wordt gegeven er weinig verandert. Het is niet omdat sommige vrouwen er wel in slagen de top te bereiken (en die zich dikwijls tegen quota uitspreken) er geen reglementering dienaangaande zou mogen worden uitgevaardigd ten behoeve van de andere die misschien even competent zijn maar minder geluk gehad hebben. Competentie dient het hoofdcriterium te blijven.

Voor overheidsbedrijven zouden quota kunnen worden voorgesteld. De overheid is immers betrokken bij de problematiek. Zij kan dit moeilijk opleggen aan de bedrijvenwereld zonder zelf het voorbeeld te geven.

Bij beursgenoteerde bedrijven staat daarentegen het idee van niet-inmenging van de Staat centraal. Het zijn in principe de aandeelhouders die beslissen, wat niet belet dat in hun richting aanbevelingen kunnen worden geformuleerd. De Belgische *corporate governance*-code voorziet overigens deze genderdiversiteit (cf. koninklijk besluit van 6 juni 2010 houdende aanduiding van de na te leven code inzake deugdelijk bestuur door genoteerde vennootschappen (*Belgisch Staatsblad*, 28 juni 2010)). Deze code stelt dat terzake een verplichting invoeren contraproductief is, maar ook dat moet worden gestreefd naar een mentaliteitswijziging.

Mevrouw Barbara Pas (VB) erkent zoals de vorige sprekers dat er wel degelijk sprake is van een probleem. Geen van de voorliggende wetsvoorstellen zal echter een concrete oplossing kunnen bieden omdat quota

car les quotas ne sont pas le bon moyen d'y parvenir. Il convient plutôt de développer un climat d'entreprise favorable aux familles qui doit être stimulé au lieu d'être mis sous pression. De nombreuses femmes n'ont souvent pas le choix, car leur situation familiale leur demande beaucoup de temps et d'énergie: une entreprise doit dès lors réussir à trouver des candidates motivées et disposées à travailler. De plus, il se pourrait que les femmes qui font leur entrée sur la base de quotas légaux ne soient pas prises au sérieux. Les quotas sont dès lors, en réalité, défavorables aux femmes et dénigrants.

*

Le représentant du ministre de la Justice émet une série d'observations de nature juridico-technique sur les propositions de loi. La loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées et les entreprises publiques autonomes et visant à modifier le régime des interdictions professionnelles dans le secteur bancaire et financier (*Moniteur belge*, 23 avril 2010) prévoit que les entreprises cotées en bourse doivent inclure dans leur rapport annuel une déclaration de leurs pratiques de gouvernement d'entreprise et doivent y expliquer dans quelle mesure elles respectent ou non le code de gouvernement d'entreprise de 2009. De cette manière, on prévoit une certaine forme de diversité de genre.

Une approche différente entre les entreprises publiques dont le capital social est partiellement d'origine privée, comme par exemple Belgacom, et les entreprises cotées non-publiques en bourse peut mener à une discrimination.

Un autre problème est que les administrateurs sont souvent des personnes morales. Ce problème devrait certainement être réglé par le biais d'une initiative législative.

En ce qui concerne les délais transitoires, il convient de prévoir une réglementation pour les mandats en cours. La durée habituelle des mandats dans une SA est de six ans.

Une autre difficulté est de savoir ce qu'il y a lieu de faire lorsqu'il s'agit d'entreprises nouvellement cotées. Doit-on satisfaire à la règle dès la cotation ou bénéficie-t-on, en tant que société nouvellement cotée, d'un délai de transition comme en France (6 ans)? Cela aussi devrait être réglé.

Le régime de sanctions est un autre aspect qui doit être sérieusement approfondi. En France, les nominations qui sont contraires à la règle sont caduques. Que

niet het juiste middel zijn. Het heil moet eerder worden gezocht in een gezinsvriendelijk bedrijfsklimaat dat moet worden gestimuleerd in plaats van onder druk gezet te worden. Veel vrouwen hebben dikwijls geen keuze omdat hun gezinstoestand veel tijd en energie opsloort: een bedrijf moet er dan ook in slagen kandidates te vinden die gemotiveerd zijn en bereid zijn het te willen doen. Bovendien zou het kunnen dat vrouwen die op grond van wettelijke quota hun intrede zullen doen, misschien niet ernstig zullen worden genomen. De quota zijn bijgevolg in werkelijkheid vrouwonvriendelijk en denigrerend.

*

De vertegenwoordiger van de minister van Justitie heeft een aantal opmerkingen van juridisch-technische aard bij de wetsvoorstellen. De wet van 6 april 2010 tot versterking van het deugdelijk bestuur bij de genoteerde vennootschappen en de autonome overheidsbedrijven en tot wijziging van de regeling inzake het beroepsverbod in de bank- en financiële sector (*Belgisch Staatsblad*, 23 april 2010) bepaalt dat beursgenoteerde ondernemingen in hun jaarverslag een verklaring moeten opnemen van hun *corporate governance*-praktijken en hierin moeten uitleggen in welke mate zij de corporate governance-code van 2009 al dan niet naleven. Op die wijze is er voorzien in een bepaalde vorm van genderdiversiteit.

Een verschillende behandeling tussen overheidsbedrijven waarvan het maatschappelijk kapitaal gedeeltelijk van privé oorsprong is zoals bv. Belgacom en niet-publieke beursgenoteerde ondernemingen, kan leiden tot discriminatie.

Een ander probleem is dat bestuurders vaak rechtspersonen zijn. Dit probleem zou bij een wetgevend initiatief zeker moeten worden geregeld.

In verband met de overgangstermijnen moet er een regeling worden getroffen voor de lopende mandaten. De gebruikelijke termijn van de mandaten in een NV is zes jaar.

Een andere moeilijkheid is wat te doen bij nieuwe noteringen. Moet men vanaf de notering voldoen aan de regel, of geniet men, als nieuwe notering, van de overgangstermijn zoals in Frankrijk (6 jaar)? Ook dit zou moeten worden geregeld.

De sanctieregeling is een ander aspect dat grondig uitgediept moet worden. In Frankrijk zijn de met de regel strijdige gedane benoemingen nietig. Wat gebeurt er

se passe-t-il lorsque, à la suite de la révocation ou du décès d'un administrateur, le quota n'est plus atteint? En France, la situation doit être régularisée dans les trois mois.

*

M. Bruno Tuybens (sp.a) réfute le fait que l'on ne peut pas imposer des obligations supplémentaires aux entreprises. Il estime au contraire que dans cette matière, les pouvoirs publics doivent indiquer la direction à suivre. Il ne suffit pas d'inscrire le principe "se conformer ou expliquer" dans la loi, car il serait alors beaucoup trop facile de contourner le principe établi. Les entreprises créent de la richesse et ont également une responsabilité sociale.

L'intervenant estime également que les femmes ne peuvent être des "potiches". La très louable étude norvégienne révèle, certes, qu'aucun succès n'est possible sans sanction. Mais elle montre également que dans les organes de décision, les femmes sont plus jeunes et plus diplômées que les hommes. Il est également frappant de constater que les organisations patronales norvégiennes n'ont pas formulé d'objections concernant la mise en œuvre des règles de quota.

M. Tuybens réaffirme sa foi dans la diversité de la représentation au sein des organes de décision des sociétés. Il est scientifiquement prouvé que la diversité renforce l'assise des décisions.

Il est en outre convaincu que de longues périodes de transition n'entraîneront que des abus. Durant ces périodes, on voudra procéder encore rapidement à toute une série de nominations masculines, ce qui ne favorisera certainement pas la continuité de l'administration. C'est la raison pour laquelle M. Tuybens plaide en faveur d'une période transitoire de trois ans.

Enfin, l'intervenant ne s'étonne guère de l'attitude négative de l'Open Vld à l'égard des propositions de loi à l'examen, bien que ce parti ait, durant la coalition "violette", procédé à de très nombreuses nominations féminines à la tête des entreprises publiques.

M. Karel Uyttersprot, rapporteur, estime que les responsables politiques doivent créer les conditions nécessaires à la représentation des femmes dans les organes décisionnels. En effet, les bons administrateurs doivent d'abord être sélectionnés en fonction de leurs qualités (en non de leur sexe). Le rapporteur sait d'expérience que, souvent, il est d'ailleurs très difficile de trouver des femmes disposées à se porter candidates.

in geval van ontslag of overlijden van een bestuurder waardoor men onder het quotum komt? In Frankrijk moet dit binnen de drie maanden worden geregulariseerd.

*

De heer Bruno Tuybens (sp.a) weerlegt dat men geen extra verplichtingen aan ondernemingen mag opleggen. Hij vindt integendeel dat de overheid in deze aangelegenheid de juiste richting moet aangeven. Het is niet voldoende om het 'pas toe of leg uit'-principe in de wet in te schrijven, want dan kan men het vastgelegde principe veel te gemakkelijk omzeilen. Ondernemingen creëren welvaart en hebben ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid.

De spreker meent ook dat vrouwen geen "excuus-Truzen" mogen zijn. Uit de aanbevelenswaardige Noorse studie blijkt weliswaar dat er zonder sancties geen successen kunnen worden geboekt. Anderzijds wordt ook aangetoond dat de vrouwen in beslissingsorganen jonger en hoger opgeleid zijn dan de mannen. Het is eveneens opmerkelijk dat de Noorse werkgeversorganisaties geen bezwaar hebben gemaakt tegen de uitvoering van de quotaregels.

De heer Tuybens herbevestigt zijn geloof in de diversiteit inzake vertegenwoordiging binnen de beslissingsorganen van vennootschappen. Het is wetenschappelijk aangetoond dat de diversiteit het draagvlak voor beslissingen vergroot.

Voorts is hij er van overtuigd dat lange overgangperiodes alleen maar tot misbruik zullen leiden. Voor de afloop ervan zal men nog snel een hele resem van mannelijke benoemingen willen doorvoeren. Dat zal de continuïteit van het bestuur zeker niet ten goede komen. Daarom pleit de heer Tuybens voor een overgangperiode van drie jaar.

Ten slotte is de spreker niet verwonderd over de negatieve houding van Open Vld tegenover de besproken wetsvoorstellen — hoewel zij tijdens de "paarse" regeerperiodes voor heel wat vrouwelijke benoemingen aan de top van de overheidsbedrijven hebben gezorgd.

De heer Karel Uyttersprot, rapporteur, meent dat de politiek de omgevingsfactoren moet creëren voor de vertegenwoordiging van vrouwen in beslissingsorganen. Goede bestuurders moeten immers in de eerste plaats op basis van hun kwaliteiten worden geselecteerd (en niet o.g.v. hun geslacht). De rapporteur weet uit ervaring dat het in vele gevallen trouwens uiterst moeilijk is om überhaupt vrouwen te vinden die willen kandideren.

M. Bruno Tuybens (sp.a) indique que le fait que l'on ne trouve pas de femmes fait penser à l'histoire de l'œuf et de la poule.

Mme Muriel Gerkens (Ecolo-Groen!) renvoie aux débats relatifs aux quotas d'hommes et de femmes en politique. On a aussi beaucoup parlé, à cette époque, des difficultés qu'ils causeraient. Or, on a rapidement constaté que les quotas ne posaient aucun problème.

Mme Gerkens souligne également que sa proposition de loi ne constitue pas une première. Aux États-Unis, en matière de marchés publics, la loi oblige les pouvoirs publics à donner la priorité aux entreprises dans lesquelles un nombre suffisant de femmes exercent des fonctions dirigeantes.

Mme Zuhal Demir (N-VA) met en garde contre le risque qu'il y aurait à tirer hâtivement des leçons de la législation norvégienne. Elle indique que le monde de l'entreprise norvégien est très différent du monde de l'entreprise belge. Plus de la moitié des entreprises y sont associées, de l'une ou l'autre manière, au secteur du pétrole. Ce secteur est géré par les pouvoirs publics. Et la politique familiale de la Norvège est très différente de celle de la Belgique. De plus, la loi norvégienne sur les quotas n'a pas encore été dûment évaluée.

M. Bruno Tuybens (sp.a) explique que l'étude norvégienne citée évalue bien la loi.

Mme Özlem Özen (PS) dément que son parti veuille nuire à la compétitivité des entreprises belges avec cette proposition de loi et indique qu'il a été démontré de manière suffisante, en revanche, que les actions de sensibilisation ne produisent guère voire pas d'effets. Elle estime qu'il est temps d'imposer des obligations et indique par ailleurs qu'en Norvège, la loi a été déposée par un ministre conservateur.

B. Auditions

— Réunion du mardi 11 janvier 2011

1. *Exposé de M. Herman Daems, président de la Commission Corporate Governance*

M. Herman Daems, président de la Commission Corporate Governance, fait observer que la Commission estime que la mixité des genres au niveau de l'administration et de la gestion des entreprises cotées en bourse est nécessaire. Cette vision a déjà été formulée dans le Code belge de gouvernance d'entreprise de 2009. Pour favoriser la mise en œuvre de cette

De heer Bruno Tuybens (sp.a) zegt dat het feit dat men geen vrouwen vindt aan het verhaal van het kip en het ei doet denken.

Mevrouw Muriel Gerkens (Ecolo-Groen!) verwijst naar de discussies die werden gevoerd naar aanleiding van de genderquota in de politiek. Toen maakte men ook veel heisa over de moeilijkheden die dat zou opleveren, maar men heeft snel moeten vaststellen dat de quota geen problemen deden rijzen.

Mevrouw Gerkens benadrukt ook dat haar wetsvoorstel geen primeur is. In de VS verplicht de wet de overheid om bij openbare aanbestedingen voorrang te geven aan bedrijven die voldoende vrouwen in topfuncties hebben.

Mevrouw Zuhal Demir (N-VA) waarschuwt om al te snel lessen te trekken uit de Noorse wetgeving. De Noorse bedrijfswereld is anders dan bij ons. Meer dan de helft van de bedrijven is er op de een of andere manier verbonden met de overheidsgestuurde oliesector en het gezinsbeleid vertoont markante verschillen met het onze. Bovendien is de Noorse quotawet ook nog altijd niet terdege geëvalueerd.

De heer Bruno Tuybens (sp.a) legt uit dat de geciteerde Noorse studie de wet wel evalueert.

Mevrouw Özlem Özen (PS) ontkent dat haar partij met het wetsvoorstel de positie van onze ondernemingen wil ondergraven. Het is echter voldoende aangetoond dat sensibiliseringsacties weinig of geen effect hebben. Het is tijd om afdwingbare verplichtingen op te leggen. Overigens wijst de spreekster er op dat de Noorse wet ingevoerd werd door een conservatieve minister.

B. Hoorzittingen

— Vergadering van dinsdag 11 januari 2011

1. *Uiteenzetting van de heer Herman Daems, voorzitter van de Commissie Corporate Governance*

De heer Herman Daems, voorzitter van de Commissie Corporate Governance, zet uiteen dat de Commissie van oordeel is dat genderdiversiteit in het bestuur en de leiding van beursgenoteerde ondernemingen noodzakelijk is. Deze visie werd al geformuleerd in de Belgische *Corporate Governance Code* van 2009. Om de naleving van deze aanbeveling in de toekomst te bevorderen

recommandation à l'avenir, la Commission a formulé, ces derniers mois, une proposition concrète, qui sera prochainement publiée.

La Commission a examiné comment une plus grande représentation des femmes pourrait être réalisée de manière efficace et effective en maintenant l'efficacité des organes de gestion et les règles relatives aux sociétés.

Elle formule une proposition pratique et pragmatique pouvant déboucher rapidement sur des résultats sans mettre en danger le système des administrateurs indépendants.

La Commission recommande de continuer à appliquer le système du "se conformer ou expliquer" ("*comply or explain*") qui dispose d'une base juridique contraignante depuis la publication de la loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées et les entreprises publiques autonomes et visant à modifier le régime des interdictions professionnelles dans le secteur bancaire et financier. On peut obtenir des résultats rapides de cette manière, tout en tenant compte de la situation spécifique de certaines entreprises, telles que les entreprises cotées ayant des actionnaires familiaux ou certaines entreprises de haute technologie qui ont du mal à trouver à court terme de nouveaux actionnaires disposant des connaissances spécifiques requises. Une étude récente de la CBFA démontre en outre que le principe "se conformer ou expliquer" a fonctionné pour les sociétés belges cotées en bourse. M. Daems ajoute cependant qu'en ce qui concerne la rémunération, le suivi a été plus lent mais que cela est probablement dû au fait que la réglementation dans le domaine de la rémunération était encore récente.

Avant d'examiner plus en détails les difficultés que peuvent susciter des quotas imposés par la loi, M. Daems évoque brièvement le rôle spécifique que joue le conseil d'administration dans le contexte belge.

Le conseil d'administration remplit quatre missions principales: il s'assure 1) qu'il y a une direction pour l'entreprise, 2) que la direction a une stratégie qui permet de réaliser les objectifs de l'entreprise, 3) que l'entreprise dispose de moyens pour mettre en œuvre la stratégie (moyens dont l'emploi est contrôlé) et, 4) assume la responsabilité des contrats et des résultats.

Cela signifie qu'il y a une séparation entre, d'une part, le contrôle — effectué par le conseil d'administration — et, d'autre part, l'exécution, qui est assurée par la direction. Les deux sont indépendants.

heeft de Commissie de voorbije maanden een concreet voorstel uitgewerkt, dat binnenkort gepubliceerd wordt.

De Commissie heeft onderzocht hoe een grotere vertegenwoordiging van vrouwen efficiënt en effectief kan ingevoerd worden zonder de effectiviteit van de bestuursorganen van de vennootschappen aan te tasten en met behoud van de bestaande vennootschapsregels.

Zij heeft een praktisch en pragmatisch voorstel dat snel tot resultaten kan leiden zonder het systeem van de onafhankelijke bestuurders in gevaar te brengen.

De Commissie pleit er met name voor het systeem van "pas toe of leg uit" ("*comply or explain*"), dat sinds de wet van 6 april 2010 tot versterking van het deugdelijk bestuur bij de genoteerde vennootschappen en de autonome overheidsbedrijven en tot wijziging van de regeling inzake het beroepsverbod in de bank- en financiële sector een afdwingbare juridische basis heeft, te blijven gebruiken. Op deze manier kunnen snelle resultaten behaald worden terwijl men tegelijk rekening houdt met de specifieke toestand van sommige ondernemingen, zoals beursgenoteerde vennootschappen met familiale aandeelhouders, of sommige hoogtechnologische bedrijven die het moeilijk hebben om op korte termijn nieuwe bestuurders met de vereiste specifieke kennis te vinden. Uit een recente studie van de CBFA blijkt bovendien dat het principe "pas toe of leg uit" gewerkt heeft bij Belgische beursgenoteerde ondernemingen. De heer Daems voegt er wel aan toe dat de navolging inzake remuneratie trager verloopt, maar dat is waarschijnlijk te wijten aan het feit dat de regelgeving op het gebied van remuneratie nog recent was.

Vooraleer hij dieper ingaat op de moeilijkheden die wettelijk opgelegde quota kunnen doen ontstaan, staat de heer Daems kort stil bij de specifieke rol die de raad van bestuur in de Belgische context speelt.

De raad van bestuur heeft vier hoofdtaken: hij zorgt 1) dat er leiderschap voor de onderneming is, 2) dat het leiderschap een strategie heeft met het oog op de realisatie van de doelstellingen van de onderneming, 3) dat de onderneming beschikt over de middelen (waarvan de aanwending gecontroleerd wordt) om die strategie uit te voeren en, 4) ten slotte, neemt de raad van bestuur de verantwoordelijkheid op voor contracten en resultaten.

Dat wil zeggen dat er een scheiding is tussen, enerzijds, de controle — uitgevoerd door de raad van bestuur — en, anderzijds, de uitvoering die gebeurt door de directie. Beide staan los van elkaar.

On ne peut à cet égard perdre de vue qu'un contrôle efficace suppose la compétence et l'expérience. Celui-ci est notamment garanti par des administrateurs indépendants qui peuvent former une contrepartie à l'égard de la direction et d'importants actionnaires. Ils ont également une fonction de charnière dans la mesure où ils veillent également à ce que les intérêts de l'entreprise et de ses parties prenantes soient prioritaires par rapport aux intérêts individuels d'un actionnaire, d'un administrateur ou d'un membre de la direction.

Un conseil d'administration qui fonctionne bien suppose également une saine collaboration entre tous les types d'administrateurs.

*

M. Daems souligne qu'un système de quotas légaux obligatoires peut poser des problèmes sur différents points.

Premièrement, le rôle de l'assemblée générale dans la nomination des administrateurs serait contrecarré. Le rôle du conseil d'administration se limite à la proposition d'administrateurs, la décision finale revient aux actionnaires qui, dans le contexte belge avec des actionnaires de référence, font également et réellement usage de ce droit. Cela rend particulièrement difficile d'intervenir pour sanctionner le conseil d'administration si la réglementation du quota ne devait pas être respectée. La révocation d'administrateurs ne peut d'ailleurs être imposée qu'après un vote de l'assemblée générale.

Deuxièmement, le conseil d'administration doit être le reflet de la structure d'actionariat. Ce ne sont pas tous les actionnaires qui peuvent à court terme pourvoir à une diversification des genres. De ce fait, l'obligation d'organiser une représentation féminine se concentre sur un seul type d'administrateurs (le plus souvent des administrateurs indépendants), ce qui peut se présenter dans les entreprises familiales cotées en bourse. Du fait de l'intervention d'actionnaires de référence, la situation est également différente en Belgique qu'à l'étranger.

Troisièmement, la nécessaire protection des administrateurs indépendants peut être mise en péril: si des administrateurs indépendants devaient être écartés pour réaliser le quota, ce pourrait être négatif pour les administrateurs qui, par le passé, ont été critiqués vis-à-vis d'importants actionnaires. Une poursuite de la diminution de la durée du mandat d'administrateurs indépendants peut être négative pour la compétence de leur contribution à la gestion de l'entreprise.

Daarbij mag men niet uit het oog verliezen dat een doeltreffende controle deskundigheid en ervaring vergt. Deze wordt mede gegarandeerd door onafhankelijke bestuurders die een tegengewicht kunnen vormen tegen de directie en belangrijke aandeelhouders. Zij hebben ook een scharnierfunctie in de mate dat zij mede waken over de voorrang die het belang van de onderneming zelve en haar belangengroep moet krijgen ten aanzien van het individuele belang van een aandeelhouder, een bestuurslid of een directielid.

Een raad van bestuur die goed werkt, veronderstelt ook dat alle types van bestuurders op een gezonde manier samenwerken.

*

De heer Daems onderstreept dat een verplichte wettelijke quotaregeling op verschillende punten voor problemen kan zorgen.

In de eerste plaats zou de rol van de algemene vergadering bij de benoeming van de bestuurders worden doorkruist. De functie van de raad van bestuur is beperkt tot de voordracht van bestuurders, de uiteindelijke beslissing ligt bij aandeelhouders die, in Belgische context met referentieaandeelhouders, van dat recht ook effectief gebruik maken. Dit maakt het bijzonder moeilijk sanctionnerend op te treden naar de raad van bestuur wanneer de quotaregeling niet zou gevolgd worden. Overigens kan ook het ontslag van bestuurders alleen afgedwongen worden na stemming door de algemene vergadering.

Ten tweede behoort de raad van bestuur een afspiegeling van de aandeelhoudersstructuur te zijn. Niet alle aandeelhouders kunnen op korte termijn echter in genderdiversificatie voorzien, waardoor de verplichting om een vrouwelijke vertegenwoordiging te organiseren op één soort van bestuurders komt te liggen (meestal onafhankelijke bestuurders), dit kan zich voordoen in beursgenoteerde familiale ondernemingen. Door het optreden van referentieaandeelhouders is de Belgische toestand ook anders dan in het buitenland.

Ten derde kan de noodzakelijke bescherming van onafhankelijke bestuurders in het gedrang komen. Indien onafhankelijke bestuurders ontslagen moeten worden om quota te realiseren dan zou dit negatief kunnen zijn voor bestuurders die in het verleden kritisch waren voor belangrijke aandeelhouders. Een verdere verkorting van de mandaatduur van onafhankelijke bestuurders kan voorts ook negatief zijn voor hun deskundige bijdrage aan het beleid van de onderneming.

Enfin, l'imposition de quotas pourrait également être néfaste au fonctionnement efficace du conseil d'administration, en l'occurrence si le quota devait être réalisé via une augmentation du nombre d'administrateurs au conseil d'administration. Une augmentation soudaine de nouveaux administrateurs peut également réduire la connaissance spécifique de l'entreprise au sein du conseil d'administration. C'est confirmé concrètement à l'étranger.

*

M. Daems donne ensuite un complément d'explications sur la manière idéale d'accroître la représentation des femmes selon la Commission *Corporate Governance*. La Commission recommande aux entreprises cotées en bourse de faire évoluer le conseil d'administration progressivement sur une période de 7 ans vers une représentation de minimum 30 % d'administrateurs de chaque sexe.

Cela peut se produire de la manière suivante:

- lors de la nomination de nouveaux administrateurs et jusqu'à ce que la représentation de 30 % soit atteinte, il est opportun de proposer que la moitié des nouveaux administrateurs qui sont nommés par périodes progressives de 3 ans, soient des femmes;

- l'accession des femmes doit autant que possible être répartie entre tous les types d'administrateurs (donc pas seulement les administrateurs indépendants, mais aussi les administrateurs représentant les actionnaires de référence);

- explications annuelles dans le rapport annuel des étapes qui ont été franchies;

- favoriser l'exercice d'une responsabilité d'administrateur auprès de filiales ou d'entreprises externes. Cela leur permet d'acquérir de l'expérience.

L'orateur estime cependant que ceci ne doit pas aboutir à une croissance considérable des conseils d'administration.

*

M. Daems conclut qu'une plus grande représentation des femmes dans des fonctions d'administrateur et de dirigeant d'entreprises est nécessaire, mais qu'il faut tenir compte des obligations juridiques existantes pour les entreprises et du fonctionnement concret des entreprises belges qui, le plus souvent, travaillent avec des actionnaires de référence.

Ten slotte zou het opleggen van quota ook nefast kunnen zijn voor het doeltreffend functioneren van de raad van bestuur, met name wanneer men de man-vrouwverhouding zou verwezenlijken door een toename van het aantal bestuurders. Een plotse toename van nieuwe bestuurders kan ook de specifieke kennis in de raad van bestuur over de onderneming verminderen. Dit is in het buitenland feitelijk vastgesteld.

*

De heer Daems geeft vervolgens meer uitleg bij de manier waarop de Commissie *Corporate Governance* de vertegenwoordiging van vrouwen idealiter ziet verwezenlijkt worden. De Commissie raadt aan dat de raad van bestuur van beursgenoteerde ondernemingen over een periode van 7 jaar geleidelijk zou evolueren naar een vertegenwoordiging van minimum 30 % bestuurders van elk geslacht.

Dit kan best gebeuren door:

- bij benoeming van nieuwe bestuurders en tot een vertegenwoordiging van 30 % bereikt is, voor de helft van de nieuw te benoemen bestuurders per voortschrijdende periode van 3 jaar, vrouwen aan te duiden;

- de toetreding van vrouwen zoveel mogelijk over alle typen van bestuurders te spreiden (dus niet alleen onafhankelijke bestuurders, maar ook de bestuurders ter vertegenwoordiging van de referentieaandeelhouders);

- in het jaarverslag te laten toelichten welke stappen gezet werden;

- te stimuleren dat meer vrouwen een verantwoordelijkheid als bestuurder bij dochterondernemingen of externe ondernemingen opnemen. Dat laat hen toe om ervaring op te doen.

De spreker meent evenwel dat het bovenstaande niet mag niet leiden tot een aanzienlijke vergroting van de raden van bestuur.

*

De heer Daems concludeert dat een grotere vertegenwoordiging van vrouwen in bestuurlijke en leidinggevende functies van ondernemingen noodzakelijk is, maar dat men rekening dient te houden met de bestaande juridische verplichtingen voor vennootschappen en met de feitelijke werking van Belgische vennootschappen die meestal werken met referentieaandeelhouders. Hij

Il estime que le système du code de gouvernement d'entreprise fonctionne et peut, à court terme, aboutir à des résultats. M. Daems souligne enfin qu'il est crucial de s'assurer que les étapes importantes qui ont été franchies ces dernières années pour améliorer et professionnaliser la gestion des entreprises soient poursuivies.

Pour illustrer son exposé, l'orateur cite encore quelques chiffres. Il ressort d'estimations de la Commission que, durant les trois prochaines années, environ 130 administratrices seront nécessaires selon le schéma qu'elle a proposé (en 2011, 2012 et 2013, 272 mandats seront disponibles).

2. Exposé de Mme Michèle Sioen, CEO Sioen Industries

Mme Michèle Sioen, CEO Sioen Industries, se rallie à l'exposé de M. Daems. Elle considère que la première condition qu'un administrateur doit remplir ne porte pas sur le genre, mais sur ses qualités. Elle estime, dès lors, qu'il n'est pas indiqué de soumettre les entreprises à des obligations trop strictes: il faut surtout changer les mentalités.

3. Discussion

M. Bruno Tuybens (sp.a) souligne que les entreprises sont sensibles aux évolutions de la société. Une prise de position de 2004 de la Commission *Corporate Governance* selon laquelle la diversité des genres est nécessaire étaye cette affirmation. Le Code belge de gouvernance d'entreprise de 2009 prescrit que la composition du conseil d'administration est basée sur la mixité des genres, et la diversité en général. À cet égard, la règle "se conformer ou expliquer" ("*comply or explain*") occupe une position centrale. Depuis la loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées et les entreprises publiques autonomes et visant à modifier le régime des interdictions professionnelles dans le secteur bancaire et financier (*Moniteur belge* du 23 avril 2010), cette règle est ancrée dans la loi et, à ce titre, est censée avoir perdu son caractère facultatif. Il reste néanmoins à savoir si cela est réellement synonyme de progrès. Pour M. Tuybens, ce n'est pas le cas.

Cette règle a été élaborée pour donner aux petites entreprises débutantes ou familiales le temps de se conformer au code. Aujourd'hui, il apparaît toutefois que les multinationales usent également de cette règle, ou plutôt qu'elles en abusent. La présence ou l'absence d'ancrage légal n'y change donc rien. Il suffit de formuler

meent dat het systeem van de Corporate Governance-code werkt en op korte termijn tot resultaten kan leiden. De heer Daems benadrukt ten slotte het belang ervoor te zorgen dat de belangrijke stappen van de laatste jaren met het oog op de verbetering en professionalisering van het bestuur van ondernemingen worden verdergezet.

Ter illustratie van zijn uiteenzetting citeert de spreker nog een aantal cijfers. Uit schattingen van de Commissie blijkt dat er de komende drie jaren een 130-tal vrouwelijke bestuursleden zal nodig zijn in het schema dat door haar wordt voorgesteld (in 2011, 2012 en 2013 zullen er 272 mandaten ter beschikking komen).

2. Uiteenzetting van mevrouw Michèle Sioen, CEO Sioen Industries

Mevrouw Michèle Sioen, CEO Sioen Industries, sluit zich aan bij de uiteenzetting van de heer Daems. Voor mevrouw Sioen is de belangrijkste vereiste waaraan een bestuurder moet voldoen niet het geslacht, maar zijn kwaliteit. Zij meent dan ook dat het niet aangewezen is om de ondernemingen aan te strenge verplichtingen te onderwerpen; er moet vooral een mentaliteitswijziging komen.

3. Bespreking

De heer Bruno Tuybens (sp.a) benadrukt dat ondernemingen gevoelig zijn voor maatschappelijke evoluties. Een stelling uit 2004 van de Commissie *Corporate Governance* dat genderdiversiteit noodzakelijk is staat dit. De Belgische *Corporate Governance*-code van 2009 schrijft voor dat de samenstelling van de raad van bestuur wordt bepaald op basis van diversiteit in het algemeen m.i.v. genderdiversiteit. De *comply or explain*-regel staat in dit verband centraal. Sinds de wet van 6 april 2010 tot versterking van het deugdelijk bestuur bij de genoteerde vennootschappen en de autonome overheidsbedrijven en tot wijziging van de regeling inzake het beroepsverbod in de bank- en financiële sector (*Belgisch Staatsblad*, 23 april 2010) is deze regel in de wet verankerd en geacht als dusdanig niet langer vrijblijvend te zijn. Niettemin blijft de vraag bestaan of dit daadwerkelijk een vooruitgang betekent. Volgens de heer Tuybens is dit niet het geval.

Deze regel is opgezet om kleine beginnende of familiale ondernemingen tijd te gunnen om zich te conformeren naar de code. Nu blijkt echter dat ook multinationals de regel gebruiken of, eerder, misbruiken. Of de wettelijke verankering er bijgevolg al dan niet is maakt geen verschil uit. Het volstaat een verantwoor-

une justification pour déroger à la règle. Les administrateurs indépendants d'Inbev, par exemple, qui perçoivent une rémunération variable justifient celle-ci en postulant que cette partie de la rémunération n'exerce, selon eux, aucune influence sur leurs décisions. On ne s'étonnera donc pas que plus de 90 % des entreprises respectent le Code de gouvernance d'entreprise.

Force est toutefois de constater qu'en 2011, aucun progrès réel et substantiel n'a encore été enregistré.

L'intervenant ne conteste pas que la compétence soit d'un intérêt primordial et que les entreprises cherchent des personnes compétentes pour leur conseil d'administration, mais dans la pratique, ce sont finalement toujours les hommes, et moins les femmes, qui sont choisis.

Il s'agit d'avancer et cela ne sera possible que lorsque la nécessité d'une diversité de genre, qui semble manifestement faire l'unanimité, sera inscrite dans la loi. Ce n'est qu'ainsi que l'évolution sociale souhaitée pourra réellement se concrétiser. Tant que cela peut se faire sur base volontaire, les gens ne s'engageront pas, car la règle 'appliquer ou s'expliquer' offre une solution que tout le monde utilise à tort et à travers.

Pour l'intervenant, il n'y a pas de raison que cette initiative législative crispe le monde des entreprises.

M. Karel Uyttersprot, rapporteur, est d'accord avec le constat qu'il y a trop peu de femmes dans les conseils d'administration. Mais les avis divergent quant à la solution à adopter. D'après lui, il revient à l'assemblée générale des actionnaires de décider de la manière dont l'entreprise est la mieux dirigée.

L'intervenant formule ensuite une série de questions à l'intention de M. Daems: quand les conditions en matière de diversité de genre seront-elles reprises dans le Code de gouvernance d'entreprise? Comment s'exerce le contrôle du respect du code et quelle est l'éventuelle sanction en cas de non-respect? Une fois la condition remplie en matière de diversité de genre, une surveillance est-elle possible dans ce domaine (p.ex. indication du degré de conformité dans le rapport annuel)? Quel serait l'impact d'une obligation légale sur la position des entreprises belges par rapport aux entreprises internationales qui sont actives dans notre pays et pour lesquelles cette obligation pourrait ne pas exister? À la suite des mesures d'aide (crise financière), l'autorité fédérale et l'autorité régionale ont reçu chacune deux mandats d'administrateur dans une série d'institutions financières. Comment le niveau fédéral a-t-il rempli la

ding te formuleren om van de regel af te wijken. De onafhankelijke bestuurders van Inbev bijvoorbeeld die een variabel loon ontvangen verantwoorden dit door de stelling dat dit stuk loon naar hun oordeel geen invloed heeft op hun beslissingen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat meer dan 90 % van de bedrijven in orde zijn met de *Corporate Governance*-code.

Men kan evenwel niet anders dan vaststellen dat er in 2011 nog steeds geen reële en substantiële vooruitgang werd geboekt.

De spreker betwist niet dat competentie van fundamenteel belang is en dat ondernemingen competente personen zoeken voor hun raad van bestuur, maar in de praktijk draait het erop uit dat hierbij steeds de mannen en minder de vrouwen worden gekozen.

Het komt erop aan vooruitgang te boeken en dit kan alleen maar wanneer de noodzaak aan genderdiversiteit, waarover men het blijkbaar eens is, in de wet wordt opgenomen. Enkel op die wijze kan de gewenste maatschappelijke evolutie in de praktijk daadwerkelijk worden gerealiseerd. Zolang het om vrijwilligheid gaat, blijft het bij vrijblijvendheid omdat de *comply or explain*-regel een uitweg biedt die iedereen te pas en te onpas gebruikt.

Voor de spreker is er geen reden voor de ondernemingswereld om verkrampd te reageren op dit wetgevend initiatief.

De heer Karel Uyttersprot, rapporteur, is het eens met de vaststelling dat er te weinig vrouwen in de raad van bestuur aanwezig zijn. Over de oplossing daarvoor lopen de meningen uiteen. Volgens hem komt het de algemene vergadering van aandeelhouders toe te beslissen over hoe de onderneming het best geleid wordt.

De spreker formuleert vervolgens een aantal vragen voor de heer Daems: wanneer worden de voorwaarden inzake genderdiversiteit opgenomen in de Corporate Governancecode? Hoe gebeurt de controle op de naleving van de code en wat is de eventuele sanctie bij niet-naleving? Is er na de vervulling van de genderdiversiteitsvoorwaarde ook een monitoring terzake mogelijk (bv. opneming van de nalevingsgraad in het jaarverslag)? Wat zou de invloed zijn van een wettelijke verplichting op de positie van de Belgische bedrijven ten opzichte van hier opererende internationale bedrijven voor wie die verplichting mogelijkerwijze niet bestaat? Bij een aantal financiële instellingen heeft de federale en de gewestelijke overheid, als gevolg van de hulpmaatregelen (financiële crisis) elk twee bestuursmandaten gekregen. Op welke wijze werd de diversiteitsvereiste door het federale niveau ingevuld? In Noorwegen zijn er

condition en matière de diversité? En Norvège, il y a environ 600 entreprises cotées, dont une partie importante est active dans le secteur de l'énergie (et est donc largement financée par des aides de l'État). Ces entreprises fonctionnent-elles mieux depuis l'introduction de quotas, ou bien aucun changement n'y est-il perceptible?

Mme Muriel Gerkens (Ecolo-Groen!) rappelle que le critère de la compétence n'a jamais été remis en question. Nul ne conteste le fait que la société civile compte autant de femmes compétentes que d'hommes compétents. Différents facteurs sociaux font toutefois que les femmes ont moins tendance à ambitionner ces fonctions supérieures, et que la préférence est souvent accordée aux hommes. L'intervenante a conscience que l'instauration de quotas ne réglera pas tous les problèmes du jour au lendemain. À cet effet, il convient de prendre des mesures à tous les niveaux, pour garantir aux femmes un accès égal à toutes les fonctions et à toutes les orientations.

La plupart des dirigeantes d'entreprises actuelles occupent en réalité cette fonction parce qu'elles ont hérité de l'entreprise. Cela prouve qu'il existe des femmes compétentes, et qui ont été reconnues comme telles par leur père. Dans ces cas, leurs capacités ne font donc aucun doute. Lorsqu'il s'agit, en revanche, de désigner des femmes qui ne se trouvent pas dans cette situation, on a moins confiance en elles. Il est dès lors nécessaire de rechercher une solution contraignante, sans pour autant devoir licencier des hommes.

Si, selon M. Daems, il est opportun de proposer, lors de la nomination des administrateurs et jusqu'à ce qu'une représentation de 30 % soit atteinte, que la moitié des nouveaux administrateurs nommés par période consécutive de trois ans soient des femmes, cela prouve qu'il n'est pas nécessaire d'attendre 7 ans (période de transition).

Dans les pays plus avancés dans ce domaine, comme la Norvège, l'objectif chiffré a été atteint, et même dépassé, avant l'échéance. Si une réelle volonté est présente, le quota peut être atteint bien avant la fin des 7 ans. Pour l'intervenante, une période de 4 ans est un maximum. Les chiffres proposés par la Commission *Corporate Governance* vont également dans ce sens.

Le principe "*comply or explain*" permet de tenir compte du caractère spécifique des petites entreprises et des entreprises familiales. Il faut prévoir une certaine marge et une certaine souplesse étant donné que le quota de 40 % pourrait poser problème dans ce type d'entreprises, lorsqu'elles disposent d'un conseil d'administration restreint. On ne peut toutefois pas se contenter d'appliquer ce principe intégralement et de

un 600-tal genoteerde bedrijven waarvan een belangrijk deel actief is in de energiesector (en dus grotendeels gefinancierd met overheidsgeld). Functioneren die beter sinds de invoering van quota of is er geen verandering merkbaar?

Mevrouw Muriel Gerkens (Ecolo-Groen!) herinnert eraan dat het criterium van de competentie nooit in vraag is gesteld. Niemand betwist dat er in de civiele maatschappij evenveel competente vrouwen als mannen zijn. Wel is het zo dat door verschillende maatschappelijke factoren vrouwen minder geneigd zijn te streven naar die hogere functies en dat de voorkeur vaak aan mannen wordt gegeven. Spreekster is er zich van bewust dat de invoering van wettelijke quota niet plots alle problemen zal oplossen. Daarvoor zijn maatregelen nodig op alle niveaus erop gericht vrouwen evenwaardig toegang te verschaffen tot alle functies en oriënteringen.

De meeste van de huidige vrouwelijke bedrijfsleiders bekleden in feite hun functie doordat zij het bedrijf hebben geërfd. Dit bewijst dat er competente vrouwen bestaan wat als dusdanig door hun vader werd erkend. In deze gevallen bestaat er dan ook geen twijfel over hun bekwaamheden. Daarentegen wanneer ze niet in deze hypothese moeten worden aangeduid heeft men er minder vertrouwen in een vrouw te benoemen. Vandaar dat op dwingende wijze moet gestreefd worden naar een oplossing zonder daarom mensen te ontslaan.

Als volgens de heer Daems het opportuun is, bij de benoeming van nieuwe bestuurders en tot vertegenwoordiging van 30 % is bereikt, voor te stellen dat de helft van de nieuwe bestuurders die worden benoemd per voortschrijdende periode van 3 jaar, vrouwen zouden zijn, dan bewijst dit toch dat geen 7 jaar (overgangsperiode) dient gewacht te worden.

In de landen waar men verder staat, zoals Noorwegen, werd het streefcijfer, en zelfs nog meer, bereikt vóór de gestelde datum. Als men echt wil kan men ruim voor het einde van de 7 jaar het quotum halen. Een periode van 4 jaar is voor de spreekster een maximum. De door de Commissie *Corporate Governance* vooropgestelde cijfers spreken dit niet tegen.

Het principe van *comply or explain* laat toe rekening te houden met het specifieke karakter van kleine en familiale ondernemingen. Er dient een zekere marge en soepelheid te worden ingebouwd omdat het quotum van 40 % bij dit soort bedrijven een probleem zou kunnen stellen wanneer zij een kleine raad van bestuur hebben. Men mag zich echter niet tevreden stellen met dit principe onverkort en in het algemeen te laten gelden

manière générale à l'ensemble des exigences posées, parce que ce système n'aurait pas une force contraignante suffisante. Dans certaines entreprises publiques, la pratique a démontré que lorsqu'il n'y pas d'obligation, on ne cherche pas ou pas suffisamment de candidates.

Un autre point concerne le contrôle et les sanctions possibles. Les rapports annuels qui fournissent déjà des informations sur toutes sortes d'aspects, pourraient également éclairer à cet égard. En outre, le législateur assortit d'ores et déjà de sanctions diverses conditions qu'il pose par exemple, en ce qui concerne la présence d'administrateurs indépendants. Pourquoi ne pourrait-il dès lors pas le faire dans ce cadre? On pourrait envisager la nullité des décisions d'un conseil d'administration non valablement constitué. La demande de sanctions est pertinente non seulement en cas de quota légal mais aussi si l'on applique uniquement le principe "*comply or explain*". Un mécanisme de sanctions peut-il contribuer à la réalisation de l'objectif? Mme Gerkens renvoie à l'instauration de la parité sur les listes électorales, une mesure qui a aussi été nécessaire pour atteindre des résultats.

L'instauration de quotas ne doit certainement pas se faire au détriment du groupe d'administrateurs indépendants. De manière générale, il serait préférable d'augmenter le nombre d'administrateurs indépendants.

Mme Valérie Déom (PS) précise que chaque groupe poursuit en fait le même objectif. Pour elle, il s'indique d'imposer en principe un quota par la loi, ce qui n'empêche pas de débattre des modalités d'exécution et de la période transitoire. Lors d'un premier examen de ce dossier en 2004, on a utilisé exactement les mêmes arguments qu'aujourd'hui et, malgré le Code de gouvernance d'entreprise et la règle "*comply or explain*", la situation n'a toujours pas changé aujourd'hui (le chiffre belge reste de 7 % de femmes dans les conseils d'administration). Un vrai changement de mentalité s'impose. Ce changement ne se produira toutefois pas de lui-même mais résultera de règles contraignantes. Tous les experts sont d'accord pour dire qu'il ne suffit pas seulement de souhaiter un changement dans ce sens, mais qu'il est indispensable d'instaurer une obligation légale, ainsi d'ailleurs qu'un mécanisme de sanctions. Quel type de sanctions serait le plus efficace en cas de non-respect de cette obligation?

Mme Déom, elle aussi, émet des doutes sur l'efficacité de la règle "*comply or explain*" en général et, *a fortiori*, en ce qui concerne la présence de femmes. Dans d'autres domaines du droit des sociétés, on a parfois également instauré des obligations légales, telles que, par exemple, l'instauration de quotas obligatoires d'administrateurs indépendants. Les ar-

voir het geheel van de gestelde vereisten omdat er dan te weinig dwingende kracht zou van uitgaan. De praktijk bij sommige overheidsbedrijven heeft aangetoond dat wanneer er geen verplichting is, er niet of onvoldoende wordt gezocht naar vrouwelijke kandidaten.

Een ander punt heeft betrekking op de controle en mogelijke sancties. De jaarverslagen die nu reeds over allerlei aspecten informatie verschaffen, zouden ook hierover kunnen berichten. Bovendien verbindt de wetgever nu reeds sancties aan diverse voorwaarden die hij stelt, bijvoorbeeld, in verband met de aanwezigheid van onafhankelijke bestuurders. Waarom zou hij dat dan ook niet kunnen in dit kader? Men zou kunnen denken aan de nietigheid van de beslissingen van een ongeldig samengestelde raad van bestuur. De vraag naar sancties is niet alleen pertinent bij een wettelijk quotum maar ook wanneer enkel het *comply or explain*-principe wordt gehanteerd. Kan een sanctiemechanisme bijdragen tot het bereiken van de doelstelling? Mevrouw Gerkens verwijst naar de invoering van de pariteit op de kieslijsten die ook nodig was om resultaten te bereiken.

De invoering van quota mag er zeker niet toe leiden dat de groep van onafhankelijke bestuurders zou worden aangetast. Over het algemeen zou het aantal onafhankelijke bestuurders beter worden verhoogd.

Mevrouw Valérie Déom (PS) preciseert dat elke fractie in feite dezelfde doelstelling nastreeft. Een principiële oplegging van de quota bij wet is voor haar aangewezen wat niet belet dat over de uitvoeringsregels en de overgangsperiode kan worden gepraat. Bij een eerste bespreking in 2004 van dit dossier werden juist dezelfde argumenten gebruikt als nu en, ondanks de *corporate governance*-code en de *comply or explain*-regel, is er thans nog steeds niets gewijzigd (het Belgische cijfer blijft op 7 % vrouwen in raden van bestuur). Een ware mentaliteitswijziging dient plaats te hebben. Dit laatste gebeurt echter niet vanzelf maar als gevolg van dwingende regels. Alle experts zijn het erover eens dat de enkele wens in die zin niet volstaat maar dat een wettelijke verplichting, zoals trouwens ook een sanctiemechanisme, onontbeerlijk is. Welke soort sanctie is bij niet-naleving het doeltreffendst?

Ook mevrouw Déom heeft twijfels bij de doeltreffendheid van de *comply or explain*-regel in het algemeen en zeker wat betreft de aanwezigheid van vrouwen. Op andere terreinen van het vennootschapsrecht werden soms ook wettelijke verplichtingen ingevoerd zoals bijvoorbeeld de invoering van verplichte quota onafhankelijke bestuurders. Het inroepen van het com-

guments invoqués concernant les compétences et le manque d'expérience sont dans un certain sens offensants pour les femmes. Si l'on cherche, on trouvera certainement les candidates qualifiées.

Sur la base des mêmes constats, différents pays ont instauré avec succès des quotas et même des sanctions en cas de non-respect. On peut dès lors se demander si les conseils d'administration de nos entreprises cotées sont à ce point différents de ceux des autres pays qu'il est impossible chez nous d'instaurer des quotas.

Mme Zuhal Demir (N-VA) souligne que le débat sur la représentation des femmes au sein des conseils d'administration pourrait également être étendu aux organes de direction de syndicats, de mutualités, etc. Il est effectivement exact que peu de femmes siègent dans les plus hautes instances de nos entreprises, a fortiori, dans les fonctions de management. Toutefois, les quotas ne sont pas le moyen d'atteindre des résultats. Comment se fait-il que si peu de femmes parviennent à accéder au sommet, alors qu'elles sont nombreuses à être diplômées des universités? Est-ce dû à la difficulté de combiner vie de famille et travail?

M. David Clarinval (MR) estime que les conclusions de la Commission *Corporate Governance* sont éloquentes. La règle "*comply or explain*" permet certainement d'atteindre les objectifs visés avec la souplesse voulue. À cet égard, il faut faire confiance aux entreprises. Il est absurde, surtout dans les entreprises familiales cotées, d'imposer des quotas de manière impérative.

M. Joseph George (cdH) fait observer que les pouvoirs publics créent le cadre dans lequel les entreprises fonctionnent et qu'à cet égard, ils doivent tenir compte de la réalité de la société, qui compte une moitié de femmes. Les entreprises cotées en bourse attirent l'épargne des citoyens, hommes et femmes. L'État détient des participations dans certaines entreprises: dans ce cas, la réalité sociale doit se refléter dans la direction. Il faut par ailleurs aussi oser reconnaître que les plus hautes instances des institutions financières impliquées dans la crise étaient uniquement composées d'hommes. Il serait préférable dès lors de ne pas porter de jugement de valeur en termes de compétences. Il appartient au législateur d'éviter, en instaurant la nouvelle règle, que le statut des administrateurs indépendants ne soit remis en cause ou qu'il ne soit porté atteinte à la structure de l'actionariat. Pourquoi l'extension du conseil d'administration à une ou deux personnes supplémentaires serait-il aussi préjudiciable? L'intervenant souhaite seulement que cet équilibre soit instauré dans les entreprises publiques et les sociétés faisant

petentieargument en dit van het gebrek aan ervaring zijn in zekere zin beledigend voor de vrouwen. Als men zoekt, vindt men zeker de geschikte kandidaten.

In verschillende landen werden op grond van dezelfde vaststellingen quota, en zelfs sancties bij niet-naleving, ingevoerd, met succes. Hieruit volgt de vraag of de raden van bestuur van onze genoteerde bedrijven dan zó verschillend zijn van die in andere landen, dat quota hier niet zouden kunnen worden ingevoerd?

Mevrouw Zuhal Demir (N-VA) onderstreept dat het debat over de vertegenwoordiging van vrouwen in de raden van bestuur ook zou kunnen worden opengetrokken tot de toporganen van vakbonden, ziekenfondsen e.d. Het is inderdaad zo dat er weinig vrouwen in de hoogste organen van onze ondernemingen zitting hebben, zeker in managementfuncties. Quota zijn echter niet het middel om de doelstelling te bereiken. Hoe komt het toch dat, niettegenstaande veel vrouwen aan de universiteiten afstuderen, er zo weinig naar de top doorstoten? Ligt het aan de moeilijke combinatie gezin/werk?

De heer David Clarinval (MR) meent dat de conclusies van de Commissie *Corporate Governance* voor zichzelf spreken. De *comply or explain*-regel laat zeker toe de beoogde doelstellingen te halen met de nodige soepelheid. Men dient in dit verband vertrouwen te hebben in de ondernemingen. Het heeft geen zin, zeker niet bij familiale genoteerde ondernemingen, quota dwingend op te leggen.

De heer Joseph George (cdH) wijst erop dat de overheid het kader schept waarin bedrijven functioneren en hierbij rekening dient te houden met de realiteit van de samenleving die voor de helft uit vrouwen bestaat. Beursgenoteerde bedrijven trekken spaargeld aan van de burgers, mannen én vrouwen. De Staat participeert in bepaalde ondernemingen: de maatschappelijke realiteit moet in dat geval worden weerspiegeld in het bestuur. Men moet overigens ook durven erkennen dat de hoogste organen van de financiële instellingen die bij de crisis waren betrokken enkel door mannen werden bevolkt. Over competentie zou men dan ook best geen waardeoordeel uitspreken. Het komt de wetgever toe bij de invoering van de nieuwe regel te vermijden dat de positie van de onafhankelijke bestuurders in het gedrang zou komen of dat de aandeelhoudersstructuur zou worden aangetast. Waarom zou de uitbreiding van de raad van bestuur met een of twee personen dermate nadelig zijn? Hij wil enkel dat bij overheidsbedrijven en vennootschappen die een publiek beroep doen op het spaarwezen dit evenwicht zou worden ingevoerd. In

publiquement appel à l'épargne. C'est déjà le cas dans pratiquement tous les secteurs de la vie économique et sociale, à l'exception du secteur financier.

Bien entendu, le but n'est pas de mettre les entreprises en difficulté. Il s'indiquerait dès lors de profiter, pendant la période de transition, de chaque renouvellement de mandat d'administrateur pour tendre vers cet équilibre, sans devoir révoquer des membres en place.

De plus, les femmes devront tout autant que les hommes rendre compte de leur gestion. Mais on ne peut pas s'en remettre à l'évolution naturelle pour atteindre l'équilibre.

Mme Sonja Becq (CD&V) estime qu'un coup de pouce est indispensable dans ce domaine. M. Daems peut-il prouver que le code fonctionne effectivement et qu'il est dès lors inutile de légiférer?

*

M. Herman Daems cite quelques exemples: 4 des 12 administrateurs de GIMV sont des femmes. Chez BARCO, la proportion est d'un sur 10, ce qui s'explique entièrement par le fait que les femmes ne sont pas intéressées par un mandat au sein du conseil d'administration de cette entreprise de haute technologie. Lorsque M. Daems est devenu président du conseil d'administration de BNP Paribas Fortis, celui-ci se composait exclusivement d'hommes, en ce compris les représentants des pouvoirs publics. Aujourd'hui, à son instigation, une femme siège au conseil d'administration. On peut donc difficilement l'accuser d'être crispé dans ce domaine. L'intervenant est en outre convaincu que les femmes sont aussi — sinon plus — compétentes que les hommes. Elles ont aussi de l'expérience, mais dans certains cas, leur vision des choses est peut-être un peu plus étroite. La plupart des femmes sont trop spécialisées. Or, les membres d'un conseil d'administration doivent s'y connaître dans tous les domaines et avoir de bonnes notions de stratégie, de marketing, de gestion du personnel,...

En ce qui concerne les arguments contre la règle "*comply or explain*", M. Daems renvoie à la loi, adoptée récemment par le législateur, du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées et les entreprises publiques autonomes et visant à modifier le régime des interdictions professionnelles dans le secteur bancaire et financier (*Moniteur belge* du 23 avril 2010) et à l'arrêté royal du 6 juin 2010 portant désignation du Code de gouvernement d'entreprise à respecter par les sociétés cotées (*Moniteur belge* du 28 juin 2010).

bijna alle sectoren van het economisch en maatschappelijk leven, met uitzondering van de financiële sector, is dit reeds het geval.

Het is uiteraard niet de bedoeling ondernemingen in moeilijkheden te brengen. Daarom zou in de loop van de overgangperiode elke hernieuwing van een bestuurdersmandaat de gelegenheid moeten zijn om in de richting van dit evenwicht te gaan, zonder over te gaan tot ontslag van zittende leden.

Bovendien zullen vrouwen even goed als mannen ter verantwoording kunnen worden geroepen voor hun beleid. Men kan het bereiken van het evenwicht echter niet overlaten aan de natuurlijke evolutie.

Mevrouw Sonja Becq (CD&V) is van oordeel dat een duwtje in de rug in dit verband onontbeerlijk is. Kan de heer Daems aantonen dat de code effectief werkt waardoor een wetgevend initiatief overbodig zou worden?

*

De heer Herman Daems haalt een paar voorbeelden aan: bij de GIMV zijn 4 op de 12 bestuurders vrouwen, bij BARCO één op de 10. Bij het tweede voorbeeld is dit volledig te wijten aan het feit dat er geen belangstelling is bij vrouwelijke kandidaten voor een mandaat in de raad van bestuur van dit hoogtechnologisch bedrijf. Toen de heer Daems voorzitter werd van de raad van bestuur van BNP Paribas Fortis was deze enkel uit mannen samengesteld, de vertegenwoordigers van de overheid inbegrepen. Thans heeft, op zijn impuls, één vrouw zitting in de raad. Zijn standpunt is dan ook helemaal niet ingegeven door een verkrampde houding. Bovendien is hij ervan overtuigd dat vrouwen even, indien zelfs niet meer, bekwaam zijn dan mannen. Zij hebben ook ervaring maar in sommige gevallen misschien een iets minder brede kijk op de zaken. De meeste vrouwen richten zich te zeer op specialisatie. Een raad van bestuur heeft echter nood aan mensen die van alle markten thuis zijn en ook beslagen moeten zijn in bijvoorbeeld strategie, marketing, personeelsbeleid, ...

In verband met de argumenten tegen de *comply or explain*-regel verwijst de heer Daems naar de recent door de wetgever aangenomen wet van 6 april 2010 tot versterking van het deugdelijk bestuur bij de genoteerde vennootschappen en de autonome overheidsbedrijven en tot wijziging van de regeling inzake het beroepsverbod in de bank- en financiële sector (*Belgisch Staatsblad*, 23 april 2010) en het koninklijk besluit van 6 juni 2010 houdende aanduiding van de na te leven code inzake deugdelijk bestuur door genoteerde vennootschappen (*Belgisch Staatsblad*, 28 juni 2010).

D'éminents juristes soulignent que la règle est impérative et pas du tout facultative. La règle doit permettre des dérogations dans certaines circonstances exceptionnelles qui se justifient. À cet égard, il convient de souligner que la Belgique diffère bel et bien de l'étranger. Ainsi, le rôle des actionnaires est par exemple fondamentalement différent aux Pays-Bas. Il y a également une grande différence avec la situation en France.

La règle "*comply or explain*" offre des garanties quant au suivi et à la flexibilité en ce qui concerne la mixité de genre.

En ce qui concerne le contrôle, on peut renvoyer à un rapport publié par la CBFA en décembre 2010 sur le respect du Code de corporate governance après l'entrée en vigueur de la loi du 6 avril 2010. La mixité de genre est un principe nouvellement proposé qui ne figurait pas encore dans le code en 2004, ce qui balaie l'argument selon lequel le code ne fonctionnerait pas depuis sa création en 2004.

M. Daems fait ensuite référence à un certain nombre de constats qui ressortent des différentes études (par exemple Renée B. Adams en Daniel Ferreira, *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*, *Journal of Financial Economics* 94 (2009), 291-309). On n'observe, ainsi, pas le moindre effet négatif ni positif de la présence de (plus ou moins de) femmes dans les conseils d'administration. Il y a cependant un effet négatif lié aux changements soudains apportés dans les conseils d'administration, dont il convient de tenir compte.

M. Daems reconnaît que la situation est différente pour les entreprises publiques. L'autorité publique y est actionnaire et a donc le droit de définir qui doit siéger au conseil d'administration. Mais ce n'est pas pour ça qu'il faut adopter une loi qui impose des quotas, qui s'appliqueraient également à toutes les autres entreprises.

Mme Michèle Sioen ajoute que dans son entreprise, elle s'efforce toujours d'encourager les femmes à investir les plus hautes fonctions. Elle sait, par expérience, que les femmes sont certainement aussi compétentes que les hommes, si pas davantage. Il est néanmoins exact qu'on dénombre moins de candidates aux hautes fonctions managériales et que, par voie de conséquence, on dispose, tout simplement, de moins de possibilités de nommer des femmes. Mais les mentalités sont en train de changer. C'est pour cette raison que la Commission *Corporate Governance* propose une période transitoire de 7 ans. Il est incontestable que les choses doivent changer.

Vooraanstaande juristen wijzen erop dat de regel afdwingbaar en helemaal niet vrijblijvend is. De regel moet afwijkingen toelaten in bepaalde uitzonderlijke situaties die te verantwoorden zijn. In dit opzicht moet er worden op gewezen dat België wel degelijk verschilt van het buitenland. Zo is de rol van de aandeelhouders in Nederland bijvoorbeeld fundamenteel anders. Ook met Frankrijk is er een groot verschil.

De *comply or explain*-regel biedt zekerheid omtrent navolging en flexibiliteit aangaande de genderdiversiteit.

Wat de controle betreft kan worden verwezen naar een door de CBFA in december 2010 uitgebracht verslag over de naleving van de corporate governancecode na de invoering van de wet van 6 april 2010. De genderdiversiteit is een nieuw voorgesteld principe dat in 2004 nog niet in de code was opgenomen, waardoor het argument dat de code sinds zijn creatie in 2004 niet zou werken, komt te vervallen.

Vervolgens verwijst de heer Daems naar een aantal vaststellingen zoals die uit verschillende studies kunnen worden afgeleid (bv. Renée B. Adams en Daniel Ferreira, *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*, *Journal of Financial Economics* 94 (2009), 291-309). Zo is er absoluut geen positief of negatief effect te merken van de aanwezigheid van (meer of minder) vrouwen in raden van bestuur. Er is wel een negatief effect dat uitgaat van plotse veranderingen in raden van bestuur en waar wel rekening mee dient te worden gehouden.

De heer Daems erkent dat voor overheidsbedrijven de zaken anders liggen. De overheid is er aandeelhouder en heeft bijgevolg het recht te bepalen wie er in de raad van bestuur zitting dient te hebben. Maar daarom dienen geen quota bij wet, ook geldend voor alle andere bedrijven, te worden opgelegd.

Mevrouw Michèle Sioen voegt daaraan toe dat zij in haar bedrijf steeds tracht vrouwen te stimuleren om naar de hoogste functies door te stromen. Haar ervaring leert dat vrouwen zeker even, zo niet meer, competent zijn dan mannen. Het is wel juist dat er minder vrouwelijke kandidaten zijn voor de hogere managementfuncties. Hierdoor zijn er gewoonweg minder mogelijkheden om vrouwen te benoemen. Maar de mentaliteit is wel aan het veranderen. Om die reden stelt de Commissie *Corporate Governance* een overgangperiode van 7 jaar voor. Dat de zaken moeten veranderen staat buiten kijf.

M. Bruno Tuybens (sp.a) ne peut que constater que les entreprises se crispent dans leur ensemble dès que le législateur s'apprête à ancrer une série de principes dans la loi. L'intervenant n'adhère en aucun cas à la thèse de M. Daems selon laquelle le principe "se conformer ou expliquer" offre la certitude que la règle sera respectée. Selon M. Tuybens, cela découle de la nature de la règle même. Il est parfaitement possible de ne pas respecter la règle si l'on en motive les raisons. Des abus manifestes sont aujourd'hui très faciles à constater.

Le délai de 7 ans imparti pour parvenir à une représentation féminine de 30 % a été calculé largement. La plupart des entreprises renouvellent leur conseil d'administration partiellement tous les deux à trois ans. Par conséquent, un réaménagement brutal n'est pas à craindre.

M. Herman Daems souligne que le code de gouvernance d'entreprise impose, en principe, d'ores et déjà cette règle. Selon lui, un mécanisme permettant d'invoquer une exception fait défaut dans les propositions de loi: celles-ci n'offrent aucune souplesse en la matière. La différence par rapport aux propositions de loi est que le code de gouvernance d'entreprise permet aux entreprises concernées d'en justifier le non-respect éventuel.

M. Karel Uyttersprot, rapporteur, souligne que la règle "se conformer ou expliquer" s'applique uniquement aux entreprises cotées en bourse et qu'il n'y a donc aucun rapport avec les petites entreprises familiales ou en début d'activité qui ne sont pas admises à la cote.

M. Bruno Tuybens répond que les entreprises en début d'activité et les entreprises familiales peuvent parfaitement être cotées en bourse dès le début.

Mme Muriel Gerken (Ecolo-Groen!) préfère l'instrument de l'ancrage légal à celui du code. Elle reconnaît que le code de gouvernance d'entreprise est imposé légalement depuis la promulgation de la loi du 6 avril 2010. Selon le code, il y a lieu de respecter toute une série de principes concernant la composition et le fonctionnement des organes de l'entreprise et les agissements de cette dernière. Elle ne comprend pas pourquoi le monde des entreprises s'oppose aussi farouchement à l'instauration de quotas légaux. La règle "se conformer ou expliquer" ne permet quand même pas non plus de déroger au code sans motivation fondée et justifiée? En ce sens, le code se rapproche d'une réglementation légale, qui est à privilégier dans ce cas.

De heer Bruno Tuybens (sp.a) kan niet anders dan vaststellen dat de bedrijfswereld als geheel vrij verkrampt reageert wanneer de wetgever aanstalten maakt om een aantal principes wettelijk te verankeren. De stelling van de heer Daems dat het *comply or explain*-principe zekerheid biedt dat het wordt nageleefd kan de spreker in geen geval bijtreden. Volgens de heer Tuybens volgt dit uit de aard van de regel zelf. Het is probleemloos mogelijk de regel niet na te leven als er wordt gemotiveerd waarom niet. Manifeste misbruiken zijn vandaag zeer goed vast te stellen.

De periode van 7 jaar tegen wanneer een vertegenwoordiging van 30 % vrouwen zou dienen gerealiseerd te zijn is ruim gemeten. De meeste ondernemingen vernieuwen hun raad van bestuur gedeeltelijk om de twee à drie jaar. Er moet dan ook niet worden gevreesd voor een plotse herschikking.

De heer Herman Daems benadrukt dat de corporate governancecode dit voorschrijft in principe nu reeds oplegt. Bij de wetsvoorstellen ontbreekt voor hem een mechanisme dat toelaat een uitzondering in te roepen; zij bieden geen soepelheid terzake. Het verschil met de wetsvoorstellen is dat de betrokken ondernemingen door de *corporate governancecode* de kans krijgen om een verantwoording te geven voor een mogelijke niet-naleving.

De heer Karel Uyttersprot, rapporteur, stipt aan dat de *comply or explain*-regel enkel geldt voor beursgenoteerde bedrijven en er dus geen verband is met kleine familiale en beginnende ondernemingen die niet op de beurs genoteerd staan.

De heer Bruno Tuybens antwoordt dat beginnende alsook familiale ondernemingen wel degelijk reeds van bij het begin op de beurs genoteerd kunnen zijn.

Mevrouw Muriel Gerken (Ecolo-Groen!) verkiest het instrument van de wettelijke verankering boven dit van de code. Zij erkent dat de *corporate governancecode* sinds de uitvaardiging van de wet van 6 april 2010 wettelijk wordt opgelegd. Ingevolge de code dienen een ganse reeks principes in verband met de samenstelling en de functionering van de ondernemingsorganen en het handelen van de onderneming te worden nageleefd. Zij begrijpt niet waarom de ondernemingswereld zich zo hardnekkig verzet tegen de invoering van wettelijke quota. De *comply or explain*-regel laat toch ook niet toe dat zonder een grondige en verantwoorde motivering wordt afgeweken van de code? In die zin benadert de code een wettelijke regeling die in dat geval te verkiezen valt.

M. Daems considère que si — dans le cadre d'une réglementation légale — les possibilités d'exceptions doivent également être inscrites dans la loi, cette dernière risque de devenir particulièrement complexe et que la souplesse du système actuel est dès lors appelée à disparaître. Or, le système actuel est déjà à la fois souple et contraignant. Ce que l'on pourrait éventuellement faire, c'est compléter la loi du 6 avril 2010 par une disposition prévoyant que le code que les entreprises sont tenues de respecter doit également comprendre une prescription concernant la représentation des femmes. Cette solution présente dès lors un caractère contraignant, tout en continuant à offrir l'avantage d'une plus grande flexibilité que la modification du Code des sociétés.

— Réunion du mardi 18 janvier 2011

1. *Exposé de Mme Lutgart Van den Berghe, administrateur délégué de Guberna*

Mme Lutgart Van den Berghe, administrateur délégué de Guberna, explique, en guise d'introduction, pourquoi il est important que les femmes soient suffisamment représentées au niveau de la direction des entreprises.

Tout d'abord, la diversité présente en général une série d'avantages non négligeables. Une étude internationale en matière de board dynamics et une analyse de la crise financière montrent que la diversité profite aux débats et au processus décisionnel en ce qu'elle confronte les uns aux autres divers contextes, domaines de connaissances, expériences, visions, opinions et idées et en ce qu'elle réduit le danger d'une vision unilatérale, d'une pensée de groupe et d'un alignement sur une vision dirigeante (ou celle d'un dirigeant).

Il existe par ailleurs aussi des avantages qui sont liés en particulier à la diversité des genres. Les administrateurs et managers féminins sont attentifs à d'autres aspects de la vie de l'entreprise, fixent différemment les priorités et développent d'autres visions que leurs collègues masculins. Ainsi, une étude de l'université Erasmus de Rotterdam révèle que les femmes ont une attitude plus hostile aux risques que les hommes, ce qui présente aussi bien des avantages que des inconvénients. Mme Van den Berghe estime dès lors que les deux sexes peuvent jouer un rôle complémentaire dans l'entreprise.

La représentation des femmes peut également être intéressante, car elle permet une meilleure représentation des groupements d'intérêts représentatifs, de la clientèle et des travailleurs. L'intervenante signale

De heer Daems meent dat wanneer — bij een wetelijke regeling — ook de uitzonderingsmogelijkheden in de wet moeten worden opgenomen deze bijzonder complex dreigt te worden en de soepelheid van het huidige systeem zal verloren gaan. Het bestaande stelsel biedt reeds de vereiste soepelheid én is afdwingbaar. Wat men eventueel zou kunnen doen is de wet van 6 april 2010 aanvullen met een bepaling dat de code die de ondernemingen moeten naleven ook een voorschrift dient te bevatten over de vertegenwoordiging van vrouwen. Deze oplossing is dan ook afdwingbaar en behoudt het voordeel van een grotere flexibiliteit dan de wijziging van het Wetboek van vennootschappen.

— Vergadering van dinsdag 18 januari 2011

1. *Uiteenzetting van mevrouw Lutgart Van den Berghe, afgevaardigd bestuurder van Guberna*

Mevrouw Lutgart Van den Berghe, afgevaardigd bestuurder van Guberna, legt uit, bij wijze van inleiding, waarom het belangrijk is dat vrouwen voldoende vertegenwoordigd zijn op het topniveau in ondernemingen.

In de eerste plaats heeft diversiteit in het algemeen een aantal niet te verwaarlozen voordelen. Internationaal onderzoek inzake board dynamics en een analyse van de financiële crisis tonen aan dat debatten en besluitvorming baat hebben bij diversiteit doordat diverse achtergronden, kennisgebieden, ervaringen, visies, opinies, inzichten ... met elkaar worden geconfronteerd en doordat het gevaar op eenzijdige visie, groepsdenken, en het zich conformeren aan een leidende visie (of de visie van de leider) afnemen.

Daarnaast zijn er ook voordelen verbonden aan genderdiversiteit in het bijzonder. Vrouwelijke bestuurders en managers hebben aandacht voor andere aspecten van het ondernemingsgebeuren, leggen prioriteiten anders en ontwikkelen andere visies dan hun mannelijke collega's. Zo blijkt uit onderzoek aan de Erasmusuniversiteit (Rotterdam) dat vrouwen een meer risico-averse houding hebben dan mannen, wat zowel voor- als nadelen heeft. Mevrouw Van den Berghe vindt dan ook dat beide geslachten een complementaire rol in de onderneming kunnen spelen.

Voorts kan de vertegenwoordiging van vrouwen ook voordelig zijn omdat op die manier de representatieve belangengroepen, de klantenpopulatie en werknemers beter worden vertegenwoordigd. De spreker geeft

également que la représentation des femmes comporte, en soi, un élément de représentation démocratique. Bien que cet élément soit évidemment très important pour les élections, il est moins fondamental pour le monde de l'entreprise.

Tous les avantages précités devraient finalement augmenter à terme la combativité des entreprises, bien que certains des avantages soient également mis en question ou nuancés dans certaines études. Ainsi, par exemple, on constate que les femmes qui sont amenées à travailler plus longtemps dans un environnement essentiellement masculin commencent progressivement à présenter des traits de caractère qui sont propres aux hommes. L'effet positif de la présence de femmes pourrait ainsi, à terme, se diluer.

*

Si la représentation des femmes présente néanmoins des avantages, pourquoi alors sont-elles si rares dans l'administration et le management? Mme Van den Berghe explique qu'il existe diverses barrières. L'une des plus citées est qu'il n'y a pas de candidates, ce qui est apparemment inexact, car il y a en effet beaucoup d'intéressées. À y regarder de plus près, il apparaît toutefois que dans de nombreux cas, le profil de ces candidates ne s'inscrit pas dans le cadre de référence dans lequel on place le conseil d'administration.

On constate ainsi que pour ce qui concerne le conseil d'administration, ce sont généralement des (ex-)CEO ou des (ex-)topmanagers qu'on veut attirer. Cette expérience est demandée, car les membres du conseil d'administration doivent contrôler le management de l'entreprise. À elle seule, l'imposition de quotas n'y changera pas grand-chose. Un large éventail de mesures d'accompagnement sera nécessaire. Il faudra notamment donner aux femmes (davantage) l'occasion d'acquérir une expérience de gestion dans des filiales et des entreprises externes et leur permettre davantage de diversifier leur expérience et leurs backgrounds. Il faudra également mener une politique globale efficace en matière de diversité (l'intervenante pense que des initiatives comme le "Wo_Men@Work-award"¹ pourraient y contribuer).

Qui plus est, on recherche souvent les candidats par la voie classique, c.-à-d. le recrutement en vase clos, dans son propre réseau. Ce canal "produit" généralement peu de candidates. Pour remédier à ce problème, il faudra faire preuve d'une plus grande ouverture d'esprit. Les bases de données publiques pourront également contribuer à apporter une solution (Guberna: www.administrateursonline.be).

¹ <http://www.womenatworkaward.be>

eveneens aan dat de vertegenwoordiging van vrouwen ook een element van democratische vertegenwoordiging in zich draagt. Hoewel dat element uiteraard van groot belang is voor verkiezingen, is het minder fundamenteel voor de bedrijfswereld.

Al de bovengenoemde voordelen zouden per saldo en op termijn tot een grotere slagkracht van de ondernemingen moeten leiden, hoewel sommige van de voordelen ook worden ter discussie gesteld of genuanceerd in sommige onderzoeken. Zo stelde men b.v. vast dat vrouwen die gedurende langere tijd in een overwegend mannelijke omgeving moeten functioneren, geleidelijk aan karaktertrekken beginnen te vertonen die eigen zijn aan mannen. Daardoor zou het positieve effect van de aanwezigheid van vrouwen op termijn kunnen verwateren.

*

Als er dan toch voordelen aan verbonden zijn, waarom zijn de vrouwen in het bestuur en het management dan zo zeldzaam? Mevrouw Van den Berghe legt uit dat er diverse barrières zijn. Een van de meest geciteerde is dat er geen kandidaten zijn. Ogenschijnlijk is dat niet correct, er zijn immers veel gegadigden. Bij nader inzien blijkt echter dat het profiel van die kandidaten in vele gevallen niet past in het referentiekader waarbinnen men de raad van bestuur plaatst.

Zo stelt men vast dat men voor de raad van bestuur veelal (ex-)CEO's of (ex-)topmanagers wil aantrekken. Men vraagt die ervaring omdat de leden van de raad van bestuur het management van de onderneming moeten controleren. Het opleggen van quota alleen kan daar niet aan verhelpen. Er zal een breed scala aan begeleidende maatregelen nodig zijn. Men zal o.m. vrouwen (meer) kansen moeten bieden om bestuurservaring op te doen in filialen en in externe ondernemingen, en meer kansen geven aan andere ervaring en achtergronden. Ook zal er een doeltreffend globaal diversiteitsbeleid moeten worden gevoerd (de spreekster denkt dat initiatieven zoals de "Wo_Men@Work-award"¹ daarbij kunnen helpen).

Bovendien zoekt men de kandidaten vaak via de klassieke weg, m.n. via de besloten recrutering in het eigen netwerk. Dat levert vaak weinig vrouwelijke kandidaten op. Om dit pijnpunt op te lossen, zal men een grotere openheid van geest moeten tentoonspreiden. Ook publieke databases zullen kunnen bijdragen tot een oplossing (Guberna: www.bestuurdersonline.be).

¹ <http://www.womenatworkaward.be>

Ensuite, Mme Van den Berghe commente trois méthodes visant à lutter contre la sous-représentation féminine.

Une première méthode consiste à laisser toute latitude aux entreprises. L'argument pouvant être invoqué est que celles-ci ont manifestement aussi intérêt à intégrer suffisamment de femmes. L'oratrice indique toutefois que cette voie est extrêmement lente, bien que l'on constate une multiplication des initiatives, comme Jump, Markant, Femco, *Women corporate directors*... Elle considère, par conséquent, que cette méthode n'offre aucune perspective de changement rapide.

Une deuxième variante est l'application du principe "se conformer ou expliquer". Il s'agit de la méthode suivie par le Code de gouvernance d'entreprise, tel qu'il est inscrit dans la loi du 6 avril 2010 citée plus haut. Selon Mme Van den Berghe, c'est celle qu'il faut recommander. On donnerait ainsi à une proposition concrète un point d'ancrage dans cette loi. De cette manière, les entreprises auraient l'obligation légale d'expliquer pourquoi elles réalisent un objectif chiffré précis et quelles initiatives elles prennent pour mettre en œuvre la politique imposée en matière de diversité des genres. En même temps, cette piste offre suffisamment de flexibilité.

Elle permet également au Parlement d'examiner pourquoi des (certaines) entreprises n'atteignent (ou n'atteindraient) pas le résultat requis.

L'oratrice, elle-même, formule une proposition concrète (qui s'inscrit dans le droit fil de la proposition du président de la commission *Corporate governance*). Elle propose de fixer un objectif minimum de 30 % d'administratrices. Tant qu'une entreprise n'atteint pas cette proportion, les nominations seront réparties de manière égale (50 %-50 %) entre les hommes et les femmes par période de trois ans.

La troisième voie est celle empruntée par les propositions de loi à l'examen: l'imposition de quotas légaux obligatoires. Mme Van den Berghe estime que cette méthode n'offre pas suffisamment de flexibilité et ignore les barrières susmentionnées. Cette solution ne tient pas non plus compte des problèmes que son application peut générer. L'intervenante craint ainsi que l'impact de cette réglementation se fasse surtout ressentir pour la catégorie des administrateurs indépendants. L'absence de possibilités de sanction efficaces est un autre inconvénient: ce n'est en effet pas le conseil d'administration même qui nomme, cette mission incombe à l'assemblée générale et l'actionnariat de sociétés cotées en bourse est presque par définition international et très volatile.

Vervolgens bespreekt mevrouw Van den Berghe drie methodes om het probleem van de ondervertegenwoordiging van vrouwen aan te pakken.

Een eerste methode bestaat erin dat men de ondernemingen de volle vrijheid biedt. Het argument dat daarvoor zou kunnen worden aangevoerd, is dat de ondernemingen er blijkbaar toch belang bij hebben om ook voldoende vrouwen op te nemen. De spreker geeft echter aan dat deze weg erg traag is, ondanks de vastgestelde toename van initiatieven, zoals Jump, Markant, Femco, *Women corporate directors*.... Zij is bijgevolg van oordeel dat deze methode geen vooruitzicht op snelle verandering biedt.

Een tweede variant is de toepassing van het "pas toe of leg uit"-principe. Dat is de methode die wordt gevolgd in de *Corporate Governance*code, zoals verankerd in de eerder geciteerde wet van 6 april 2010. Mevrouw Van den Berghe vindt deze methode de aanbevolen aanpak. Men zou zo een concreet voorstel een aanknopingspunt in die wet kunnen geven. Op die manier zouden ondernemingen wettelijk verplicht worden om uit te leggen waarom ze een bepaald streefcijfer bereiken en welke initiatieven ze nemen om het opgelegde genderdiversiteitsbeleid te verwezenlijken. Tegelijk biedt deze piste voldoende flexibiliteit.

Zij geeft het Parlement ook de mogelijkheid om na te gaan waarom (bepaalde) bedrijven het vereiste resultaat niet (zouden) bereiken.

De spreker geeft zelf een concreet voorstel (dat volledig strookt met het voorstel van de voorzitter van de Commissie *Corporate Governance*). Zij stelt voor om als streefdoel een minimum van 30 % vrouwelijke bestuurders te zetten. Zolang een onderneming die verhouding niet bereikt, worden de benoemingen per periode van drie jaar in gelijke mate (50 %-50 %) verdeeld tussen mannen en vrouwen.

De derde weg is deze die bewandeld wordt door de voorliggende wetsvoorstellen: het opleggen van wettelijk verplichte quota. Mevrouw Van den Berghe is van oordeel dat deze methode onvoldoende flexibiliteit biedt en geen aandacht schenkt aan de barrières die eerder vermeld werden. Ook houdt deze oplossing geen rekening met de problemen die de toepassing ervan kan opleveren. Zo vreest de spreker dat er vooral een impact zal zijn voor de categorie van de onafhankelijke bestuurders. Een ander nadeel is het gebrek aan doeltreffende sanctiemogelijkheden: het is immers niet de raad van bestuur zelf die benoemt, dat komt toe aan de algemene vergadering en het aandeelhouderschap van beursgenoteerde ondernemingen is bijna per definitie

Enfin, on perd également de vue la nécessité d'une politique d'accompagnement.

Conclusion: on peut également considérer cette option comme un moyen de pression, mais il s'indique de commencer par donner toutes ses chances au principe de la règle "*comply or explain*".

*

Enfin, Mme Van den Berghe explique ce que doit impliquer, selon elle, une politique d'accompagnement. Elle tire son inspiration du *Dutch Diversity Model* (le modèle néerlandais de la diversité) tel qu'il a été développé par la Nederlandse Stichting (Talent naar de Top). Dans la foulée, elle souligne la nécessité d'une politique de soutien du développement d'un pool des talents. Dans cette optique, on pourrait mettre sur pied un certain nombre de formations spécifiques pour les candidats administrateurs ainsi que des programmes de mentoring et de coaching, tel le joint project *Guberna-Women on board*.

L'intervenante estime que les autorités doivent montrer le bon exemple. Dès lors que les établissements et entreprises publics ne relèvent pas du champ d'application du Code de corporate governance, elle n'exclut pas que des quotas légaux soient imposés pour ces instances. Elle estime d'ailleurs que les signaux envoyés pour l'instant ne sont pas encourageants. Alors que les pouvoirs publics ont investi des montants considérables dans le sauvetage de certaines institutions financières, force est de constater qu'aucun des administrateurs désignés par les autorités n'est une femme.

2. Exposé de Mme Dominique Estenne, présidente de la commission "Femmes et Entreprises" du "Conseil des Femmes francophones de Belgique"

Mme Dominique Estenne, présidente de la commission "Femmes et Entreprises" du "Conseil des Femmes francophones de Belgique", présente d'abord brièvement sa commission.

La commission "Femmes et Entreprises", constituée en 2003, est composée de 15 membres, pour moitié âgées de 50 à 55 ans et pour l'autre moitié de 35 à 40 ans.

Pourquoi 35 à 40 ans?: Parce que cette période est la plus difficile pour une femme souhaitant progresser dans sa carrière professionnelle et ayant en parallèle des responsabilités familiales importantes à assumer.

internationaal en zeer volatiel. Ten slotte verliest men ook uit het oog dat er nood is aan een flankerend beleid.

Conclusie: men kan deze optie wel als stok achter de deur zien, maar het is aangewezen om in de eerste plaats het principe "pas toe of leg uit" alle kansen te geven.

*

Ten slotte legt mevrouw Van den Berghe uit wat een flankerend beleid volgens haar moet inhouden. Zij haalt haar inspiratie hiervoor uit het zogenaamde *Dutch Diversity Model* (het Nederlandse diversiteitsmodel) zoals ontwikkeld door de Nederlandse Stichting Talent naar de Top). Daarbij aansluitend wordt benadrukt dat men ook een beleid moet hebben ter ondersteuning van de ontwikkeling van een talentenpool. Daarvoor zou men een aantal specifieke opleidingen voor kandidaat-bestuurders en programma's voor mentoring en coaching, zoals het joint project *Guberna-Women on board*, op poten kunnen zetten.

De spreker is van oordeel dat de overheid zelf het goede voorbeeld moet stellen. Gezien de overheidsinstellingen en -bedrijven niet onder het toepassingsgebied van de *Corporate Governance*code vallen, sluit zij niet uit dat voor deze instanties wel wettelijke quota worden opgelegd. Overigens vindt zij wel dat er voorlopig geen hoopvolle signalen worden gegeven. Hoewel de overheid aanzienlijke middelen heeft geïnvesteerd in de redding van sommige financiële instellingen, moet men vaststellen dat geen enkele van de door de overheid aangeduide bestuurders een vrouw is.

2. Uiteenzetting van mevrouw Dominique Estenne, voorzitter van de commissie "Femmes et Entreprises" van de "Conseil des Femmes francophones de Belgique"

Mevrouw Dominique Estenne, voorzitter van de commissie "Femmes et Entreprises" van de "Conseil des Femmes francophones de Belgique", geeft in de eerste plaats een beknopte schets van haar commissie.

De commissie "Femmes et Entreprises" werd opgericht in 2003 en telt 15 leden, van wie ongeveer de helft tussen 50 en 55 jaar is, en de andere helft 35 à 40 jaar is.

Die laatste leeftijdperiode is niet toevallig; het zijn immers de lastigste jaren voor een vrouw die carrière wil maken en tegelijk een belangrijke verantwoordelijkheid in het gezin te vervullen heeft.

La Commission s'est donné pour objectif de promouvoir de manière plus concrète les femmes aux postes de cadres supérieurs, membres des comités de direction et des conseils d'administration des entreprises.

a. Historique de la position de la Commission "Femmes et Entreprises"

En date du 27 février 2007, lors d'une précédente audition à la Chambre des Représentants sur la même problématique, Mme Estenne avait déclaré que la Commission "Femmes et Entreprises" était fermement opposée aux quotas, car elle trouvait qu'il s'agissait de mesures coercitives et discriminatoires, qui risquaient de dévaluer la position des femmes qui estiment que le seul critère pertinent réside dans la compétence des personnes amenées à diriger une entreprise.

Autrement dit, en termes de méritocratie idéale, la commission considérait que les femmes devaient être promues en fonction de leurs compétences et non en fonction de leur genre.

Quant aux sociétés cotées, elle était convaincue qu'il revenait aux actionnaires, membres de l'assemblée générale, de désigner les membres du conseil d'administration, au mieux de leurs intérêts.

En échange, la commission attendait du gouvernement une incitation à une plus grande participation des femmes aux instances dirigeantes des entreprises de notre pays, par la création d'un "label égalité" ainsi qu'une aide stimulant le développement de réseaux de femmes, l'organisation de séminaires et de programmes de mentoring.

L'organisation avait de plus proposé la création d'un site internet interactif dont l'objectif aurait été de faire évoluer les mentalités, les pratiques et les comportements.

Elle espérait enfin que les entreprises feraient de l'égalité un objectif majeur et que l'augmentation progressive de la présence des femmes au sommet leur permettrait de développer la mixité et de s'ouvrir à la parentalité par la mise en place de structures internes pratiques favorisant l'équilibre vie privée/vie professionnelle (crèches, magasins, garde à domicile d'enfants malades etc...).

Or, force est de constater que l'évolution dans les faits est très lente.

De commissie bepleit concrete maatregelen om vrouwen makkelijker toegang te verlenen tot het hoger bedrijfskader, de directiecomités en de raden van bestuur van de ondernemingen.

a. Standpunt van de commissie "*Femmes et Entreprises*" over de jaren heen

Op 27 februari 2007 verklaarde mevrouw Estenne tijdens een eerdere hoorzitting over hetzelfde vraagstuk in de Kamer van volksvertegenwoordigers dat de commissie "*Femmes et Entreprises*" sterk gekant was tegen quota, omdat die volgens die commissie niet meer zijn dan een opgelegde discriminerende maatregel, die afbreuk doet aan het standpunt van de vrouwen die vinden dat bekwaamheid het enige relevante criterium is om na te gaan of iemand geschikt is om een onderneming te leiden.

De commissie vond met andere woorden dat de vrouwen, zoals het ideaal van de meritocratie wil, promotie moeten kunnen maken op basis van hun bekwaamheden en niet louter omdat ze vrouw zijn.

Aangaande de beursgenoteerde vennootschappen was de commissie ervan overtuigd dat de aandeelhouders, die deel uitmaken van de algemene vergadering, de leden van de raad van bestuur aanwijzen, geheel conform hun belangen.

Van de regering verwachtte de commissie dan weer stimulerende maatregelen voor een betere vertegenwoordiging van de vrouwen in de leidinggevende instanties van de bedrijven in ons land, meer bepaald via een "gelijkheidslabel", steun voor de ontwikkeling van vrouwennetwerken en de organisatie van seminars en begeleidingsprogramma's.

Voorts had de commissie een interactieve website voorgesteld om de geesten te doen rijpen, alsook bepaalde gewoonten en gedragingen te veranderen.

Tot slot hoopte zij dat de ondernemingen zelf van gelijkheid een belangrijke doelstelling zouden maken en, door meer vrouwen in de bedrijfsleiding op te nemen, zouden openstaan voor een goede gendermix en het ouderschap, meer bepaald dankzij praktische interne voorzieningen die het makkelijker maken werk en gezin te combineren (bedrijfscreches, winkels, thuiszorg voor zieke kinderen enzovoort).

In de praktijk verandert een en ander echter maar heel langzaam.

b. État de la question

Aujourd'hui, le pourcentage de femmes présentes dans les CA en Belgique ne dépasse pas 8 %. Les enquêtes que réalisées en 2006 et en 2008 auprès des principales sociétés cotées afin d'apprécier la présence des femmes au sein de leurs instances dirigeantes ont démontré qu'il n'y avait pas eu de progression mais plutôt une régression et que les chiffres n'évoluent pas de façon naturelle.

Or, de nombreuses études prouvent qu'une plus grande mixité améliore les performances des groupes. Elle constitue un facteur d'innovation et de progrès.

Ainsi l'enquête que la commission a réalisée en 2008 avait démontré que 100 % des grandes entreprises de Belgique reconnaissaient que la présence des femmes au top niveau du management constituait un avantage concurrentiel.

Plus récemment, l'étude "*Women Matter*" publiée par McKinsey en octobre 2010 a analysé les résultats financiers de plusieurs centaines d'entreprises de dix pays (six européens + les Brics) et il en ressort que les entreprises dont les comités exécutifs sont les plus féminisés sont plus rentables que celles où ils ne sont que masculins avec une rentabilité opérationnelle supérieure de 56 %.

La diversité des points de vue s'avère en effet bénéfique à toute organisation. Mais ces qualités ne suffisent néanmoins pas à faire progresser les femmes dans la hiérarchie. Seuls les pays qui ont imposé des quotas ou qui sont sur le point de le faire ont vu croître significativement le pourcentage.

Mme Estenne souhaite étayer son propos au vu des chiffres suivants.

La Norvège, pionnière en la matière, avait 7 % de femmes dans les CA en 2003. En 2004, pour les entreprises publiques et en 2006, pour les sociétés cotées, le gouvernement norvégien a fait passer une loi établissant des quotas pour les femmes et les hommes (dans les cas où ils seraient en minorité). À l'époque, 520 entreprises cotées avaient deux ans pour atteindre l'objectif de 40 % de femmes. L'entreprise qui, à la suite de ce délai, ne serait pas en conformité avec la loi serait d'abord mise en garde, puis dissoute s'il s'avérait qu'elle n'obéissait pas à la loi.

b. Stand van zaken

Momenteel zijn nog geen 8 % van de leden van de raden van bestuur in België vrouwen. Onderzoeken uit 2006 en 2008 bij de belangrijkste beursgenoteerde vennootschappen naar de aanwezigheid van vrouwen in de bedrijfsleiding hebben aangetoond dat de zaken veeleer achteruit- dan vooruitgaan en dat er al evenmin een natuurlijke evolutie is.

Uit talrijke studies blijkt echter dat de ondernemingen met een goede gendermix beter presteren. Een goede gendermix zorgt voor innovatie en vooruitgang.

Uit een studie die de commissie in 2008 heeft uitgevoerd, is bijvoorbeeld gebleken dat alle grote ondernemingen in België (100 %) toegeven dat de aanwezigheid van vrouwen op het hoogste managementniveau een concurrentievoordeel was.

Recenter heeft McKinsey in het "*Women Matter*"-onderzoek (oktober 2010) de financiële resultaten van honderden ondernemingen uit tien landen (zes uit Europa plus de BRIC-landen) tegen het licht gehouden. Dat onderzoek heeft uitgewezen dat de operationele rendabiliteit van de ondernemingen met een sterk vrouwelijk uitvoerend comité 56 % hoger ligt dan in de ondernemingen met een louter mannelijk uitvoerend comité.

Diverse standpunten blijken immers gunstig voor elke organisatie. Die kwaliteiten volstaan evenwel niet om vrouwen vooruitgang te doen boeken binnen de hiërarchie. Alleen in de landen die quota hebben opgelegd, dan wel op het punt staan dit te doen, is dat percentage significant gestegen.

Mevrouw Estenne wenst haar betoog te staven met de volgende cijfers.

Noorwegen, dat in deze aangelegenheid een pioniersrol heeft gespeeld, had 7 % vrouwen in de raden van bestuur in 2003. De Noorse regering heeft een wet aangenomen waarbij vanaf 2004 quota werden ingesteld voor vrouwen en mannen (indien zij in de minderheid zijn) voor de overheidsbedrijven, en vanaf 2006 voor de beursgenoteerde vennootschappen. 520 beursgenoteerde ondernemingen kregen twee jaar de tijd om de doelstelling van 40 % vrouwen te halen. Een onderneming die na die tijdspanne niet in regel met de wet was, zou eerst een waarschuwing krijgen, en vervolgens worden ontbonden, mocht blijken dat zij de wet naast zich neerlegde.

Toutes les entreprises reprises sur la liste ainsi que les entreprises les plus importantes du pays se sont adaptées à temps (pour être précis, la loi est rédigée de sorte que les quotas puissent être interprétés comme fluctuant entre 30 et 40 %, dans la mesure où le pourcentage exact dépend de la taille des “boards”, ce que les entreprises peuvent elles-mêmes décider).

Le pourcentage de femmes au sein des conseils d'administration a considérablement grandi en Norvège depuis la loi de 2004 (passant de 22 % en 2004, à 29 % en 2006, puis à 44 % en 2008), en Suède à 27 % contre 23 % en 2006, et en Finlande, 26 % contre 20 % en 2006.

Au Danemark, en 2006 et 2008, cette proportion est restée stable à 18 %, ce qui, par rapport à la moyenne des pays d'Europe de l'Ouest, n'en demeure pas moins très élevé.

La Norvège, par l'intermédiaire des autorités, des fédérations d'employés et d'initiatives privées, a organisé toute une série d'activités pour faciliter la compréhension et la mise en place de l'introduction des quotas. Cela a permis de trouver et de développer le réservoir de talents féminins norvégiens. La coopération entre différents petits pays favorise d'autant ce réservoir de femmes.

Le résultat a été atteint sans difficulté et les pouvoirs publics n'ont pas eu besoin d'utiliser la dissolution qui était la sanction prévue par la loi.

Seul problème rencontré: l'on assiste à une centralisation du pouvoir car une femme peut avoir 6 ou 7 mandats.

En 2007, l'Espagne décide que les entreprises publiques et les sociétés cotées en bourse devront avoir en 2015 un minimum obligatoire de 40 % de femmes dans les CA.

En France, le Parlement a adopté définitivement le jeudi 13 janvier 2011 la proposition de loi visant à favoriser la parité hommes-femmes dans les CA des grandes entreprises. Ce texte a fait l'objet d'un ultime vote, conforme à celui du Sénat en octobre dernier. Il prévoit un objectif au 1^{er} janvier 2017 de 40 % de femmes dans les CA des entreprises, des établissements publics à caractère administratif, industriel et commercial avec un palier de 20 % de femmes minimum d'ici à janvier

Alle op de lijst vermelde bedrijven, alsook 's lands belangrijkste ondernemingen, hebben zich tijdig in regel gesteld (de wet was inzonderheid in die zin gesteld dat de quota mogen worden geïnterpreteerd als cijfers die tussen 30 % en 40 % schommelen, aangezien het exacte percentage afhangt van de omvang van de “boards”, iets waarover de ondernemingen zelf mogen beslissen).

Het percentage vrouwen in de raden van bestuur is in Noorwegen aanzienlijk gestegen sinds de inwerkingtreding van de wet van 2004 (van 22 % in 2004 naar 29 % in 2006, en vervolgens tot 44 % in 2008). In Zweden is dat percentage na de aanneming van een soortgelijke wet naar 27 % gestegen tegenover 23 % in 2006; ook in Finland gebeurde iets dergelijks, met een stijging tot 26 %, ten opzichte van 20 % in 2006.

In Denemarken bleef dat aandeel in 2006 en 2008 stabiel op 18 %, wat vergeleken met het gemiddelde in de landen van West-Europa, echter nog altijd zeer hoog is.

Noorwegen heeft via de overheid, de werknemersorganisaties en particuliere initiatieven een reeks activiteiten georganiseerd om ervoor te zorgen dat de mensen beter inzicht in de situatie konden krijgen, alsmede om te komen tot een vlottere implementatie van de quota. Dankzij die aanpak kon mede het potentieel aan Noors vrouwelijk talent worden aangeboord en ontwikkeld. Samenwerking tussen verschillende kleine landen bevordert de uitbouw van dat vrouwelijk potentieel nog sterker.

Dat resultaat werd moeiteloos bereikt, en de overheid werd niet genoodzaakt over te gaan tot bedrijfsontbinding, de sanctie waarin de wet voorzag.

De enige moeilijkheid die daarbij rijst, is de kennelijke centralisatie van macht, want een vrouw kan wel 6 of 7 mandaten opnemen.

In 2007 heeft Spanje besloten dat tegen 2015 de raden van bestuur van de overheidsbedrijven en de beursgenoteerde vennootschappen verplicht ten minste 40 % vrouwen zullen moeten tellen.

In Frankrijk heeft de *Assemblée nationale* op donderdag 13 januari 2011 definitief het wetsvoorstel aangenomen dat ertoe strekt de pariteit tussen vrouwen en mannen in de grote ondernemingen te bevorderen. Over die tekst heeft een eindstemming plaatsgevonden, die eensluidend was met de stemming in de Senaat in oktober 2010. Het wetsvoorstel beoogt tegen 1 januari 2017 te komen tot 40 % vrouwen in de raden van bestuur van de bedrijven alsook van de administratieve,

2014. Les CA sans femme devront en nommer au moins une dans les six mois suivant la promulgation de la loi. Le Sénat a élargi le périmètre des entreprises concernées: il ne s'agit plus seulement des six cent cinquante sociétés cotées, mais également celles employant au moins 500 salariés et réalisant un chiffre d'affaires d'au moins 500 millions d'euros. Le non-respect des quotas par les entreprises entraînera comme sanction la nullité des nominations à laquelle s'ajoute un mécanisme de sanction financière avec une suspension temporaire des jetons de présence. Cette loi doit encore être promulguée par le Parlement.

En Belgique, la Commission *Corporate Governance* a publié dans un communiqué de presse daté du 11 janvier 2011 une recommandation visant à atteindre au moins 30 % de femmes dans les CA des sociétés cotées d'ici 7 ans. En vue d'atteindre cet objectif, la Commission recommande, entre autres,

- que lors de la nomination de nouveaux administrateurs, et jusqu'à ce que la représentativité de 30 % de chaque sexe soit atteinte, il soit opportun de proposer, au minimum, que la moitié des nouveaux administrateurs nommés par période progressive de 3 ans, soient des femmes;

- que l'accèsion des femmes aux CA se répartisse autant que possible entre tous les types d'administrateurs;

- qu'une participation accrue des femmes ne puisse pas donner lieu à un élargissement important des CA;

- que le CA explique dans le rapport de gestion les mesures prises en vue d'améliorer la représentativité des femmes.

La Commission *Corporate Governance* dressera chaque année un bilan de l'impact de sa recommandation.

c. Conclusion

Depuis 2007, constatant que l'évolution naturelle de la présence des femmes au sein des CA, n'est pas efficace et beaucoup trop lente, la Commission "Femmes et Entreprises" a été amenée à revoir sa position et se déclare aujourd'hui favorable aux quotas, en tant que

industriële en commerciële overheidsinstellingen; daarbij moet tegen januari 2014 een minimumpercentage van 20 % vrouwen worden gehaald. Raden van bestuur waarin geen vrouw zitting heeft, zouden er ten minste één moeten benoemen binnen zes maanden na de afkondiging van de wet. De Senaat heeft die verplichting verruimd tot een bredere waaier van ondernemingen; ze zou niet langer alleen gelden voor de 650 beursgenoteerde vennootschappen, maar ook voor de bedrijven met ten minste 500 werknemers en met een omzet van ten minste 500 miljoen euro. De ondernemingen zullen de quota op straffe van nietigheid van de benoemingen in acht moeten nemen; bovendien zou bij wijze van financiële sanctie het presentiegeld tijdelijk komen te vervallen. Deze wet moet nog door het parlement worden afgekondigd.

In België heeft de Commissie *Corporate Governance* op 11 januari 2011 een persbericht gepubliceerd, dat de aanbeveling bevat om binnen 7 jaar ten minste een percentage te halen van 30 % vrouwen in de raden van bestuur van de beursgenoteerde vennootschappen. Met het oog daarop beveelt de Commissie onder meer het volgende aan:

- totdat voor elke sekse een vertegenwoordiging van 30 % is bereikt, is het bij de benoeming van nieuwe bestuurders wenselijk voor te stellen dat, per progressief tijdvak van 3 jaar, ten minste de helft van de nieuw benoemde bestuurders vrouwen zijn;

- ervoor zorgen dat de stijging van het aantal vrouwen in de raden van bestuur zoveel mogelijk gespreid is over alle soorten bestuurders;

- erop toezien dat een ruimere participatie van vrouwen niet leidt tot een forse uitbreiding van de raden van bestuur;

- de raad van bestuur moet in het beheerverslag uitleggen welke maatregelen zijn getroffen om de representativiteit van de vrouwen te verbeteren.

De commissie *Corporate Governance* zal elk jaar de balans opmaken van de impact van haar aanbeveling.

c. Besluit

Omdat de Commissie "Femmes et Entreprises" heeft vastgesteld dat de natuurlijke evolutie van de aanwezigheid van vrouwen in de raden van bestuur niet doeltreffend is en veel te traag verloopt, werd zij er sinds 2007 toe gebracht haar standpunt te herzien en spreekt zij

mesure transitoire: il s'agit de l'outil indispensable pour accélérer le processus.

En effet, les quotas apparaissent comme le moyen le plus efficace pour résoudre les problèmes d'inégalité des sexes au niveau des instances dirigeantes des entreprises.

Ils confirment également l'idée que les femmes apportent une perspective différente dans la dynamique d'un CA et que leur contribution est appréciée.

En conséquence, la Commission "Femmes et Entreprises" du Conseil des Femmes Francophones de Belgique, partant du constat de la réussite des expériences dans les pays européens qui ont adopté un modèle législatif mettant en place des quotas de présence de femmes au sein des Conseils d'Administration des entreprises cotées, demande la mise en place d'un tel modèle législatif en Belgique.

Elle se prononce en faveur de l'adoption d'une loi insérant un article 15*bis* dans la loi du 21 mars 1991 et complétant l'article 518 du Code des Sociétés en stipulant que: "pour les entreprises publiques et les sociétés cotées, leurs Conseils d'administration soient composés de 40 % de femmes dans un délai de six ans, avec une étape intermédiaire à 3 ans, échéance à laquelle elles devront afficher au moins 20 % de femmes dans leurs conseils".

3. Exposé de Mme Clarisse Ramakers, représentante de l'Union des Classes moyennes

Mme Clarisse Ramakers, représentante de l'Union des Classes moyennes (UCM), déclare que le Sénat a organisé en 2009 une audition relative au problème du plafond de verre. L'exposé d'aujourd'hui se base en grande partie sur le discours tenu, à cette occasion, par le représentant de l'UCM.

De manière générale, l'UCM n'est pas favorable à l'instauration de quotas, en raison du risque de stigmatisation des personnes visées, avec pour corollaire la dévalorisation de leurs compétences et de leur crédibilité.

En Belgique, la catégorie des indépendants compte 30 % de femmes. 42,75 % de ces femmes indépendantes sont des employeurs. Sur la population active, 13,25 % des femmes sont indépendantes et employeurs. Au regard de ces chiffres, si l'on souhaite fixer des

zich nu wel uit voor quota als overgangsmaatregel: het gaat om het onmisbare instrument om het proces te versnellen.

Quota blijken immers het meest doeltreffend middel om de problemen in verband met genderongelijkheid in de leidinggevende instanties van de ondernemingen op te lossen.

Zij bevestigen ook de idee dat vrouwen een verschillend perspectief in de dynamiek van een raad van bestuur brengen en dat hun bijdrage op prijs wordt gesteld.

Uitgaande van de vaststelling dat wat is gebeurd in de Europese landen die een wettelijk model hebben aangenomen waarbij voor de aanwezigheid van vrouwen in de raden van bestuur van de beursgenoteerde ondernemingen aanwezigheidsquota zijn opgelegd, een positief effect heeft gesorteerd, vraagt de Commissie "Femmes et Entreprises" van de "Conseil des femmes francophones de Belgique" de instelling van een dergelijk wettelijk model in België.

De Commissie is voorstander van de goedkeuring van een wet tot invoeging van een artikel 15*bis* in de wet van 21 maart 1991 en tot aanvulling van artikel 518 van het Wetboek van vennootschappen, waarbij wordt bepaald dat voor de overheidsbedrijven en beursgenoteerde ondernemingen de raden van bestuur over zes jaar bestaan uit ten minste 40 % vrouwen, met een tussenfase op 3 jaar, waartegen in hun raden ten minste 20 % vrouwen zitting moeten hebben.

3. Uiteenzetting van mevrouw Clarisse Ramakers, vertegenwoordigster van de Union des Classes moyennes

Mevrouw Clarisse Ramakers, vertegenwoordigster van de Union des Classes moyennes (UCM), zegt dat de Senaat in 2009 een hoorzitting in verband met het probleem van het glazen plafond heeft georganiseerd. De uiteenzetting van vandaag is grotendeels gebaseerd op het discours dat de vertegenwoordiger van de UCM toen heeft gehouden.

Algemeen is de UCM geen voorstander van quota, vanwege het risico van stigmatisering van de betrokkenen, met als gevolg een waardevermindering van hun competenties en geloofwaardigheid.

In België zijn er bij de zelfstandigen 30 % vrouwen. 42,75 % van die zelfstandige vrouwen zijn werkgever. Van de beroepsactieve bevolking is 13,25 % van de vrouwen zelfstandige én werkgever. Als men quota wil vaststellen, is het in het licht van die cijfers moeilijk te

quotas, il est difficile de déterminer sur quelle base il serait le plus opportun de partir: le nombre de femmes indépendantes ou le nombre de femmes indépendantes et employeur?

Il est plus opportun de travailler sur les freins qui empêchent les femmes d'accéder à des fonctions à responsabilités. L'un des plus importants concerne la conciliation vie privée-vie professionnelle et, pour les indépendantes, l'insécurité liée au statut d'indépendante pour les femmes qui désirent créer leur propre entreprise.

Il est donc urgent de travailler sur les modes de garde d'enfants, l'adaptation des horaires... Différentes études démontrent que cet obstacle est fondamental. Il ne s'agit donc pas d'un problème de compétence.

Afin de palier ces difficultés, l'UCM a mis en place une série de réseaux comme le réseau de Diane qui comporte près de 1 100 membres féminin et qui permet aux adhérentes de se soutenir mutuellement pour faire face aux difficultés du statut.

Il faut travailler plutôt par la sensibilisation et le changement de mentalités plutôt que par l'obligation légale, qui, à terme, selon l'UCM pourrait déformer le projet. C'est seulement par ce biais que l'on donnera une solution durable à la problématique du manque de représentation des femmes au sein des conseils d'administration.

4. Exposé de Mme Frédérique Fastré, représentante de l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes

Mme Frédérique Fastré, représentante de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, explique brièvement quelles sont les compétences de l'Institut. Elle met l'accent, à cet égard, sur une étude récente en la matière qui est actuellement à l'examen.

Créé en décembre 2002, l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes est l'institution publique fédérale qui a pour mandat de garantir et de promouvoir l'égalité des femmes et des hommes, de combattre toute forme de discrimination et d'inégalité basée sur le sexe. L'Institut vise à ancrer l'égalité des sexes dans la société pour qu'elle devienne une évidence dans les mentalités et les pratiques.

En 2008, l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes publiait une étude intitulée "Femmes au sommet" visant à analyser la représentation des femmes et

bepalen welke basis het meest geschikt is als uitgangspunt: het aantal zelfstandige vrouwen, dan wel het aantal vrouwen die zelfstandige én werkgever zijn?

Het is meer aangewezen in te werken op wat de vrouwen verhindert toegang te hebben tot leidinggevende functies. Een van de grootste hinderpalen is de verzoening van het privéleven en het beroepsleven, en voor de zelfstandigen, de onzekerheid in verband met de status van zelfstandige voor de vrouwen die hun eigen bedrijf willen starten.

Daarom moet dringend worden gewerkt aan de mogelijkheden tot kinderopvang, aanpassing van werktijdregeling enzovoort. Uit verschillende studies blijkt dat dit een fundamentele barrière is. Het gaat dus niet om een kwestie van competenties.

Om die problemen te verhelpen heeft de UCM een reeks netwerken ingesteld, zoals Diane, dat bijna 1.100 vrouwelijke leden telt en hun de mogelijkheid biedt elkaar onderling te steunen om de uitdagingen van hun status het hoofd te kunnen bieden.

Men moet veeleer werken via bewustmaking en mentaliteitswijziging dan via wettelijke verplichtingen, want dat laatste zou volgens de UCM het project uiteindelijk kunnen verzwakken. Alleen op die manier kan een duurzaam antwoord worden gegeven op het vraagstuk van het gebrek aan vrouwelijke vertegenwoordiging in de raden van bestuur.

4. Uiteenzetting van mevrouw Frédérique Fastré, vertegenwoordigster van het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen.

Mevrouw Frédérique Fastré, vertegenwoordigster van het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen, legt kort uit welke bevoegdheden het Instituut heeft. Zij legt daarbij de nadruk op een recente studie over het onderwerp dat vandaag ter tafel ligt.

Het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen werd in december 2002 opgericht. Als federale overheidsinstelling moet het Instituut de gendergelijkheid waarborgen en bevorderen, alsook elke vorm van gendergebaseerde discriminatie en ongelijkheid bestrijden. Het Instituut beoogt de gendergelijkheid in de samenleving te verankeren, opdat die gelijkheid mentaal én in de praktijk als vanzelfsprekend wordt ervaren.

In 2008 heeft het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen een onderzoek gepubliceerd, "Vrouwen aan de top", om in te gaan op de

des hommes au sein des plus hauts postes de décision dans les entreprises privées, les organisations de travailleurs et d'employeurs, les autorités académiques, les ordres régissant les professions libérales, la fonction publique fédérale, etc.

L'étude montrait que la participation des femmes s'élevait à 6,87 % dans les conseils d'administration des sociétés cotées en Bourse, 7,05 % de ceux des 100 plus grandes entreprises non cotées en Bourse. Elles ne représentaient que 16,2 % des mandataires des Services publics fédéraux et de Programmation et 13,95 % des autres organismes publics fédéraux. En 2010, les femmes représentent toujours moins de 7 % des administrateurs des sociétés cotées. La Belgique se situe à ce titre en dessous de la moyenne européenne de 10 %.

Cette étude illustre l'existence du "plafond de verre": Bien que les femmes soient de plus en plus présentes au sein du management inférieur et moyen, on continue d'observer une sous-représentation des femmes, voire une quasi-absence de celles-ci dans les plus hautes fonctions dirigeantes.

Mme Fastré indique que cette situation est inacceptable. Il s'agit d'abord d'une question d'équité et de justice. Les filles, rappelons-le, obtiennent de meilleurs résultats scolaires que les garçons et sont donc très qualifiées. Leurs aptitudes managériales sont incontestables. Pourtant elles demeurent sous-représentées aux postes de décision les plus élevés des entreprises privées et du secteur public. Il s'agit aussi d'une question de compétitivité et de croissance économique.

Les entreprises se privent de talents inexploités. Plusieurs études montrent l'intérêt économique de la diversité de genre et qu'une présence plus significative de femmes dans les équipes de direction pourrait contribuer à développer des comportements de leadership pertinents en terme de performance (MacKinsey 2009, *Women Matter* 3):

Améliorer la participation des femmes à la prise de décision est une priorité au niveau européen. La Commission européenne a adopté en septembre 2010 sa nouvelle stratégie pour l'égalité entre hommes et femmes (2010-2015) qui identifie cette thématique parmi ses 5 domaines d'action prioritaires.

En date du 1^{er} mars 2011, Mme Reding, la vice-présidente de la Commission européenne rencontrera les dirigeants des principales entreprises cotées en bourse européennes pour les encourager à prendre

vertegenwoordiging van vrouwen en mannen die aan het hoofd staan van de privéondernemingen, de werknemers- en werkgeversorganisaties, de bestuursorganen van de universiteiten, de orden van de vrije beroepen, de federale overheidsdiensten enzovoort.

Uit het onderzoek bleek dat in de raden van bestuur van de beursgenoteerde vennootschappen maar 6,87 % vrouwen zitting hebben, en dat vrouwen 7,05 % uitmaken van de raden van bestuur van de 100 grootste niet-beursgenoteerde bedrijven. Slechts 16,2 % van de mandatarissen van de FOD's en de POD's waren vrouw; in de andere federale overheidsorganen was dat 13,95 %. In 2010 vertegenwoordigen vrouwen nog steeds slechts 7 % van de bestuurders van de beursgenoteerde vennootschappen. Op dat vlak ligt het Belgische cijfer onder het Europese gemiddelde van 10 %.

Dat onderzoek toont aan dat het "glazen plafond" wel degelijk bestaat. Hoewel vrouwen almaar beter vertegenwoordigd zijn in het lager en het middenmanagement, zijn zij nog steeds ondervertegenwoordigd, en zelfs zo goed als afwezig, in de hoogste leidinggevende posities.

Volgens mevrouw Fastré is die situatie onaanvaardbaar. Eerst en vooral is het een kwestie van billijkheid en gerechtigheid. Zij wijst erop dat meisjes op school betere resultaten neerzetten dan jongens, en dat zij dus uiterst gekwalificeerd zijn. Hun managementvaardigheden staan buiten kijf. Desondanks zijn zij nog steeds ondervertegenwoordigd in de hoogste leidinggevende functies, zowel in de privé- als in de overheidssector. Een en ander is tevens een kwestie van competitiviteit en economische groei.

De ondernemingen laten onontgonnen talent links liggen. Uit diverse onderzoeken blijkt het economisch belang van de genderdiversiteit, alsook dat de aanwezigheid van meer leidinggevende vrouwen zou kunnen bijdragen tot het ontwikkelen van prestatiebevorderend leiderschapsgedrag (MacKinsey 2009, *Women Matter* 3).

Op Europees niveau is de verhoogde participatiegraad van vrouwen aan de besluitvorming een prioritaire aandachtspunt. In september 2010 heeft de Europese Commissie haar nieuwe strategie met het oog op de gelijkheid van mannen en vrouwen (2010 – 2015) aangenomen, waarbij de gendergelijkheid één van de vijf prioritaire actiedomeinen is.

Op 1 maart 2011 zal mevrouw Reding, ondervoorzitster van de Europese Commissie, een ontmoeting hebben met de leiders van de belangrijkste Europese beursgenoteerde bedrijven, om ze aan te moedigen

des initiatives efficaces en vue d'augmenter le nombre de femmes dans leurs organes de décision.

Le débat s'ouvre donc également au niveau européen et permettra de tirer profit des expériences d'autres États membres en la matière. À ce titre, signalons que la France vient d'adopter le 13 janvier dernier une loi imposant un quota de 40 % des personnes d'un sexe déterminé dans les organes de décisions des entreprises cotées en bourse.

Quel type d'actions mener?

L'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes estime que renforcer la présence des femmes aux postes décisionnels nécessite une approche multidimensionnelle.

Les mesures prises sur base volontaire ont jusqu'à présent peu démontré leur efficacité. L'Institut soutient donc l'adoption de mesures contraignantes visant à augmenter la participation des femmes dans les conseils d'administration des institutions publiques, dans les mandats des administrations publiques ainsi que dans les conseils d'administration des entreprises publiques et privées.

a. Le quota

Le quota constitue une mesure temporaire visant à contrer une inégalité de fait. Il constitue une forme d'action positive à la disposition des États.

Quel quota ou combien? Une représentation de minimum 30 % est le seuil sociologique qui semble faire consensus pour enclencher une dynamique d'égalité irréversible. L'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes pense que c'est au législateur d'en déterminer les modalités, en concertation avec les partenaires concernés et en tenant compte de leurs avancées.

Pour assurer l'effectivité de la mesure proposée, l'Institut estime nécessaire de prévoir une sanction en cas de non-respect de celle-ci. Cette sanction devrait être adéquate, dissuasive et proportionnée. Les sanctions peuvent être administratives, pénales, civiles ou disciplinaires (voire conjuguer des sanctions de plusieurs types).

Il estime qu'il importe de prévoir un mécanisme de contrôle efficace qui tient compte de la question du suivi (qui est responsable du suivi, comment les résultats sont-ils rendus publics, etc.?) et de prévoir un délai

efficace initiatives te nemen om het aantal vrouwen in hun beslissingsorganen te verhogen.

Het debat wordt dus eveneens op Europees niveau aangegaan. Daar zal men kunnen steunen op de ervaring van andere lidstaten op dat vlak. In dat verband zij erop gewezen dat in Frankrijk op 13 januari 2011 een wet is aangenomen, die bepaalt dat de beslissingsorganen in de beursgenoteerde ondernemingen voor 40 % uit personen van een zelfde geslacht moeten bestaan.

De vraag rijst welke acties moeten worden ondernomen.

Het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen meent dat de versterking van de aanwezigheid van vrouwen in leidinggevende functies een multidimensionele aanpak vergt.

De maatregelen die op een vrijwillige leest waren geschoeid, zijn tot dusver weinig efficiënt gebleken. Daarom steunt het Instituut de aanneming van dwingende maatregelen ter bevordering van de aanwezigheid van vrouwen in de raden van bestuur van de overheidsinstellingen, in de mandaatfuncties van de openbare besturen, alsook in de raden van bestuur van de overheids- en de privébedrijven.

a. Quota

Quota instellen is een tijdelijke maatregel om een feitelijke ongelijkheid tegen te gaan. Het is een vorm van positieve actie waarover de Staten beschikken.

Welk quotum, of hoeveel quota? Een vertegenwoordiging van ten minste 30 % is de sociologische drempel waarover kennelijk consensus lijkt te bestaan om een dynamiek van onomkeerbare gelijkheid op gang te brengen. Volgens het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen komt het de wetgever toe de nadere regels omtrent quota te bepalen, in overleg met de betrokken partners en met inachtneming van de stappen die zij zetten.

Om ervoor te zorgen dat de voorgestelde maatregel echt effect sorteert, acht het Instituut het noodzakelijk te voorzien in een sanctie voor het geval die maatregel met voeten wordt getreden. Die sanctie moet passend, ontradend en evenredig zijn. Sancties kunnen bestuursrechtelijk, strafrechtelijk, burgerrechtelijk of tuchtrechtelijk zijn — of zelfs een combinatie van diverse sancties.

Het Instituut acht het belangrijk een doeltreffend controlemechanisme in te stellen, dat rekening houdt met de kwestie van de *follow-up* (wie is verantwoordelijk voor de *follow-up*, hoe worden de resultaten openbaar

suffisant pour la mise en œuvre de la mesure tenant compte du renouvellement des mandats notamment.

b. Les mesures d'accompagnement

En suite, Mme Fastré énumère les différentes mesures d'accompagnement.

1. L'association *Women On Board*. Il s'agit d'une nouvelle initiative soutenue par la vice première ministre et ministre de l'égalité des chances, constituée fin 2009. Il s'agit de la constitution d'un vivier de 40 candidates susceptibles d'intégrer un conseil d'administration (voir site web www.womenonboard.be). Autres activités: sensibilisation du monde des entreprises, conclusion d'un accord de mentoring avec Guberna, etc.

2. Assurer la promotion des différentes initiatives de banques de données existantes ou viviers, la formation, le *mentoring*, le *coaching*... et donner de la visibilité aux progrès réalisés et aux femmes.

3. Améliorer la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée est également essentiel (ex. flexibilité des horaires de travail, octroi de congés liés aux responsabilités familiales)

*

En conclusion, l'IEFH encourage les initiatives législatives tendant à équilibrer la présence des femmes et des hommes dans les organes de décision des entreprises publiques et privées au moyen d'objectifs chiffrés et recommande d'assortir les mesures d'une période transitoire réaliste et d'une sanction adéquate, dissuasive et proportionnée pour en garantir l'effectivité ainsi que d'un mécanisme de contrôle externe.

Les initiatives législatives doivent être prise en fonction des spécificités des entreprises publiques, des entreprises cotées, des organismes faisant appel à l'épargne, etc.

L'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes peut notamment soutenir le processus par la production de recherches et la collecte de données chiffrées, ainsi que par le soutien de projets innovants de constitution de viviers, d'actions de coaching, de formation, etc.

gemaakt enzovoort). Ook moet voldoende tijd worden uitgetrokken voor de tenuitvoerlegging van de maatregel, met name rekening houdend met de vernieuwing van de mandaten.

b. De flankerende maatregelen

Vervolgens geeft mevrouw Fastré een overzicht van de verschillende flankerende maatregelen.

1. De vereniging *Women On Board* is een nieuw initiatief (van eind 2009) dat wordt ondersteund door de vice-eersteminister en minister voor Gelijke Kansen. Het betreft de oprichting van een "pool" van 40 kandidates die tot een raad van bestuur zouden kunnen toetreden (zie website www.womenonboard.be). Andere activiteiten zijn het sensibiliseren van de zakenwereld, een mentoring-overeenkomst met Guberna enzovoort.

2. Bevordering van de diverse initiatieven van bestaande databanken of "pools", opleiding, *mentoring*, *coaching* enzovoort, alsmede meer zichtbaarheid geven aan de gemaakte vooruitgang en aan de vrouwen.

3. Een betere afstemming van werk en gezin is ook een uitermate belangrijk gegeven (bijvoorbeeld flexibele werktijden en het verlenen van verlof in verband met gezinsverantwoordelijkheden).

*

Tot slot staat het Instituut achter de wetgevende initiatieven om in de beslissingsorganen van de overheidsbedrijven en de privébedrijven de aanwezigheid van vrouwen en mannen evenwichtiger te maken, door middel van becijferde doelstellingen. Het Instituut beveelt ook aan dat voor de maatregelen wordt voorzien in een realistische overgangperiode en in passende, ontradende en evenredige sancties, om die maatregelen echt doeltreffend te maken; voorts moet een extern controlemechanisme op de sporen worden gezet.

De wetgevende initiatieven moeten worden genomen rekening houdend met de specifieke kenmerken van de overheidsbedrijven, de beursgenoteerde bedrijven, de instellingen die een beroep doen op het spaarwezen enzovoort.

Het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen kan dat proces steunen, onder meer door onderzoek te verrichten en kwantitatieve gegevens samen te brengen, en door steun te verlenen aan innoverende projecten die gericht zijn op het oprichten van 'pools', op coaching, op opleiding enzovoort.

5. Discussion

M. Bruno Tuybens (sp.a) déclare qu'il peut souscrire au discours de Mme Van den Berghe sur de nombreux points. C'est le cas pour ses propos sur les avantages de la diversité, la nécessité de mesures d'accompagnement, la critique vis-à-vis des autorités et l'idée selon laquelle il faut supprimer des barrières.

L'intervenant a toutefois l'impression que Mme Van den Berghe pense que les femmes occupant des fonctions dirigeantes ne sont que des alibis utilisés par les entreprises pour ne pas être taxées de sexisme, et il n'est pas d'accord avec cette conception. Par ailleurs, il renvoie à l'étude menée en 2005 par Mme Van den Berghe, qui a notamment été à la base du décret flamand du 13 juillet 2007 portant promotion d'une participation plus équilibrée d'hommes et de femmes dans les organes d'avis et d'administration de l'autorité flamande: il ressortait de cette étude que l'imposition de quotas a des effets positifs. Enfin, M. Tuybens réaffirme qu'il ne peut souscrire à l'imposition pure et simple du principe "se conformer ou expliquer", comme le prévoit le Code de gouvernement d'entreprise. Ce code est d'ailleurs déjà d'application depuis 2004 et au bout de sept ans, aucune évolution n'est encore perceptible. Contrairement à ce que prétend l'oratrice à ce sujet, le principe 'se conformer ou expliquer' ne va pas non plus assez loin. Il n'a aucun effet sur les entreprises, qui peuvent se soustraire, avec quelques mots, à l'application des règles imposées par le Code de gouvernement d'entreprise.

En guise d'illustration, M. Tuybens cite le rapport annuel d'AB-Inbev de 2009, où la société déclare ce qui suit: "*Le Conseil d'administration ne voit pas en quoi l'octroi d'un nombre d'options limité et prédéterminé pourrait influencer sur le jugement de ses membres. En conséquence, le Conseil considère que les principes de rémunération d'Anheuser-Busch InBev sont compatibles avec les recommandations du Code*"². Cette explication est censée suffire pour ne pas appliquer le principe! L'intervenant estime que de telles motivations ne sont pas de nature à inspirer la confiance quant à l'efficacité du principe "se conformer ou expliquer".

Mme Valérie Déom (PS) se réjouit en tout premier lieu du revirement de la position du Conseil des femmes francophones. Elle observe également que bien que l'on puisse en principe penser que le choix d'instaurer une représentation garantie des femmes est dictée par des arguments d'ordre idéologique, il existe aujourd'hui

² http://www.ab-inbev.com/pdf/AB_InBev_AR09_CorporateGovernance_nl.pdf.

5. Bespreking

De heer Bruno Tuybens (sp.a) verklaart dat hij op nogal wat punten kan instemmen met het discours van mevrouw Van den Berghe. Dat is het geval voor haar uitspraken m.b.t. de voordelen van diversiteit, de noodzaak aan flankerende maatregelen, de kritiek t.a.v. de overheid en het oordeel dat er barrières moeten worden weggenomen.

De spreker heeft echter de indruk dat mevrouw Van den Berghe de vrouwen in topfuncties voor excuus-Truzen neemt en daar heeft hij het moeilijk mee. Daarnaast verwijst hij naar het onderzoek dat mevrouw Van den Berghe in 2005 heeft gevoerd en dat mede de basis heeft gevormd voor het Vlaamse decreet van 13 juli 2007 houdende bevordering van een meer evenwichtige participatie van vrouwen en mannen in advies- en bestuursorganen van de Vlaamse overheid: uit dat onderzoek bleek dat het opleggen van quota positieve effecten heeft. Ten slotte herbevestigt de heer Tuybens dat hij niet akkoord kan gaan met het louter opleggen van het "pas toe of leg uit"-principe, zoals bepaald door de *Corporate Governance*code. Die code geldt trouwens al sinds 2004 en na zeven jaar is er nog altijd geen evolutie voelbaar. In tegenstelling tot wat de spreekster hierover beweert, gaat het "pas toe of leg uit"-beginsel ook niet ver genoeg. Het maakt geen indruk op de ondernemingen, die zich met enkele woorden kunnen onttrekken aan de toepassing van de regels die de *Corporate Governance*code oplegt.

Ter illustratie citeert de heer Tuybens het jaarverslag van AB-Inbev van 2009 waarin de vennootschap het volgende aangeeft: "*De Raad van Bestuur acht het zeer onwaarschijnlijk dat de toekenning van een beperkt, vooraf bepaald aantal aandelenopties hun oordeel als leden van de Raad zou kunnen beïnvloeden. Bijgevolg beschouwt de Raad de remuneratieprincipes van Anheuser-Busch InBev verenigbaar met de aanbevelingen van de Code*"². Dat moet dan volstaan als uitleg om het principe niet toe te passen! De spreker meent dat dergelijke motiveringen niet van dien aard zijn dat zij vertrouwen inboezemen over de doeltreffendheid van het "pas toe of leg uit"-principe.

Mevrouw Valérie Déom (PS) is in de eerste plaats verheugd over het gewijzigde standpunt van de Franstalige Vrouwenraad. Zij merkt ook op dat, hoewel men in beginsel zou denken dat de voorkeur voor het invoeren van een gewaarborgde vertegenwoordiging van vrouwen door ideologische argumenten is ingegeven,

² http://www.ab-inbev.com/pdf/AB_InBev_AR09_CorporateGovernance_nl.pdf.

aussi des études qui avancent des arguments objectifs d'efficacité et d'efficience accrues.

Mme Déom se considère comme le produit des quotas de genre imposés en politique. Elle n'en a nullement honte et ne se sent pas non plus "stigmatisée". Si l'on constate que les entreprises ne prennent pas elles-mêmes l'initiative de désigner davantage de femmes dans des fonctions dirigeantes, il faut alors les y contraindre. Cela s'avère même le cas en Norvège, où il y a pourtant beaucoup de mesures d'accompagnement qui facilitent la combinaison entre travail et famille. Chez nous aussi, il faudra d'ailleurs encore beaucoup œuvrer à la mise en place d'une politique d'accompagnement, en dépit des nombreuses initiatives prises au niveau des communautés. Ceci dit, on pourrait déjà instaurer des quotas dans l'intervalle.

Mme Déom explique ensuite qu'elle souscrit aux constats faits par Guberna ainsi qu'aux objectifs poursuivis par l'institut en ce qui concerne la représentation des femmes. Elle s'interroge toutefois sur les raisons pour lesquelles Mme Van den Berghe recommande le principe "*comply or explain*", maintenant qu'il est avéré que cette règle ne donne pas de résultats satisfaisants, qu'il n'y a pas, à première vue, de sanctions prévues en cas d'infraction à celle-ci et que des quotas sont précisément imposés dans certains autres pays (Norvège, Espagne, France...). En quoi la situation belge est-elle tellement spécifique qu'une réglementation obligatoire n'y serait pas applicable? Elle est personnellement favorable à un système de quotas légal, qui, certes, doit être suffisamment souple pour rencontrer la situation particulière dans laquelle se trouvent certaines catégories d'entreprises, telles que les PME. Mme Déom se demande si Mme Van den Berghe ne trouve pas que ce serait une bonne idée d'inscrire dans la loi la combinaison d'une obligation légale et de possibilités de dérogation fixées dans la loi.

Elle demande à la représentante de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes ce qu'elle pense des sanctions qui frappent les infractions aux régimes de quotas étrangers. Quels sont leurs effets positifs et, le cas échéant, négatifs?

Mme Muriel Gerken (Ecolo-Groen!) approuve les propos de l'intervenante précédente concernant les quotas de genre en politique. Mme Gerken appartient d'ailleurs à un parti où depuis plus longtemps déjà, on est convaincu que les femmes ont également leur place en politique.

L'intervenante entend la représentante de l'UCM annoncer qu'il faut soutenir l'entrepreneuriat féminin en supprimant les barrières qui empêchent de concilier la

er nu ook studies zijn die objectieve argumenten m.b.t. toegenomen doeltreffendheid en slagkracht aanreiken.

Mevrouw Déom beschouwt zichzelf als het product van de verplichte genderquota in de politiek. Zij schaamt zich hier geenszins voor en voelt zich ook niet 'gestigmatiseerd'. Wanneer men vaststelt dat de ondernemingen niet vanzelf meer vrouwen in topfuncties aanstellen, dan moeten er verplichtingen worden opgelegd. Dat blijkt zelfs het geval te zijn in Noorwegen, waar er nochtans heel wat flankerende maatregelen bestaan die de combinatie tussen werk en gezin vergemakkelijken. Ook bij ons zal er trouwens nog veel moeten worden gesleuteld aan een flankerend beleid, ondanks de talrijke initiatieven die men neemt op het niveau van de gemeenschappen. Dat neemt echter niet weg dat er ondertussen al quota zouden kunnen worden ingevoerd.

Vervolgens legt mevrouw Déom uit dat zij akkoord gaat met de door Guberna gedane vaststellingen en de doelstellingen die het instituut inzake vertegenwoordiging van vrouwen nastreeft. Zij vraagt zich echter af waarom mevrouw Van den Berghe het "pas toe of leg uit"-principe aanraadt, nu het duidelijk is dat deze regel geen bevredigende resultaten geeft, er — op het eerste gezicht — geen sancties staan op de overtreding ervan en men in sommige andere landen (Noorwegen, Spanje, Frankrijk ...) precies wel quota oplegt. Wat maakt de Belgische situatie zo specifiek dat een verplichte regeling er niet zou werken? Zij is zelf voorstander van een wettelijke quotaregeling, die weliswaar voldoende soepel moet zijn teneinde tegemoet te komen aan de bijzondere situatie waarin sommige categorieën van ondernemingen, zoals kmo's, verkeren. Mevrouw Déom vraagt zich af of mevrouw Van den Berghe het geen goed idee vindt om deze combinatie — een wettelijke verplichting gecombineerd met wettelijk bepaalde afwijkingsmogelijkheden — in de wet in te schrijven.

Van de vertegenwoordigster van het Instituut voor de Gelijkheid van vrouwen en mannen wenst zij te weten hoe zij de sancties ter bestraffing van overtredingen van de buitenlandse quotaregelingen beoordeelt. Wat zijn hun positieve en, desgevallend, negatieve effecten?

Mevrouw Muriel Gerken (Ecolo-Groen!) stemt in met de uitspraken van de vorige spreekster m.b.t. de genderquota in de politiek. Mevrouw Gerken behoort trouwens tot een partij waar men al veel langer overtuigd is dat vrouwen ook een plaats in de politiek hebben.

De spreekster hoort de vertegenwoordigster van de UCM verkondigen dat men het vrouwelijke ondernemerschap moet ondersteunen door de barrières te slopen

vie professionnelle et la vie familiale et en encourageant des projets, comme le projet Diane. Ce sont en effet des intentions louables, mais Mme Gerkens estime que le renforcement de la position des femmes dans les organes de décision des entreprises (par le biais de quotas obligatoires) les place dans des postes à hautes responsabilités, sans qu'elles exercent immédiatement l'entrepreneuriat. C'est précisément ainsi qu'on facilitera également l'accès ultérieur à l'entrepreneuriat. Mme Gerkens explique que beaucoup de femmes qui occupent aujourd'hui des hautes fonctions proviennent d'un monde d'entrepreneurs qui croyait suffisamment en elles. Il appartient au législateur de permettre également à des femmes d'autres milieux d'accéder au monde de l'entreprise, de manière à ce qu'elles puissent découvrir elles-mêmes si ce monde leur convient ou non.

Mme Gerkens s'interroge également sur le pourcentage de femmes qui serait préférable. Guberna considère que ce pourcentage doit être de 30 %. L'intervenante constate toutefois que ce pourcentage est atteint relativement vite et sans problème à l'étranger. Elle estime dès lors qu'il n'est pas nécessaire de placer la barre si bas en Belgique et se déclare favorable à un pourcentage de 40 %, du moins dans les entreprises publiques autonomes. Elle souhaiterait connaître le point de vue de Mme Van den Berghe sur le sujet.

L'intervenante souhaiterait également savoir quelle est, en fin de compte, la différence entre, d'une part, l'imposition d'une obligation légale suffisamment souple pour tenir compte de la situation spécifique de certaines entreprises, et, d'autre part, l'ancrage dans la loi du principe "se conformer ou expliquer".

Enfin, Mme Gerkens constate que de nombreuses femmes occupant des fonctions dirigeantes ont du mal à partager avec d'autres la position privilégiée dans laquelle elles se trouvent et ne sont donc pas favorables aux quotas. L'intervenante estime qu'il revient aux autorités de montrer qu'elles s'investissent pleinement en faveur de l'égalité des chances pour tous et, par conséquent, d'inscrire dans la loi la représentation obligatoire des femmes.

Mme Leen Dierick (CD&V) souligne en premier lieu que les quotas seuls ne sont pas la panacée. Il convient aussi de prévoir des mesures d'accompagnement permettant aux femmes de combiner plus facilement leurs vies professionnelle et familiale. Elle pose ensuite deux questions concrètes.

Tout d'abord, elle souhaiterait savoir si Guberna ne trouverait pas intéressant de combiner deux des trois hypothèses présentées par Mme Van den Berghe. Pour le CD&V, il est en effet possible de combiner la deuxième

die een combinatie van werk en gezin bemoeilijken en door projecten, zoals het project Diane, aan te moedigen. Dit zijn inderdaad lovenswaardige zaken, maar mevrouw Gerkens is van oordeel dat de begunstiging van de positie van vrouwen in beslissingsorganen van ondernemingen (d.m.v. verplichte quota) hen in posities met grote verantwoordelijkheden brengt, zonder dat zij al onmiddellijk het ondernemerschap opnemen. Precies daardoor zal men ook de latere toegang tot het ondernemerschap vergemakkelijken. Mevrouw Gerkens legt uit dat nogal wat vrouwen, die vandaag topfuncties bekleden, afkomstig zijn uit een ondernemersmilieu waar men voldoende in hen geloofde. Het is de taak van de wetgever om ook aan vrouwen uit andere middens de toegang tot de bedrijfswereld te bieden, zodat zij zelf kunnen ontdekken of deze wereld hen ligt of niet.

Mevrouw Gerkens staat ook stil bij het percentage vrouwen dat verkieslijk zou zijn. Guberna gaat ervan uit dat de verhouding 30 % moet bedragen. De spreker stelt evenwel vast dat dit percentage relatief snel en zonder problemen wordt bereikt in het buitenland. Zij vindt het dan ook niet nodig om de lat in België zo laag te leggen en pleit voor een verhouding van 40 %, minstens binnen de autonome overheidsbedrijven. Zij wenst het standpunt van mevrouw Van den Berghe hierover te kennen.

De spreker wil ook graag weten wat uiteindelijk het verschil is tussen, enerzijds, het opleggen van een wettelijke verplichting die voldoende soepel is om rekening te houden met de specifieke situatie van sommige ondernemingen en, anderzijds, het wettelijk verankeren van het "pas toe of leg uit"-principe.

Ten slotte stelt mevrouw Gerkens vast dat ook heel wat vrouwen in topfuncties het moeilijk hebben om de geprivilegieerde positie waarin zij verkeren met anderen te delen en dus geen voorstander zijn van quota. De spreker vindt dat het aan de overheid is om te tonen dat zij zich ten volle inzet voor gelijke kansen voor iedereen en, bijgevolg, om de verplichte vertegenwoordiging van vrouwen in de wet in te schrijven.

Mevrouw Leen Dierick (CD&V) wijst er in de eerste plaats op dat quota alleen niet zaligmakend zijn. Er moet ook werk worden gemaakt van begeleidende maatregelen die het voor vrouwen gemakkelijker maken om hun professionele en gezinsleven te combineren. Voorts heeft zij twee concrete vragen.

Allereerst wenst zij te weten of Guberna geen heil ziet in het combineren van twee van de drie hypothèses die mevrouw Van den Berghe heeft besproken. Voor CD&V is het met name mogelijk om optie twee ("pas

option (“se conformer ou expliquer”) avec la troisième option (instaurer une obligation légale). Concrètement, on pourrait songer à inscrire dans la loi le régime des quotas et prévoir en même temps un régime transitoire. En vertu de ce régime transitoire, les entreprises devraient appliquer le principe “se conformer ou expliquer” pendant un certain délai. En ordre subsidiaire, Mme Dierick souhaiterait savoir si Mme Van den Berghe aurait une idée de la durée idéale d’une telle période de transition.

Deuxièmement, elle souhaiterait savoir s’il existe des chiffres sur l’influence qu’ont eue les régimes de quotas étrangers sur la désignation d’administrateurs indépendants.

M. Karel Uyttersprot, rapporteur, confirme le faible degré de représentation des femmes dans les fonctions supérieures. Il fait d’ailleurs un constat similaire chez les entrepreneurs en début d’activité qui, exception faite du commerce de détail, ne comptent également que peu de femmes dans leurs rangs.

M. Uyttersprot considère que, lorsqu’on évalue la situation constatée, il faut opérer une distinction entre, d’une part, les entreprises publiques et celles qui travaillent en grande partie avec des fonds publics et, d’autre part, les entreprises qui fonctionnent intégralement avec des moyens privés. Pour la première catégorie d’entreprises, l’instauration de quotas est envisageable. Les entreprises privées doivent en revanche pouvoir juger elles-mêmes comment elles fonctionnent le mieux. Le bon fonctionnement est leur unique objectif, indépendamment du sexe des membres du conseil d’administration. Pour elles, le code de gouvernance d’entreprise doit être la norme. M. Uyttersprot indique d’ailleurs que les administrateurs désignés par les pouvoirs publics dans certains établissements financiers, comme KBC ou BNP Paribas Fortis, (qui, dans certains cas, siègent aussi au comité de nomination) peuvent veiller à ce qu’un nombre suffisant de femmes soient nommées dans ces entreprises.

L’intervenant fait par ailleurs observer qu’il n’est pas toujours aisé de trouver suffisamment de femmes intéressées. En tant qu’ancien administrateur délégué d’une fédération d’entreprises, il a pu constater que dans certains cas, il fallait user d’artifices pour résoudre ce problème (p. ex. créer un plus grand nombre de mandats pour que les femmes ne doivent pas toujours être présentes).

Enfin, M. Uyttersprot se demande si les femmes qui occupent des fonctions supérieures sont bien demandeuses de l’instauration de quotas. L’intervenant cite

toe of leg uit”) te combineren met optie drie (wettelijke verplichting invoeren). Concreet zou men eraan kunnen denken om de quotaregeling in de wet in te schrijven en tegelijk in een overgangsregeling te voorzien. Deze overgangsregeling zou er in bestaan dat de ondernemingen gedurende een welbepaalde termijn het “pas toe of leg uit”-beginsel zouden moeten toepassen. In ondergeschikte orde wil mevrouw Dierick weten of mevrouw Van den Berghe een idee heeft over de ideale duur van zo een overgangstermijn.

Ten tweede wil zij vernemen of er cijfers bestaan over de invloed die de buitenlandse quotaregelingen hebben gehad op de aanstelling van onafhankelijke bestuurders.

De heer Karel Uyttersprot, rapporteur, bevestigt de lage vertegenwoordigingsgraad van vrouwen in topfuncties. Hij doet trouwens een gelijkaardige vaststelling bij de startende ondernemers die, de detailhandelaars buiten beschouwing gelaten, ook maar weinig vrouwen in hun geledingen tellen.

De heer Uyttersprot zegt dat men bij de beoordeling van de vastgestelde situatie het onderscheid moet maken tussen, enerzijds, overheidsbedrijven en ondernemingen die grotendeels met overheidsmiddelen werken en, anderzijds, ondernemingen die volledig met private middelen functioneren. Voor de eerste categorie van ondernemingen is het invoeren van quota bespreekbaar. Private bedrijven moeten echter zelf kunnen oordelen hoe zij het beste functioneren. Het goed functioneren is voor hen de enige doelstelling, ongeacht het geslacht van de leden van de raad van bestuur. Voor hen moet de *Corporate Governance*code de maatstaf zijn. De heer Uyttersprot wijst er overigens op dat de door de overheid bij sommige financiële instellingen, zoals KBC of BNP Paribas Fortis, aangeduide bestuurders — die in sommige gevallen ook in het benoemingscomité zetelen — er kunnen op toezien dat bij die instellingen voldoende vrouwen worden benoemd.

Daarnaast merkt de spreker op dat het niet altijd gemakkelijk is om voldoende geïnteresseerde vrouwen te vinden. Als ex-gedelegeerd bestuurder van een bedrijvenorganisatie heeft hij ervaren dat men in sommige gevallen kunstgrepen moest uitvoeren om aan dit pijnpunt tegemoet te komen (b.v. meer mandaten creëren zodat de vrouwen niet altijd aanwezig moeten zijn).

Ten slotte vraagt de heer Uyttersprot zich af of de vrouwen in topfuncties wel vragende partij zijn voor het opleggen van quota. De spreker citeert uit enkele

quelques témoignages et un sondage réalisé auprès de femmes du monde des entreprises qui révèlent que ce n'est pas le cas.

M. David Clarinval (MR) se réjouit que le point de vue de Guberna concorde avec celui défendu par M. Daems lors de l'audition du 11 janvier dernier. Ce n'est pas le cas du Conseil des femmes francophones. L'intervenant demande à Mme Estenne si, dans l'évaluation du problème, il a été tenu compte de la modification législative du 6 avril 2010.

M. Mathias De Clercq (Open Vld) demande comment la représentante de l'Institut pour l'égalité entre les femmes et les hommes évalue les initiatives de la fondation néerlandaise "*Stichting Talent naar de Top*". M. De Clercq estime que nombre d'initiatives de cette fondation ont été couronnées de succès.

M. Joseph George (cdH) répète qu'il est favorable à l'imposition de quotas. Les entreprises notées en Bourse ont recours aux moyens financiers des épargnants. Or, ces épargnants sont des hommes et des femmes. Par conséquent, il ne serait que logique que cela se reflète, dans une certaine mesure, dans la composition des conseils d'administration. En outre, M. George demande si les représentantes des organisations participantes savent comment le respect d'une éventuelle réglementation en matière de quotas pourrait être contrôlé/sanctionné (de l'extérieur) et de quelle durée devrait être le délai de transition.

*

Mme Lutgart Van den Berghe souhaite d'abord évacuer certains malentendus. Aussi précise-t-elle qu'elle n'est pas opposée aux quotas, au contraire, mais qu'elle a souhaité souligner certains de leurs aspects négatifs et qu'elle a indiqué que de nombreuses mesures d'accompagnement et de soutien seraient nécessaires. Elle n'est en désaccord avec certains membres que quant à la manière de faire respecter la réglementation.

Mme Van den Berghe ne laisse planer aucun doute sur le fait que la méthode de travail qu'elle propose ("appliquer ou expliquer") nécessitera également un certain travail réglementaire. En effet, le Code de gouvernances d'entreprise ne contient pas de définition précise de la "diversité des genres". (Il dispose seulement que la composition du conseil d'administration doit tenir compte de la "diversité des genres" et de la diversité de manière générale). C'est déjà un progrès par rapport au Code de 2004 où il était seulement question de "diversité".

getuigenissen en een bevraging van vrouwen uit het bedrijfsleven waaruit blijkt dat dit niet het geval is.

De heer David Clarinval (MR) vindt het een goede zaak dat het standpunt van Guberna overeenkomt met het standpunt dat de heer Daems tijdens de hoorzitting van 11 januari ll. heeft ingenomen. Dat is niet het geval voor de Franstalige Vrouwenraad. De spreker vraagt aan mevrouw Estenne of men bij de beoordeling van het probleem rekening heeft gehouden met de wetswijziging van 6 april 2010.

De heer Mathias De Clercq (Open Vld) vraagt hoe de vertegenwoordigster van het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen de initiatieven van de Nederlandse "*Stichting Talent naar de Top*" beoordeelt. De heer De Clercq meent dat deze stichting heel wat successen heeft geboekt.

De heer Joseph George (cdH) herhaalt dat hij voorstander is van het opleggen van quota. De beursgenoteerde bedrijven doen een beroep op de financiële middelen van de spaarders. Welnu, die spaarders zijn van beide geslachten. Dus is het ook maar logisch dat dit in zekere mate weerspiegeld wordt in de samenstelling van de raad van bestuur. Daarnaast wil de heer George graag weten of de vertegenwoordigsters van de deelnemende organisaties een idee hebben over de manier waarop de naleving van een quotaregeling (van buitenuit) zou kunnen worden gecontroleerd/gesanctioneerd en hoelang een overgangstermijn zou moeten duren.

*

Mevrouw Lutgart Van den Berghe wil vooreerst een aantal misverstanden uit de wereld helpen. Zo preciseert zij niet tegen quota gekant te zijn, wel integendeel. Wel heeft zij op een aantal hieraan verbonden minpunten willen wijzen en heeft zij aangegeven dat er heel wat begeleidende en ondersteunende maatregelen nodig zullen zijn. Zij verschilt enkel van mening met sommige leden over de manier waarop de regeling zou moeten worden afgedwongen.

Mevrouw Van den Berghe laat er geen twijfel over bestaan dat ook in de door haar voorgestane werkwijze ('pas toe of leg uit') regelgevend werk zal moeten worden verricht. De Corporate Governancecode bevat immers geen nadere omschrijving van 'genderdiversiteit'. (Er is alleen in bepaald dat in de samenstelling van de raad van bestuur rekening wordt gehouden met de 'genderdiversiteit en de diversiteit in het algemeen'). Dat is al een stap vooruit t.o.v. de Code uit 2004, waar er enkel sprake was van "diversiteit". Daarmee is ook al

Cela suffit à démontrer que l'on schématise quand on dit qu'il n'y a pas eu d'évolution notable depuis 2004. Le Code de 2004 ne prévoyait tout simplement aucune disposition particulière concernant la représentation des deux sexes...

Deuxièmement, elle estime qu'il n'est pas correct de tenter de comparer des situations datant d'avant et d'après l'entrée en vigueur de la loi du 6 avril 2010. Cette loi a fondamentalement modifié la situation sous l'angle juridique, dès lors que les entreprises sont à présent obligées d'appliquer de Code de gouvernance d'entreprise, ce qui n'était pas le cas auparavant. À cette époque, il n'y avait que l'autorégulation, un système avec lequel on n'est guère familiarisé en Belgique (ainsi qu'il ressort également des analyses révélant que la situation est meilleure dans les entreprises du BEL20 que dans les entreprises du Bel Mid et les entreprises du Bel Small, qui connaissent la pire situation). Par ailleurs, il ne faut pas faire une comparaison pure et simple avec l'étranger, les entreprises y étant souvent organisées d'une manière différente et à plus grande échelle. Aussi ne faut-il pas copier sans plus des lois étrangères en faisant abstraction de la spécificité de la situation belge. Il faut également se garder de déclarer sans réserve que les entreprises cotées en Bourse font appel aux fonds des épargnants; cela est exact, mais dans les petites entreprises, ce capital "public" ne représente que 20 % de la totalité, le solde étant aux mains d'actionnaires familiaux.

Elle conteste également formellement considérer les femmes occupant des fonctions supérieures comme des femmes alibi. Elle ne veut cependant pas que la représentation des femmes dans les entreprises soient justifiées par le seul argument démographique.

En ce qui concerne les observations relatives à AB Inbev, Mme Van den Berghe estime qu'il s'agit d'une très grande entreprise internationale, qui ne se tourne sans doute pas complètement vers la Bourse belge, mais s'adresse plutôt aux grands actionnaires institutionnels et à la Bourse américaine. Mettre cette entreprise sur le même pied que l'entreprise cotée moyenne pour laquelle la Bourse belge revêt une grande importance revient à comparer des pommes et des poires.

Mme Van den Berghe explique ensuite qu'au niveau européen, on est aussi toujours partisan du principe "*comply or explain*".

À la question portant sur la sanction, l'intervenante répond que ce sujet mérite effectivement une réflexion sérieuse et approfondie.

aangetoond dat men kort door de bocht gaat wanneer men zegt dat er sinds 2004 geen merkbare evolutie is. De Code van 2004 voorzag gewoonweg niet in een specifieke bepaling voor de vertegenwoordiging van personen van verschillend geslacht...

Ten tweede vindt zij het ook niet correct dat men vergelijkingen poogt te maken tussen situaties die dateren van de periode voor en de periode na de inwerkingtreding van de wet van 6 april 2010. Deze wet heeft de situatie juridisch fundamenteel veranderd doordat de ondernemingen nu verplicht zijn om de *Corporate Governance*code toe te passen. Dat was voorheen niet zo. Toen was er uitsluitend de zelfregulering, een systeem waar men in België niet goed vertrouwd mee is (dat blijkt ook uit de analyses die uitwijzen dat de toestand in de BEL20-bedrijven beter is dan in de BEL mid-bedrijven en de BEL small-bedrijven, waar de toestand het slechtst is). Daarnaast gaat het ook niet op om zomaar vergelijkingen met het buitenland te maken, waar de bedrijfs wereld vaak anders en grootschaliger georganiseerd is. Het gaat dan ook niet op om zomaar buitenlandse wetten te kopiëren zonder rekening te houden met de specificiteit van de Belgische situatie. Men moet er zich eveneens voor hoeden om zonder voorbehoud te verklaren dat de beursgenoteerde ondernemingen een beroep doen op de gelden van de spaarders; dat is waar, maar dat "publieke" kapitaal vertegenwoordigt bij de kleinere ondernemingen slechts 20 % van de totaliteit, de rest is in handen van familiale aandeelhouders.

Zij ontkent ook formeel dat zij vrouwen in topfuncties als "excuus-Truzen" ziet. Zij wil echter niet dat men alleen het demografische argument aanvoert om de vertegenwoordiging van vrouwen in de ondernemingen te verantwoorden.

Wat de opmerkingen in verband met AB Inbev betreft, meent mevrouw Van den Berghe dat het om een zeer grote internationale onderneming gaat die zich wellicht niet volledig naar de Belgische beurs oriënteert, maar zich eerder richt tot de grote institutionele aandeelhouders en de Amerikaanse beurs. Men vergelijkt appels met citroenen wanneer men deze onderneming op gelijke voet stelt met de doorsnee beursgenoteerde onderneming voor wie de Belgische beurs wel van groot belang is.

Mevrouw Van den Berghe legt vervolgens uit dat men op Europees niveau ook nog altijd voorstander is van het principe "pas toe of leg uit".

Op de vraag naar de sanctionering antwoordt de spreekster dat men hier inderdaad goed en diep zal moeten over nadenken.

Mme Van den Berghe expose ensuite les raisons lui faisant craindre qu'en l'absence de mesures d'accompagnement, le régime des quotas ait principalement des répercussions pour les administrateurs indépendants. L'entreprise belge moyenne compte généralement trois catégories d'administrateurs: ceux qui viennent du management (parmi lesquels les femmes sont peu nombreuses), ceux qui représentent les actionnaires (souvent familiaux et masculins) et les administrateurs indépendants. Les femmes étant peu nombreuses dans les deux premières catégories, la pression en vue de la désignation de femmes se ressentira essentiellement dans la troisième catégorie. Aussi faudrait-il veiller à atteindre une proportion correcte au sein de chacune des catégories.

L'intervenante estime enfin qu'au vu du pourcentage actuel (oscillant entre 6 et 7 %), il est excessif d'imposer un taux de représentation de plus de 30 %. Rien n'empêche cependant l'autorité de s'imposer à elle-même des normes plus strictes.

*

Mme Dominique Estenne, présidente de la commission "Femmes et Entreprises" du Conseil des Femmes francophones de Belgique, fait observer que sa commission a bien tenu compte de la modification de loi du 6 avril 2010. Si elle a changé d'attitude, c'est qu'elle a constaté qu'au niveau européen, la Belgique se classait parmi les derniers en ce qui concerne la représentation des femmes et que, dans l'intervalle, de nombreux pays européens avaient imposé les quotas par la voie légale. Pour la commission "femmes et entreprises", le principe "appliquer ou expliquer" ne va pas suffisamment loin.

S'agissant des sanctions, Mme Estenne exprime sa préférence pour un contrôle externe. Pour ce qui est des sanctions elles-mêmes, il faut toutefois être prudent et faire preuve de la souplesse nécessaire. Le Sénat français, par exemple, avait initialement proposé que le non-respect des quotas imposés entraînerait la nullité des décisions prises. Cette sanction est exagérée. L'obligation de nommer une femme dans les six mois dans tout conseil d'administration exclusivement masculin, ainsi que la nullité de toute nomination d'homme et l'imposition d'une sanction sous la forme de la suspension du paiement des jetons de présence, constituent en revanche pour l'oratrice des mesures intéressantes. L'Espagne n'a pas défini de régime de sanctions, et la loi y est par conséquent restée lettre morte.

Mme Estenne répète par ailleurs que sa commission est favorable à un quota de 20 % à atteindre dans les trois ans, et de 40 % à atteindre dans les six ans.

*

Vervolgens legt mevrouw Van den Berghe uit waarom zij vreest dat, zonder begeleidende maatregelen, de quotaregeling vooral gevolgen zal hebben voor de onafhankelijke bestuurders. In de gemiddelde Belgische onderneming zijn er in vele gevallen drie categorieën van bestuurders: deze afkomstig uit het management (en daar zijn er weinig vrouwen), deze die de (vaak familiale en mannelijke) aandeelhouders vertegenwoordigen en de onafhankelijke bestuurders. Omdat er in de eerste twee categorieën weinig vrouwen te vinden zijn, zal de druk om vrouwen aan te duiden vooral in de derde categorie komen te liggen. Daarom zou men voor de juiste verhouding binnen elke categorie moeten kunnen zorgen.

Ten slotte meent de spreekster dat het, gelet op het huidige percentage (tussen 6 en 7 %) zeer verregaand is om een vertegenwoordigingspercentage van meer dan 30 % op te leggen. Niets belet echter dat de overheid voor zichzelf strengere normen zou opstellen.

*

Mevrouw Dominique Estenne, voorzitter van de commissie "Femmes et Entreprises" du Conseil des Femmes francophones de Belgique, legt uit dat haar commissie wel degelijk rekening heeft gehouden met de wetswijziging van 6 april 2010. De gewijzigde houding valt te verklaren door de vaststelling dat België op Europees vlak aan de staart bengelt inzake vertegenwoordiging van vrouwen en dat heel wat Europese landen ondertussen quota bij wet hebben opgelegd. Het principe "pas toe of leg uit" gaat niet ver genoeg voor de commissie "vrouw en onderneming".

In verband met de sancties, benadrukt mevrouw Estenne dat er best een controle van buiten uit gebeurt. Wat de sancties zelf betreft, moet men echter voorzichtig zijn en de nodige soepelheid aan de dag leggen. Zo heeft men oorspronkelijk in de Franse Senaat voorgesteld dat het niet vervullen van de quotumvereisten de nietigheid van de beslissingen tot gevolg heeft. Dit is een te verregaande sanctie. De verplichting om binnen de zes maanden een vrouw te benoemen in elke louter uit mannen samengestelde raad van bestuur te benoemen, evenals de nietigheid van elke benoeming van mannen en het opleggen van een financiële sanctie onder de vorm van het schorsen van de betaling van de presentiegelden, vindt de spreekster wel goede maatregelen. In Spanje heeft men geen sanctieregeling vastgesteld en bijgevolg blijft de wet er dode letter.

Mevrouw Estenne herhaalt ook dat haar commissie voorstander is van een quotum van 20 %, te bereiken binnen de drie jaar, en van 40 %, te bereiken binnen de zes jaar.

*

Mme Frédérique Fastré, représentante de l'Institut pour l'Égalité des femmes et des hommes, rechigne à conseiller la sanction idéale, tout en insistant sur la nécessité de mettre en place un régime répressif; c'est en effet le principe fondamental de l'égalité entre les femmes et les hommes qui est mis à mal. La sanction idéale doit également remplir deux conditions essentielles: d'une part, elle ne peut paralyser l'économie et, d'autre part, on ne doit pas pouvoir y échapper trop facilement. En ce qui concerne cette dernière condition, les sanctions financières devront par exemple être suffisamment élevées, sans quoi les entreprises préféreront enfreindre les règles contre paiement.

Mme Fastré souligne également l'importance que revêt la collecte de données relatives au respect de la réglementation en matière de quotas. Ces données permettront de constater et d'analyser l'évolution de la représentation des femmes et d'examiner l'opportunité d'adapter la réglementation existante.

L'oratrice souhaiterait du reste couper court à certains clichés. Elle souligne en premier lieu que toutes les femmes ne sont pas favorables à l'égalité des droits entre les femmes et les hommes et que tous les hommes n'adoptent pas une attitude critique à l'égard de l'égalité des sexes. Le principe de l'égalité entre l'homme et la femme est un droit fondamental asexué! Un second lieu commun est que les hommes seraient des administrateurs plus capables que les femmes. En sensibilisant le public, on peut contribuer à faire évoluer les mentalités à cet égard.

Il est difficile de réaliser une évaluation critique de la Fondation *Talent naar de Top*. Il s'agit d'une initiative relativement récente et il est encore trop tôt pour déterminer si elle favorise durablement la représentation des femmes dans les fonctions dirigeantes.

*

Après avoir écouté le point de vue de Guberna, M. Bruno Tuybens reste convaincu de la plus-value qu'offre un ancrage légal du système de quotas. Le principe "*comply or explain*" est en effet trop peu contraignant et la ratio legis sur laquelle il se fonde — répondre aux besoins des entreprises débutantes, à orientation familiale et très spécialisées — ne correspond en outre pas à l'utilisation actuelle du principe.

M. Karel Uyttersprot, rapporteur, demande encore si l'Institut pour l'Égalité des femmes et des hommes dispose également de données chiffrées concernant la représentation des hommes et des femmes dans les organes de gestion des organisations faïtières dans le

Mevrouw Frédérique Fastré, vertegenwoordigster van het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen, is terughoudend om dé ideale sanctie aan te raden, maar geeft wel aan dat er een bestraffing moet zijn; het gaat immers over de schending van het fundamentele beginsel van de gelijkheid tussen mannen en vrouwen. De ideale sanctie moet tegelijk aan twee fundamentele voorwaarden voldoen: enerzijds mag zij de economie niet lamleggen, anderzijds mag men er niet te gemakkelijk aan kunnen ontkomen. Wat dat laatste betreft, zullen financiële sancties b.v. hoog genoeg moeten zijn, anders zullen de ondernemingen kiezen om de regels tegen betaling te overtreden.

Mevrouw Fastré onderstreept ook het belang van het verzamelen van data met betrekking tot de naleving van een quotaregeling. Zo kan worden nagegaan of en hoe de vertegenwoordiging van vrouwen evolueert en of de bestaande regeling moet worden aangepast.

Overigens wil de spreker ook nog een aantal stereotiepe opvattingen uit de wereld helpen. In de eerste plaats merkt zij op dat niet alle vrouwen verdedigers van gelijke rechten van vrouwen en mannen zijn en dat niet alle mannen kritisch staan tegenover de gelijkheid tussen de seksen. Het principe van de gelijkheid tussen man en vrouw is een geslachtsloos fundamenteel recht! Een tweede gemeenplaats is dat mannen bekwaamere bestuurders dan vrouwen zouden zijn. Sensibilisatie van het publiek kan helpen om in verband hiermee een mentaliteitswijziging teweeg te brengen.

Het is moeilijk om een kritische evaluatie van de Stichting Talent naar de Top te maken. Het betreft hier een tamelijk recent initiatief en het is nog te vroeg om uit te maken of het de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties werkelijk op duurzame manier bevordert.

*

De heer Bruno Tuybens blijft ook na het horen van het standpunt van Guberna overtuigd van de meerwaarde die een wettelijke verankering van de quotaregeling biedt. Het "pas toe of leg uit"-principe is immers te vrijblijvend en bovendien strookt de ratio legis die eraan ten grondslag ligt — startende en familiaal georiënteerde en zeer gespecialiseerde ondernemingen tegemoet komen — niet met de manier waarop het principe vandaag wordt gebruikt.

De heer Karel Uyttersprot, rapporteur, wenst nog te weten of het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen ook over cijfergegevens beschikt over de vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de bestuursorganen van overkoepelende sportorganisaties,

domaine sportif, dans les organisations de la société civile, dans les organisations syndicales et patronales...

Mme Frédérique Fastré, représentante de l'Institut pour l'Égalité des femmes et des hommes, renvoie à la brochure "Femmes au sommet" (qui a été mise à la disposition des membres), qui recouvre de nombreux domaines de la société. *Grosso modo*, on peut toutefois affirmer que les femmes sont surtout représentées au sein des organes de gestion d'ONG ou d'asbl, plutôt que dans les conseils d'administration ou les comités de direction d'acteurs économiques.

— Réunion du mardi 25 janvier 2011

1. Exposé de Mme Sybilla M. Dekker, "Stichting Talent naar de Top"

Mme Sybilla Dekker est présidente de la *Taskforce* et de la fondation *Stichting Talent naar de Top*.

1. Le Code de gouvernement d'entreprise néerlandais et la diversité h/f

Aux Pays-Bas, c'est le Tabaksblat-code qui est d'application à cet égard: il s'agit d'un code de bonne conduite pour les entreprises cotées en bourse qui a été publié en 2003, mais qui, à cette époque, ne prévoyait rien en matière de diversité h/f. Lors d'une mise à jour du code en 2008, la diversité h/f a été évoquée de manière marginale par la commission Fijns, mais elle est restée vague sur les objectifs en la matière. Lors d'une mise à jour suivante par la commission Streppel en 2010, des objectifs concrets ont été fixés en ce qui concerne la diversité dans la composition du conseil de surveillance, qui doit rendre des comptes à cet égard dans son rapport. Les sociétés peuvent déterminer elles-mêmes leurs ambitions en la matière, mais doivent indiquer clairement comment elles comptent réaliser leurs ambitions en mentionnant leurs objectifs concrets.

En 2009, M. Kalma, membre de la Deuxième Chambre, a déposé une motion concernant l'adaptation des règles en matière d'administration et de surveillance dans les sociétés anonymes et les sociétés privées. Dans la motion Kalma, des objectifs chiffrés sont cités: 30 % de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance. L'objectif est de parvenir à un objectif chiffré uniforme pour tous les types d'organisations et d'entreprises. Cette motion n'a pas encore été adoptée par la Première Chambre.

La diversité h/f aux Pays-Bas n'est pas fixée dans la loi. Les différents secteurs de l'économie, ainsi que des pouvoirs publics, établissent leurs propres codes.

de organisaties van het middenveld, werknemers- en werkgeversorganisaties...

Mevrouw Frédérique Fastré, vertegenwoordigster van het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen, verwijst naar de brochure "Vrouwen aan de top" (die ter beschikking van de leden werd gesteld) waarin heel wat maatschappelijke domeinen aan bod komen. *Grosso modo* mag men echter zeggen dat vrouwen vooral vertegenwoordigd zijn in de bestuursorganen van NGO's of vzw's een niet zozeer in de raden van bestuur of directiecomités van economische actoren.

— Vergadering van dinsdag 25 januari 2011

1. Uiteenzetting van mevrouw Sybilla M. Dekker, *Stichting Talent naar de Top*

Mevrouw Sybilla Dekker is voorzitter van de *Taskforce* en de *Stichting Talent naar de Top*.

1. De Nederlandse *Corporate governance*-code en de m/v-diversiteit

In Nederland geldt in dit verband de Tabaksblat-code, een gedragscode voor beursgenoteerde organisaties, die in 2003 werd afgekondigd maar op dat ogenblik niets bepaalde over m/v-diversiteit. Bij een update van de code in 2008 werd de m/v-diversiteit als voetnoot genoemd door de commissie Fijns maar die bleef vaag over de doelstellingen in dit verband. Bij een volgende update door de commissie Streppel in 2010 werden concrete doelstellingen genoemd ten aanzien van diversiteit in de samenstelling van de raad van commissarissen die in zijn verslag hierover verantwoording dient af te leggen. Vennootschappen kunnen zelf bepalen hoe ambitieus ze willen zijn, maar moeten wel duidelijk maken hoe zij hun ambities gaan realiseren door hun concrete doelstellingen te vermelden.

In 2009 heeft de heer Kalma, lid van de Tweede Kamer, een motie ingediend over de aanpassing van de regels over bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen. In de motie Kalma worden streefcijfers genoemd: 30 % vrouwen in de raden van bestuur en raden van commissarissen. Het is de bedoeling te komen tot een eenduidig streefcijfer voor alle types organisaties en ondernemingen. De motie is op dit ogenblik nog niet goedgekeurd door de Eerste Kamer.

De m/v-diversiteit is in Nederland niet volgens de wet vastgelegd. De verschillende sectoren van het bedrijfsleven en ook van de overheid, maken hun eigen codes.

On peut citer les codes suivants:

— le *Code Banken* (2010) qui a été établi après l'étude et l'analyse de la crise bancaire et financière. La diversité est un préalable pour que les conseils de surveillance et d'administration exécutent convenablement leurs tâches;

— le *Code Blauw* (2008) pour la police. Il s'agit d'un code de bonne conduite pour les officiers de police fixant des règles en matière de diversité et d'intégrité;

— le *Governance Code* 2010 dans le secteur des soins de santé. Les conseils de surveillance sont obligés de tendre à une composition équilibrée des équipes (h / f).

La diversité apparaît de plus en plus souvent en tant que thème lié à la gouvernance d'entreprise et est donc davantage évoquée dans les rapports annuels.

2. La situation aux Pays-Bas

Force est de constater que la situation n'est pas très favorable à l'heure actuelle et qu'elle évolue assez lentement. Seuls 61 des 749 administrateurs et commissaires sont de sexe féminin (8,1 %) (*Female Board Index* 2010 — uniquement les entreprises cotées en bourse). Si on se limite aux conseils d'administration, ce chiffre ne s'élève qu'à 2,4 %. Les Pays-Bas sont descendus de la neuvième à la dix-septième place dans le *Global Gender Gap Report* 2010.

Sur le plan politique, on constate que le Cabinet Rutte actuel compte trois ministres de sexe féminin ainsi qu'une secrétaire d'État, contre 20 membres de sexe masculin.

Le pourcentage de femmes occupant une fonction dirigeante n'est donc pas proportionnel au pourcentage de femmes hautement qualifiées ou ayant une formation scientifique qui rentre sur le marché du travail (51 %). De nombreux talents restent donc inexploités.

Il ressort de récentes statistiques de 2009 que 22 % de femmes occupent des fonctions de direction et de sous-direction dans les entreprises ayant signé la Charte de gouvernance d'entreprise.

Le fait que trois quarts des femmes actives aux Pays-Bas ont un emploi à temps partiel (moins de 35 heures par semaine) explique aussi pourquoi le passage aux fonctions dirigeantes est lent. La moyenne européenne est de 41 %.

Zo heeft men:

— de *Code Banken* (2010) die werd uitgebracht na het onderzoek en de analyse van de financiële en bankencrisis. Diversiteit is een randvoorwaarde voor de raden van toezicht en de raden van bestuur om hun taken naar behoren uit te voeren;

— de *Code Blauw* (2008) voor de politie. Het is een gedragscode voor politieofficieren waarin regels voor diversiteit en integriteit zijn vastgelegd;

— de *Governance Code* 2010 in de sector van de gezondheidszorg. De raden van toezicht zijn hier verplicht te streven naar een gebalanceerde samenstelling van de teams (m/v).

Diversiteit komt steeds vaker voor als thema van goed ondernemingsbestuur en wordt aldus ook meer opgenomen in de jaarverslagen.

2. De situatie in Nederland.

Men stelt vast dat de situatie thans niet zo gunstig is en de evolutie vrij langzaam verloopt. Slechts 61 van de 749 bestuurders en commissarissen is vrouw (8.1 %) (*Female Board Index* 2010 — alleen beursgenoteerde organisaties). Voor alleen raden van bestuur bedraagt dat cijfer slechts 2,4 %. Nederland is gezakt van plaats 9 naar plaats 17 in de *Global Gender Gap Report* 2010.

Op politiek vlak ziet men dat het huidige Kabinet Rutte drie vrouwelijke ministers en één vrouwelijke staatssecretaris tegenover 20 mannelijke telt.

Het percentage vrouwen aan de top staat dan ook niet in verhouding tot het percentage vrouwen dat met een hogere of wetenschappelijke opleiding instroomt in het arbeidsproces (51 %). Er blijft dus heel wat talent onderbenut.

Een recente meting van 2009 toont aan dat 22 % vrouwen in de top en de subtop van de bedrijven die het *corporate governance*-Charter ondertekenden, voorkomen.

Het feit dat driekwart van de werkende vrouwen in Nederland een deeltijdse baan (minder dan 35 uur per week) hebben verklaart ook waarom de doorstroming traag verloopt. In de EU ligt het gemiddelde op 41 %.

3. La fondation “*Talent naar de Top*”

Cette fondation a été créée en tant qu'organe consultatif indépendant en 2007 à l'initiative des pouvoirs publics. Elle est financée par des subsides publics et grâce au soutien des entreprises et des femmes occupant déjà une fonction dirigeante. Son objectif est d'obtenir un nombre structurellement plus élevé de femmes occupant des fonctions de direction et de sous-direction aux Pays-Bas. Elle vise à inciter les pouvoirs publics (par exemple, mesures en matière de garde des enfants), les employeurs et les femmes occupant des fonctions dirigeantes elles-mêmes à promouvoir, à partir d'une motivation intrinsèque, l'arrivée et le passage de femmes à des fonctions dirigeantes et le maintien de leur nombre. Le principe de base est, à ce égard, d'aider les organisations au lieu d'imposer des règles. Les promotions doivent avoir lieu sur une base volontaire (signature d'une charte) et non sur la base d'une réglementation. Il est dans l'intérêt (propre) des entreprises d'assurer une diversité h/f.

4. La Charte

La Charte est un instrument qui permet d'opérer un véritable changement grâce à la création, au sein d'organisations, d'un contexte mettant à profit les différences entre hommes et femmes. Elle vise une approche professionnelle de la diversité h/f, la fixation de véritables objectifs et la mesure du progrès, conformément aux autres disciplines de l'entreprise.

Les organisations signataires de la Charte s'engagent à prendre (ou à poursuivre au sein de leur actuelle politique de diversité) des mesures concrètes dans les années à venir, afin d'attirer davantage de talents féminins, de les conserver et de les nommer. Les organisations signent la charte sur base volontaire, mais pas sans engagement. Actuellement, 165 entreprises et organisations l'ont signée.

La signature par le conseil d'administration ou la direction signifie:

- l'ancrage de la diversité h/f dans la stratégie/la politique organisationnelle de l'organisation;
- la fixation d'une stratégie dans des accords de management clairs;
- la formulation d'objectifs clairs, spécifiques à l'organisation (en %), pour les 3 à 5 années à venir.

3. De stichting Talent naar de Top

Deze stichting werd als een onafhankelijk adviesorgaan in 2007 opgericht op initiatief van de overheid. Haar financiering gebeurt door overheidssubsidies en met ondersteuning van het bedrijfsleven en vrouwen die reeds een topfunctie bekleden. Haar doelstelling is gericht op het structureel meer vrouwen aan de (sub) top in Nederland krijgen. Zij richt zich op het faciliteren en stimuleren van overheid (bv. maatregelen gericht op kinderopvang), werkgevers en topvrouwen zelf, om vanuit een intrinsieke motivatie de instroom, de doorstroom en het behoud van het aantal vrouwen aan de top te bevorderen. Het uitgangspunt hierbij is de organisaties te helpen in plaats van regels op te leggen. De doorstroom moet op basis van vrijwilligheid (ondertekening van een charter) in plaats van op regelgeving plaatshebben. De m/v-diversiteit is een bedrijfs(eigen)belang.

4. Het Charter

Het Charter is een tool om daadwerkelijk verandering te realiseren door het creëren van een context binnen organisaties, waarin de verschillen tussen mannen en vrouwen worden benut. Het is gericht op een professionele aanpak van de m/v-diversiteit, het daadwerkelijk doelen stellen en het meten van de voortgang, conform de andere bedrijfsdisciplines.

Organisaties die het Charter ondertekenen, zeggen toe de komende jaren concrete maatregelen te nemen (of die binnen hun huidige diversiteitsbeleid verder te zetten) om meer vrouwelijk talent aan boord te krijgen, te behouden en te benoemen. Organisaties ondertekenen het charter vrijwillig maar niet vrijblijvend. Inmiddels hebben op dit ogenblik 165 bedrijven en organisaties getekend.

De ondertekening door de raad van bestuur of de directie betekent:

- de verankering van de m/v-diversiteit in de strategie/het organisatiebeleid van de organisatie;
- de strategie wordt vastgelegd in heldere managementafspraken;
- het formuleren van heldere, organisatiespecifieke doelstellingen (in %) voor de komende 3 tot 5 jaar.

5. Le respect de la Charte

L'objectif de "*Talent naar de Top*" est de parvenir à avoir structurellement plus de femmes à des postes de (sous-)direction aux Pays-Bas. La mesure du progrès et de la transparence dans ce domaine est essentielle pour la réalisation de cet objectif.

La Commission *Monitoring* de "*Talent naar de Top*" a été instituée par le ministre des Affaires économiques et le ministre de l'Enseignement et de la Culture (dont relève la politique de diversité) et est composée de représentants du monde de l'entreprise et de hauts fonctionnaires.

La commission veille au respect de la Charte et fait rapport chaque année sur les progrès enregistrés par les signataires. Elle le fait au moyen:

- d'un rapport public (comparaison par branche) regroupant des informations (quantitatif);
- d'un *feedback* individuel et confidentiel adressé à chaque signataire et comparant les résultats personnels à ceux du groupe de référence, de manière à ce qu'on puisse apprendre des autres au sein du même secteur (qualitatif).

Pour 2008 et 2009, le rapport public de 2009 montre ce qui suit:

5. De naleving van het Charter

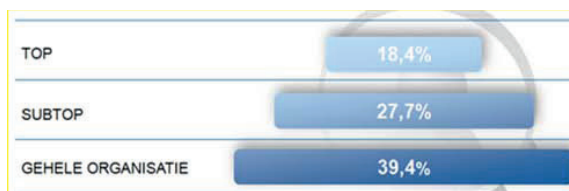
Het doel van Talent naar de Top is om structureel meer vrouwen aan de (sub)top in Nederland te krijgen. Het meten van de voortgang en transparantie op dit gebied is essentieel bij het verwezenlijken van deze doelstelling.

De Commissie *Monitoring* van Talent naar de Top werd ingesteld door de minister van Economische zaken en de minister van Onderwijs en Cultuur (waaronder het diversiteitsbeleid ressorteert) en is samengesteld uit vertegenwoordigers van het bedrijfsleven en hoge overheidsfunctionarissen.

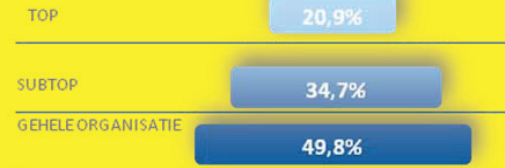
De commissie ziet toe op de naleving van het Charter en rapporteert jaarlijks over voortgang geboekt door de ondertekenaars door middel van:

- een publiek rapport (branchevergelijking) met samengevoegde informatie (kwantitatief);
- een vertrouwelijke, individuele terugkoppeling per ondertekenaar, waarin de eigen resultaten worden vergeleken met de referentiegroep, zodat men kan leren van anderen in dezelfde sector (kwalitatief).

Het publiek rapport 2009 toont het volgende voor 2008 en 2009:



Gemiddeld aandeel vrouwen per organisatorische laag ondertekenaars 2008



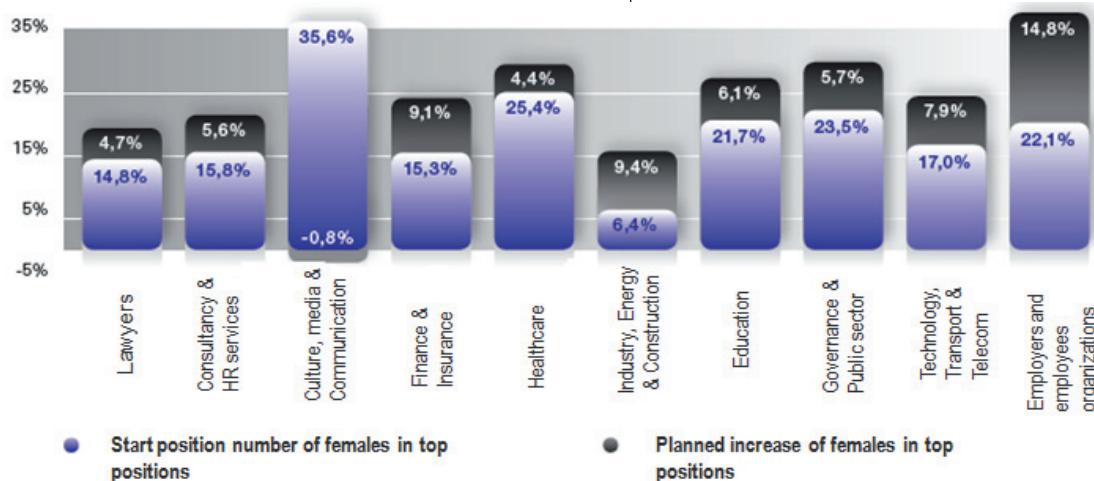
Gemiddeld aandeel vrouwen per organisatorische laag ondertekenaars 2009

Direction
Sous-direction
Ensemble de
l'organisation

Pourcentage moyen
de femmes
par couche
organisationnelle
chez les signataires 2008

Direction
Sous-direction
Ensemble de
l'organisation

Pourcentage moyen
de femmes
par couche
organisationnelle
chez les signataires 2009



6. Actions concrètes visant à promouvoir la diversité h/f

Cela revient à travailler sur les facteurs de réussite, la diversité devant à cet égard être considérée comme un businesscase à intégrer dans l'organisation en ligne. La politique de diversité ne peut se réduire à la gestion des ressources humaines, mais des instruments de ressources humaines peuvent être mis en œuvre à cet égard. Il faut une communication interne et externe active. Les actions concrètes doivent se traduire dans le recrutement et la sélection en vue de permettre le passage à des fonctions de sous-direction, l'accès à des fonctions de direction et le maintien du talent féminin.

En signant la Charte "*Talent naar de Top*", l'organisation:

- s'engage à prendre des mesures concrètes en vue de promouvoir une politique h/f effective;
- bénéficie du soutien de la fondation;
- dispose d'une plate-forme d'expertise;
- dispose d'un réseau et d'un partenaire;
- dispose d'outils concrets.

7. La Charte diffère d'autres initiatives

La Charte se fonde sur la coopération entre les pouvoirs publics, les entreprises et les hommes et femmes

6. Concrete stappen naar m/v-diversiteit

Dit komt neer op het werken aan de succesfactoren waarbij de diversiteit als businesscase moet gelden en ingebed dient te zijn in de lijnorganisatie. Het diversiteitsbeleid mag niet zuiver als HR-beleid gelden, maar HR-instrumenten kunnen in dit verband wel worden ingezet. Er dient een actieve interne en externe communicatie te zijn. De concrete stappen moeten tot uiting komen bij de werving en selectie met het oog op de doorstroom naar de subtop, de toestroom in de top en het behoud van vrouwelijk talent.

De ondertekening van het Charter Talent naar de Top komt voor een organisatie neer op:

- concrete stappen naar een effectief m/v-beleid;
- ondersteuning door de Stichting;
- de beschikking over een kennisplatform;
- een netwerk en een partner;
- concrete instrumenten.

7. Het Charter onderscheidt zich van andere initiatieven

Het Charter vertrekt van het concept van samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en leidinggevende

titulaires de fonctions dirigeantes. La fondation “*Talent naar de Top*” entend encourager les employeurs à changer de leur propre initiative. Elle propose une alternative aux législations imposant des quotas, par exemple. La fondation souhaite leur offrir des outils concrets.

De nombreuses entreprises ont adopté le modèle de diversité néerlandais. Plus de 160 organisations ont déjà signé la Charte “*Talent naar de Top*” et entrepris des actions concrètes et durables sur le plan de la diversité h/f. Il s’agit d’entreprises issues d’horizons divers et leur nombre est en augmentation.

2. Exposé de Mme Mari Teigen, “*Institute for Social research*”, Oslo.

L’exposé de Mme Teigen porte sur la législation norvégienne promulguée en 2003 et instaurant des quotas visant à assurer la mixité d’un large éventail de conseils d’administration. La loi prescrit que chaque sexe soit représenté à hauteur de 40 % au moins dans les conseils d’administration. Cette législation a eu une incidence non négligeable sur le débat en Europe.

Cette loi est surtout axée sur les sociétés cotées en bourse (la réglementation s’applique à partir du 1^{er} janvier 2006 aux entreprises nouvellement créées et à partir du 1^{er} janvier 2008 aux entreprises existantes), mais elle s’applique également aux sociétés intercommunales (2004), aux entreprises publiques (2004), aux régions communales (2009) et aux coopératives (2009). La loi ne s’applique pas aux sociétés non cotées en bourse.

La Norvège compte quelque 400 sociétés cotées, dont 240 cotées à la bourse d’Oslo. Il y a environ 800 entreprises qui sont, en tout ou en partie, propriété des pouvoirs publics, y compris les coopératives. Sont concernés au total 7000 postes ou mandats dans des conseils d’administration. Quelque 2 400 mandats sont concernés pour les 400 sociétés cotées en bourse qui tombent sous l’application de cette loi. Ces postes sont occupés par environ 1 400 personnes (800 hommes et 600 femmes). Beaucoup de personnes occupent donc plus d’une fonction dirigeante.

La loi norvégienne prescrit que les deux sexes doivent être représentés à concurrence d’au moins 40 % dans les conseils d’administration composés d’au moins neuf membres. Les plus petits conseils d’administration se voient appliquer des conditions aménagées en fonction de la taille de l’entreprise. Si le conseil compte, par exemple, six à huit membres, les deux sexes doivent être représentés par au moins trois membres.

vrouwen en mannen. De Stichting Talent naar de Top wil werkgevers stimuleren om vanuit henzelf te veranderen. Het is een alternatief voor wetgeving zoals een die quota oplegt. De stichting wil hen een concreet instrumentarium aanbieden.

Het Nederlands diversiteitsmodel slaat bij heel wat bedrijven aan. Ondertussen hebben al meer dan 160 organisaties het Charter Talent naar de Top ondertekend en zetten concrete en duurzame stappen op het gebied van m/v-diversiteit. Onder hen is er een grote verscheidenheid en hun aantal neemt toe.

2. Uiteenzetting van mevrouw Mari Teigen, “*Institute for Social research*”, Oslo.

De uiteenzetting van mevrouw Teigen heeft betrekking op de in 2003 uitgevaardigde Noorse wetgeving waarbij quota werden ingevoerd en die gericht is op de gendersamenstelling van een breed spectrum van raden van bestuur. De wet vraagt dat minstens 40 % van elk geslacht is vertegenwoordigd in de raad van bestuur. Deze wetgeving heeft een niet onaanzienlijke invloed gehad op het debat in Europa.

De wet is vooral gericht op beursgenoteerde ondernemingen (voor nieuw opgerichte bedrijven geldt de regeling vanaf 1 januari 2006, voor bestaande vanaf 1 januari 2008) maar zij geldt daarnaast ook voor de intergemeentelijke bedrijven (2004), de overheidsbedrijven (2004), de gemeentelijke bedrijven (2009) en de coöperatieven (2009). De wet geldt niet voor niet-beursgenoteerde bedrijven.

Er zijn in Noorwegen ongeveer 400 beursgenoteerde ondernemingen waarvan er 240 op de beurs in Oslo zijn genoteerd. Er zijn ongeveer 800 bedrijven die volledig of gedeeltelijk overheidseigendom zijn, m.i.v. de coöperatieven. In totaal gaat het hier om 7 000 plaatsen of mandaten in raden van bestuur. Voor de 400 beursgenoteerde bedrijven die onder deze wet vallen gaat het om ongeveer 2 400 mandaten. Deze plaatsen worden door ongeveer 1 400 personen bezet (800 mannen en 600 vrouwen). Tal van personen bekleden dus meer dan één bestuursfunctie.

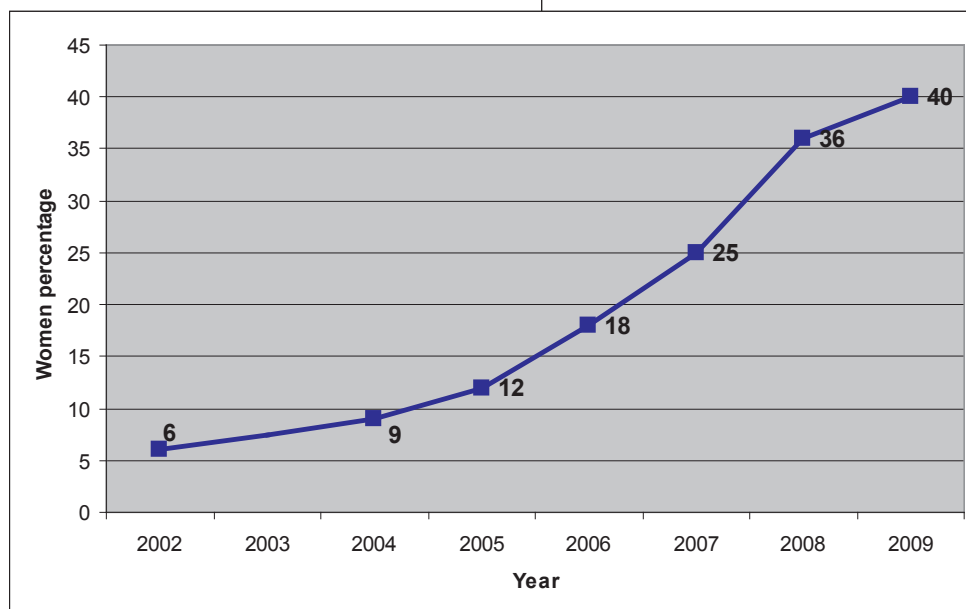
De Noorse wet schrijft voor dat waar er negen of meer leden zijn van een raad van bestuur, elk geslacht voor ten minste 40 % vertegenwoordigd zou moeten zijn. Voor kleinere raden van bestuur gelden aangepaste voorwaarden in functie van de omvang van de onderneming. Wanneer de raad bijvoorbeeld zes tot acht leden telt, zouden beide geslachten dienen vertegenwoordigd te zijn door ten minste drie leden.

Le succès de la loi sur les quotas est probablement attribuable en partie aux sanctions très lourdes que peut entraîner une infraction à celle-ci. Une entreprise qui possède un conseil d'administration dont la composition n'est pas légale, en dépit de multiples avertissements et de la possibilité offerte de se conformer à la loi, peut être dissoute par la contrainte.

C'est une sanction très lourde, mais elle est du même ordre que les sanctions comparables prévues pour les entreprises qui ne se conforment pas à la législation sur les sociétés. À ce jour, cette sanction n'a encore jamais été appliquée. Toutes les entreprises soumises à la loi sur les quotas satisfont visiblement aux conditions.

Le graphique ci-après montre l'évolution de la présence des femmes dans les conseils d'administration des entreprises cotées en bourse. À la fin des années 1990, lorsque le débat a été lancé en Norvège, on ne disposait guère de statistiques fiables dans ce domaine. En 1999, il s'agirait cependant de 2 à 4 % et au tournant du millénaire, de 5 %. Ce chiffre contrastait fortement avec l'idée que l'on se faisait de l'égalité des sexes en Scandinavie. La loi sur les quotas a dès lors induit un changement spectaculaire.

La présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises cotées en bourse, 2002-2009 (%) – Norvège



L'institut a mené, en 2009, une étude sur l'impact de la loi auprès des membres des conseils d'administration de toutes les entreprises cotées en Bourse (40 questions ont été envoyées et 900 membres des conseils d'administration y ont répondu, soit 62 %).

Het succes van de quotawet is waarschijnlijk en gedeeltelijk het gevolg van de vrij zware sancties die kunnen voortvloeien uit een overtreding ervan. Een bedrijf dat geen wettelijk samengestelde raad van bestuur heeft, niettegenstaande verschillende waarschuwingen en de geboden mogelijkheid zich naar de wet te schikken, kan op gedwongen wijze ontbonden worden.

Het is een zeer zware sanctie maar ze ligt wel in lijn met soortgelijke sancties die worden voorzien voor bedrijven die de vennootschapswetgeving overtreden. Tot op heden werd deze sanctie nog niet toegepast. Alle bedrijven die onderworpen zijn aan de quotawet voldoen blijkbaar aan de voorwaarden.

De hiernavolgende grafiek toont de evolutie aan van de aanwezigheid van vrouwen in de raden van bestuur van beursgenoteerde bedrijven. In de late jaren 1990 toen het debat in Noorwegen de kop opstak waren hierover nauwelijks betrouwbare statistieken. In 1999 zou het echter om een 2 à 4 % gaan en bij de milleniumwende om een 5 %. Dit cijfer stond in schril contrast met het gevestigd beeld van de Scandinavische gendergelijkheid. De quotawet heeft dan ook geleid tot een spectaculaire verandering.

Vrouwen in de raad van bestuur van beursgenoteerde bedrijven, 2002-2009 (%) – Noorwegen

Het instituut voerde in 2009 een onderzoek uit naar de impact van de wet bij de leden van de raad van bestuur van alle beursgenoteerde ondernemingen (40 vragen werden gestuurd, 900 leden van raden van bestuur antwoorden (62 %)).

L'une des questions portait sur les postes occupés par les femmes au sein du conseil d'administration.

Bien que le nombre de femmes au sein des conseils d'administration des entreprises notées en Bourse ait fortement augmenté par suite de la loi sur les quotas, il subsiste néanmoins une hiérarchie entre les sexes au sein des conseils:

- les présidents sont presque toujours des hommes;
- le nombre de femmes est un peu plus élevé parmi les vice-présidents;
- près de 40 % des hommes exercent une présidence (32 %) ou une vice-présidence (9 %) tandis que ces pourcentages sont respectivement de 10 %, 3 % et 8 % pour les femmes;
- les femmes sont surtout recrutées parmi les membres ordinaires élus parmi les actionnaires;
- les représentants des travailleurs sont plus souvent des hommes que des femmes.

On observe également des différences de représentation selon les tranches d'âge. Globalement, il y a plus de femmes jeunes que d'hommes jeunes. Par exemple, il y a beaucoup plus de femmes dans la tranche des 40-50 ans. L'explication peut être que les femmes nouvellement admises sont relativement jeunes et que la loi sur les quotas n'entraîne pas le départ de l'"old boy network" des conseils d'administration, mais plutôt la non-admission d'hommes plus jeunes et moins expérimentés ou leur remplacement par des femmes.

En ce qui concerne les études accomplies, le niveau d'études des membres féminins est légèrement supérieur à celui des hommes, mais c'est essentiellement une question d'âge. Il n'est pas rare que les hommes âgés aient un niveau d'études supérieur à celui des femmes. Même en ce qui concerne le type d'études accomplies, les différences entre les femmes et les hommes sont relativement ténues. La moitié des hommes et des femmes ont suivi une formation de gestion d'entreprise. Parmi les hommes, on dénombre un peu plus de formations scientifiques et technologiques et, chez les femmes, davantage de juristes.

En ce qui concerne l'activité principale, les hommes sont plutôt partenaires dans l'entreprise ou indépendants, alors que les femmes travaillent davantage comme managers.

En matière d'intérêts de propriétaires, on constate des différences manifestes. Les membres masculins

Een van de vragen had betrekking op de positie die vrouwen bekleden in de raad van bestuur.

Niettegenstaande de verhouding van het aantal vrouwen in de raad van bestuur van beursgenoteerde bedrijven aanzienlijk is toegenomen ten gevolge van de quotawet, blijft er nochtans een genderhiërarchie in de schoot van de raden zelf bestaan:

- de voorzitters zijn praktisch steeds mannen;
- onder de vice-voorzitters zijn er een beetje meer vrouwen;
- ongeveer 40 % van de mannelijke raadsleden zijn voorzitter (32 %) of vice-voorzitter (9 %) terwijl het maar om 10 % (3 %/ 8 %) gaat bij de vrouwelijke leden;
- de vrouwen worden voornamelijk gerekruteerd uit de gewone leden verkozen onder de aandeelhouders;
- de vertegenwoordigers van de werknemers zijn in meer gevallen mannen dan vrouwen.

Er zijn ook verschillen in verdeling volgens leeftijd. Globaal gezien zijn er meer jonge vrouwen in vergelijking met de mannen. Zo zijn er aanzienlijk meer vrouwen in de groep van 40-50 jaar. Redenen hiervoor kunnen zijn dat de nieuw aangetrokken vrouwen relatief jong zijn alsook dat het niet de groep is van het "old boy network" bij de mannen die uit de raad wordt geweerd, als gevolg van de quotawet, maar dat het eerder is dat jongere, minder ervaren, mannen niet toegelaten worden in de raden of dat zij worden vervangen door vrouwen.

Wat het genoten onderwijs betreft, ligt het onderwijsniveau van de vrouwelijke leden iets hoger dan dit van de mannen maar dit staat voornamelijk in verband met de leeftijd. Oudere mannen hebben niet zelden een hoger onderwijsniveau genoten dan vrouwen. Ook aangaande het type van genoten onderwijs zijn de verschillen tussen mannen en vrouwen relatief klein. De helft van zowel mannen als vrouwen hebben een opleiding in bedrijfsmanagement gevolgd. Bij de mannen vindt men een beetje meer wetenschappelijke en technologische opleidingen, bij vrouwen meer juristen.

Inzake de hoofdactiviteit zijn mannen eerder partner in het bedrijf of zelfstandige, terwijl vrouwen meer als manager werken.

Op het punt van de eigenaarsbelangen zijn er duidelijk verschillen. De mannelijke leden van de raad van

du conseil d'administration ont souvent eux-mêmes d'importants intérêts de propriétaires, ou ils représentent les intérêts d'autres propriétaires. Cela pourrait indiquer que la réforme des quotas a généré des conseils d'administration moins liés à des groupes de propriétaires spécifiques de l'entreprise. Cela pourrait également signifier que le pouvoir des grands groupes de propriétaires se réduit, mais cela ne veut pas nécessairement dire que ces intérêts sont moins protégés, mais plutôt que l'on tient compte d'un spectre plus large de propriétaires, et même de celui de la société au sens large.

En ce qui concerne les éventuelles modifications du fonctionnement du conseil d'administration à la suite de la loi relative aux quotas, peu de personnes se sont déclarées insatisfaites à l'égard des quotas. La majorité (davantage d'hommes que de femmes) a trouvé que rien n'avait changé. Davantage de femmes que d'hommes considéraient en revanche que le conseil fonctionnait mieux. On suppose que beaucoup de femmes n'ont pas répondu à cette question parce qu'elles sont nouvelles et qu'elles n'ont pas pu comparer avec l'ancien conseil d'administration.

En ce qui concerne le recrutement, les entreprises n'ont pas besoin d'une aide externe pour engager des femmes. Rien n'indique que l'on fait plus appel à des chasseurs de têtes ou à certaines banques de données qu'avant l'instauration des quotas. Il en va de même pour la question de savoir si l'on recrute désormais davantage parmi les membres de la famille, les réseaux ou le cercle d'amis. Rien ne permet de l'affirmer. Les femmes sont recrutées pour le conseil de la même manière que les hommes, par l'intermédiaire de relations professionnelles et sociales.

En ce qui concerne l'incidence de la loi relative aux quotas, on s'est d'abord enquis d'un effet de contagion, pour savoir si la répartition plus équilibrée des hommes et des femmes dans certaines entreprises, telle que la prévoit la loi relative aux entreprises cotées en Bourse, a également induit une diversification dans d'autres domaines du monde des affaires (par exemple, une augmentation du nombre de femmes dans le groupe des CEO ou dans les conseils d'administration non soumis à la loi relative aux quotas dans les entreprises non cotées en Bourse).

Les statistiques révèlent une absence presque totale des femmes parmi les CEO. D'après les chiffres, 2 % seulement des administrateurs exécutifs/CEO des entreprises cotées à la Bourse d'Oslo sont des femmes. Elles représentent environ 10 % de la direction des plus grandes entreprises (Heidenreich 2009, 2010).

bestuur hebben dikwijls zelf belangrijke eigenaarsbelangen of vertegenwoordigen eigenaarsbelangen. Dit zou er kunnen op wijzen dat de quotahervorming heeft geleid tot raden van bestuur die minder zijn gebonden aan specifieke eigenaarsgroepen van het bedrijf. Het zou eveneens kunnen betekenen dat de macht van de grote eigenaarsgroepen afneemt maar het wil niet noodzakelijkerwijze zeggen dat die belangen minder worden beschermd, eerder dat rekening wordt gehouden met het breder spectrum van eigenaars, zelfs met de belangen van de maatschappij in de ruime betekenis.

In verband met mogelijke veranderingen in de functionering van de raad van bestuur door de quotawet, verklaarden weinigen ontevreden te zijn over de quota. De meerderheid (meer mannen dan vrouwen) vond dat er niets was veranderd. Meer vrouwen dan mannen vonden dan weer dat de raad beter functioneerde. Er wordt vermoed dat veel vrouwen deze vraag niet beantwoord hebben omdat ze nieuw zijn en dus niet konden vergelijken met de vroegere raad van bestuur.

In verband met de rekrutering moet op de vraag of bedrijven externe hulp nodig hebben om vrouwen aan te werven, ontkennend worden geantwoord. Niets wijst erop dat headhunters of bepaalde databanken nu meer zouden worden ingeschakeld dan vóór de invoering van de quota. Hetzelfde geldt voor de vraag of nu meer uit de familie of de netwerken/vriendenkring van de leden van de raad van bestuur zou worden gerekruteerd. Er zijn geen indicaties in die richting. Vrouwen worden voor de raad gerekruteerd net zoals mannen via professionele en sociale relaties.

Inzake de impact van de quotawet werd in een eerste vraag geïnformeerd naar zogenaamde spillover-effecten om te weten te komen of het verhoogde genderevenwicht in bedrijven, zoals voorgeschreven bij de wet voor de beursgenoteerde ondernemingen, ook heeft geleid tot diversificatie in andere domeinen van de zakenwereld (bv. stijging van het aantal vrouwen onder de groep van de CEO's, in de raden van bestuur die niet onderworpen zijn aan de quotawet in niet-beursgenoteerde ondernemingen)?

Uit statistische gegevens blijkt een bijna totale afwezigheid van vrouwen onder CEO's. Cijfers tonen aan dat enkel 2 % van de uitvoerende bestuurders/CEO's van de op de beurs van Oslo genoteerde bedrijven, vrouwen zijn. In het management van de grootste bedrijven zijn er ongeveer 10 % (Heidenreich 2009, 2010).

Pour les entreprises non cotées en Bourse, la situation ne semble guère évoluer. La proportion accrue de femmes dans les conseils d'administration des entreprises cotées en Bourse ne s'est pas propagée aux entreprises non cotées en Bourse. Au contraire, leur composition se distingue par une remarquable stabilité. Il faut cependant tenir compte de la composition relativement hétérogène de ce groupe d'entreprises (des entreprises unipersonnelles aux entreprises parfois relativement importantes).

D'une part, la stabilité de la prépondérance masculine reflète peut-être simplement le fait que les entreprises non cotées en Bourse ont moins tendance à intégrer des femmes au sein de leur conseil d'administration parce qu'elles n'y sont pas obligées par la loi relative aux quotas. Ces attermoissements peuvent également expliquer pourquoi si peu de changements interviennent dans la direction des entreprises cotées en Bourse.

D'autre part, la loi relative aux quotas pourrait précisément être à l'origine de cette stabilité. Elle a en effet entraîné une augmentation de la demande de femmes pour les conseils d'administration des entreprises cotées en Bourse et son effet secondaire pourrait être une diminution de l'offre de femmes disponibles pour compléter les conseils des entreprises non cotées en Bourse. La plupart des femmes d'affaires visibles et expérimentées sont en position de pouvoir choisir entre plusieurs offres de sièges au sein d'un conseil d'administration. Et bien évidemment, elles optent souvent pour l'offre des entreprises les plus importantes.

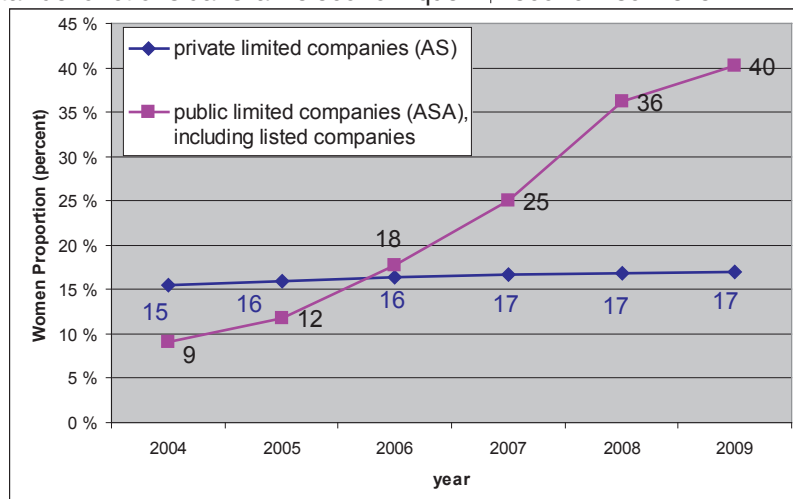
Simultanément, il y a lieu de souligner que la loi sur les quotas a été entièrement mise en œuvre en moins de deux ans. Il est sans doute trop tôt pour tirer dès à présent des conclusions sur d'éventuels effets *spill-over*. Pour l'heure, on dispose dès lors de preuves insuffisantes pour considérer que la loi sur les quotas favoriserait de manière non négligeable l'accès des femmes à un plus large éventail de fonctions dans la vie économique.

Voor niet-beursgenoteerde bedrijven lijkt er niet veel te bewegen. De toegenomen verhouding van vrouwen in de raad van bestuur van beursgenoteerde bedrijven heeft zich niet doorgezet in de niet-beursgenoteerde. Hier tekent zich een opvallende stabiliteit in hun samenstelling af. Er moet wel rekening mee worden gehouden dat deze groep bedrijven vrij heterogeen is samengesteld (van eenmansbedrijven tot soms vrij grote ondernemingen).

Eenzijds kan het stabiele mannelijke overwicht misschien eenvoudigweg reflecteren dat niet-beursgenoteerde bedrijven minder geneigd zijn vrouwen in hun raad van bestuur op te nemen omdat ze er door de quotawet niet toe verplicht worden. Een soortgelijke aarzeling om te ageren kan ook de reden zijn waarom er zo weinig verandering optreedt in het topmanagement van de op de beurs genoteerde bedrijven.

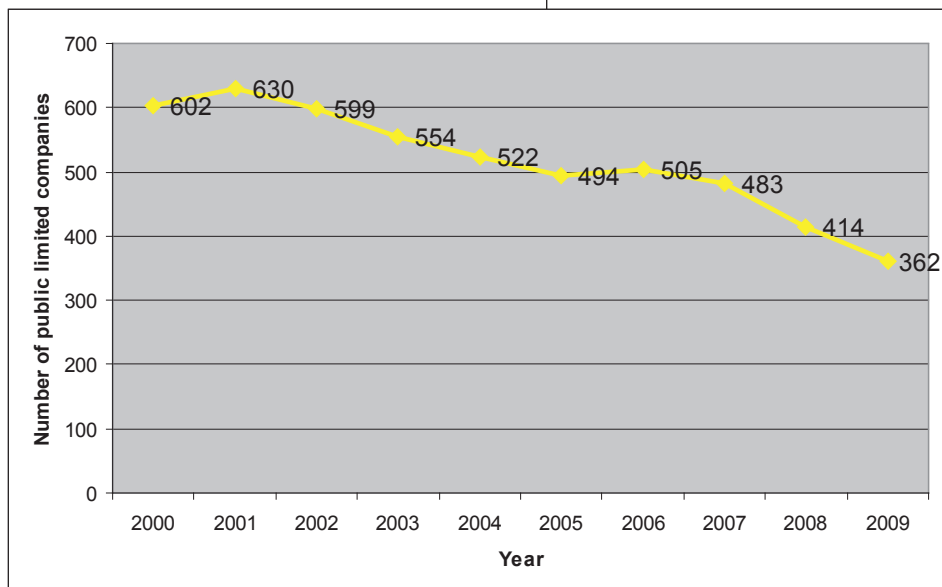
Anderzijds zou de quotawet juist aan de oorsprong kunnen liggen van de stabiliteit. Zij heeft immers geleid tot een gestegen vraag naar vrouwen voor de raad van bestuur van beursgenoteerde ondernemingen met als mogelijk neveneffect dat het aanbod van vrouwen dat beschikbaar is om de raden aan te vullen van de niet-beursgenoteerde bedrijven afgenomen is. De meest zichtbare en ervaren zakenvrouwen bevinden zich in een positie dat ze kunnen kiezen onder verschillende aanbiedingen voor zitjes in een raad van bestuur. En natuurlijk kiezen ze dikwijls voor het aanbod van de belangrijkste bedrijven.

Tegelijkertijd moet worden benadrukt dat de quotawet in minder dan twee jaar volledig werd uitgevoerd. Waarschijnlijk is het te vroeg om nu reeds te concluderen over mogelijke *spill-over*-effecten. Op dit ogenblik is er dan ook weinig bewijs voor de stelling dat de quotawet als een belangrijke impuls zou gelden voor de toegang van vrouwen tot een ruimer aanbod van posities in het economisch leven.



En outre, d'aucuns prétendent qu'il existerait une corrélation entre l'impact limité de la loi sur les quotas et la diminution du nombre d'entreprises cotées en bourse. En 2007, une centaine d'entreprises se sont fait rayer de la liste des entreprises cotées en bourse (*delisting*) et réenregistrer comme entreprises non cotées. S'agirait-il d'une manœuvre destinée à éluder la loi sur les quotas? Elles le démentent.

Bovendien zou er volgens sommigen een correlatie zou bestaan tussen de beperkte impact van de quotawet en de afname van het aantal beursgenoteerde bedrijven. In 2007 lieten een 100-tal bedrijven zich van de lijst van beursgenoteerde bedrijven schrappen (*delisting*) en herregistreren als niet-beursgenoteerd. Is de oorzaak hiervan het feit dat ze trachten de quotawet te ontwijken? Het antwoord op de vraag is ontkennend.



Une étude des motifs de réenregistrement nous apprend que l'hypothèse d'une manœuvre visant à éluder la loi est hâtive et que la raison est autre.

La modification de la législation relative au commerce de titres intervenue en 2007 constitue probablement l'un des motifs. Auparavant les institutions financières qui négociaient des titres devaient être enregistrées en tant qu'entreprises cotées. Fin 2007, cette condition n'était plus requise par la loi et un certain nombre d'institutions ont modifié leur statut en entreprise non cotée. Ce statut impose nettement moins de conditions au regard de toutes sortes de réglementations, en particulier en matière de règles comptables et d'exigences contraignantes de fonds propres.

L'analyse de l'*"Institute for social research"* a révélé que le régime des quotas n'est pas le principal motif du réenregistrement. Les raisons citées étaient qu'il était plus approprié et plus pratique d'être une entreprise non cotée (60 %), que, par suite de la modification de la législation norvégienne relative aux entreprises financières et à leur statut formel, il était désormais possible de travailler en tant qu'entreprise non cotée (36 %), que l'entreprise en question avait procédé à une restructuration (fusions, reprises) (36 %), que la stratégie de l'entreprise avait été modifiée (32 %) ou le régime des quotas d'une manière générale (33 %).

Onderzoek naar de redenen voor een herregistratie leert dat de ontwijkingshypothese uitgaat van een te snelle veronderstelling en er niet de oorzaak van is.

Een van de redenen ligt waarschijnlijk in een wijziging in 2007 van de wetgeving geldend voor de handel in effecten. Tot op dat ogenblik moesten financiële instellingen die effecten verhandelden als beursgenoteerde ondernemingen zijn ingeschreven. Einde 2007 werd dit niet langer wettelijk vereist en een aantal veranderde zijn statuut in niet-beursgenoteerd bedrijf. In dit statuut gelden veel minder vereisten op het gebied van allerlei reglementeringen meer in het bijzonder wat betreft boekhoudregels en verplichte kapitaalvereisten.

Uit het onderzoek van het *"Institute for social research"* bleek dat de quotaregeling niet de belangrijkste reden was voor de herregistratie. Men gaf als redenen op dat het beter paste en praktischer was om een niet-beursgenoteerd bedrijf te zijn (60 %), dat het nu mogelijk was als niet-beursgenoteerd bedrijf te werken als gevolg van de wijziging van de Noorse wetgeving m.b.t. financiële ondernemingen en hun formele status (36 %), dat het bedrijf in kwestie overgegaan was tot herstructurering (fusies, overnames) (36 %), dat de bedrijfsstrategie was gewijzigd (32 %) of de quotaregeling in het algemeen (33 %).

Les cas dans lesquels le réenregistrement a été uniquement justifié par la loi sur les quotas sont particulièrement peu nombreux (7 %). Le problème cité le plus fréquemment à cet égard était la difficulté à trouver des femmes qualifiées en tant que candidates membres du conseil d'administration.

Une autre question est de savoir si la loi sur les quotas a entraîné une démocratisation du pouvoir économique en Norvège, démocratisation que le gouvernement avait avancée comme justification importante de la réforme. On imaginait que les quotas entraîneraient une démocratisation parallèle à la représentation des travailleurs au conseil d'administration. Le gouvernement considérait que l'absence de femmes au conseil d'administration représentait un déficit démocratique dans l'exercice du pouvoir économique.

Selon l'Institut, la progression rapide du nombre de femmes dans les conseils peut effectivement être interprétée comme une démocratisation de l'accès au pouvoir économique.

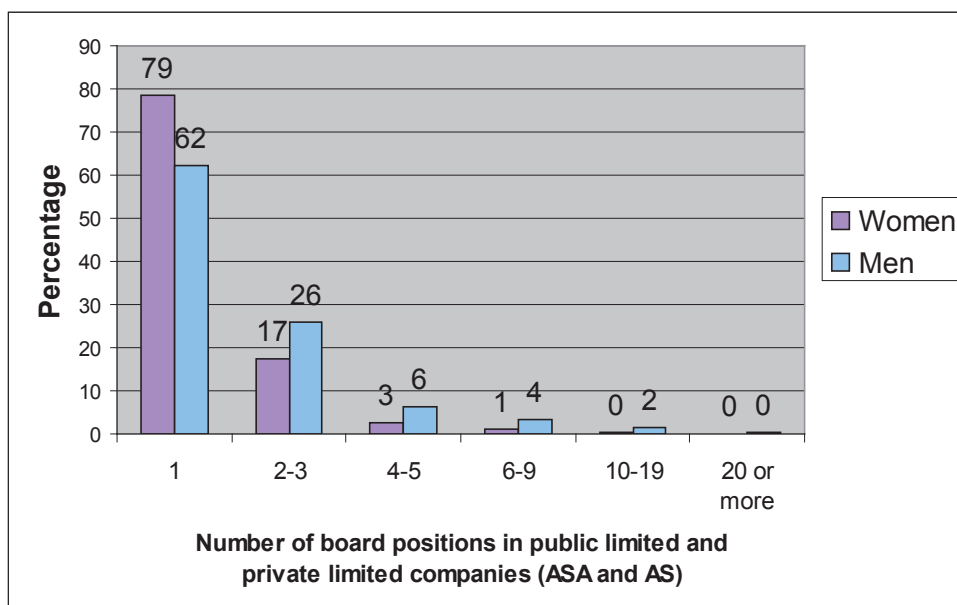
D'autre part, le phénomène des "jupes dorées" a alimenté le débat sur la question de savoir si "la présence de femmes au conseil d'administration" est avant tout un débat sur l'égalité des genres pour quelques-uns, et non pour tous. Des recherches ont fait apparaître que la plupart des membres d'un conseil ne siègent qu'au sein d'un seul conseil et que cela se vérifie davantage pour les femmes que pour les hommes. Il ressort d'une analyse récente de réseaux que la loi sur les quotas a entraîné une hausse de la multiplication des mandats d'administrateur, et ce, à la fois pour les hommes et pour les femmes. C'est dès lors plutôt aux hommes que s'applique l'expression "jupes dorées".

Bijzonder weinig werd de quotawet als enige reden opgegeven voor de herregistratie (7 %). In dit verband was het meest gerapporteerde probleem de moeilijkheid om gekwalificeerde vrouwen als kandidaat-leden van de raad van bestuur, te vinden.

Een andere vraag is of de quotawet heeft geleid tot een democratisering van de economische macht in Noorwegen, wat als een belangrijke reden voor de hervorming door de regering werd aangehaald. Men dacht dat de quotawet een parallelle democratisering zou tot stand brengen naast de werknemersvertegenwoordiging in de raad van bestuur. De regering vond dat de afwezigheid van vrouwen in de raad van bestuur een democratisch deficit uitmaakte bij de uitoefening van de economische macht.

De snelle toename van het aantal vrouwen in de raden kan volgens het Instituut inderdaad worden geïnterpreteerd als een democratisering van de toegang tot de economische macht.

Anderzijds heeft het fenomeen van de "gouden rokjes" bijgedragen tot een debat over de vraag of "vrouwen in de raad van bestuur" in eerste instantie een debat is over gendergelijkheid voor de weinigen en niet voor iedereen. Onderzoek toont aan dat de meeste raadsleden alleen maar in één raad zitting hebben en dit geldt meer voor vrouwen dan voor mannen. Een recente analyse van netwerken toont aan dat de quotawet heeft geleid tot een toename van de meervoudige bestuurdersmandaten, en dat dit geldt zowel voor mannen als vrouwen. De term van de "gouden rokjes" gaat bijgevolg eerder op voor de mannen.



Reste bien entendu à savoir pourquoi le nombre de mandats multiples d'administrateur augmente par suite de la loi sur les quotas. Une explication importante peut résider dans l'offre plus réduite de candidates présentant les qualifications et l'expériences suffisantes. Les femmes les plus qualifiées et expérimentées obtiennent le plus grand nombre de propositions.

S'agissant des hommes, la multiplication des mandats d'administrateur s'explique peut-être par le fait que les hommes les plus puissants conservent leur siège au sein du conseil d'administration, alors que les hommes les moins expérimentés ont été remplacés par des femmes en vue d'atteindre les quotas.

Cette tendance à la concentration du pouvoir remet en cause l'argument de la démocratisation de la loi sur les quotas. D'une part, la loi a ouvert le conseil d'administration aux femmes, leur donnant un accès sans précédent au pouvoir économique en Norvège. Parallèlement, les mandats d'administrateur sont à présent concentrés entre les mains de personnes moins nombreuses. Il est prématuré d'affirmer qu'il s'agit d'une nouvelle tendance à la concentration de pouvoir dans la vie économique ou plutôt d'un problème transitoire.

Conclusion

Traditionnellement, la politique norvégienne en matière d'égalité entre les hommes et les femmes résout les problèmes par la mise en œuvre de décisions des pouvoirs publics. Les mesures et les moyens étaient à cet égard principalement axés sur le secteur public. La prédominance masculine à tous les niveaux dans le secteur privé, en particulier au niveau des fonctions supérieures, a longtemps fait débat, mais a été longtemps négligée en tant que domaine d'action des politiques publiques. Dans ce contexte, la réglementation sur les quotas constitue un véritable point de rupture dans une longue tradition de non-intervention dans les situations relatives à l'égalité entre les hommes et les femmes dans le secteur privé.

La législation sur les quotas a montré que des changements peuvent effectivement se produire dans un domaine qui, à première vue, n'était pas susceptible d'évoluer. En vue de "détecter" des candidats féminins, les personnes chargées de sélectionner des candidates ont dû élargir le rayon d'action dans lequel elles cherchaient habituellement. La loi sur les quotas contribue en outre à créer des modèles féminins.

La loi norvégienne sur les quotas a également insufflé une nouvelle vie dans le débat international sur les femmes et le management et sur l'accession des femmes au conseil d'administration. L'instauration de la loi s'est

De vraag is natuurlijk waarom meervoudige bestuurdersmandaten toenemen als gevolg van de quotawet? Een belangrijke verklaring kan worden gevonden in het feit dat er een beperkter aanbod is van vrouwelijke kandidaten met voldoende kwalificaties en ervaring. De meest gekwalificeerde en ervaren vrouwen krijgen de meeste aanbiedingen.

Bij de mannen kan de verklaring voor de meervoudige bestuurdersmandaten misschien liggen in het feit dat de machtigste mannen in de raad van bestuur blijven zitten terwijl de minst ervaren mannen werden vervangen door vrouwen om aan de quota te geraken.

Deze tendens naar machtsconcentratie stelt het democratiseringsargument van de quotawet in vraag. Enerzijds heeft de wet de raad van bestuur geopend voor de toegang van vrouwen tot de Noorse economische macht op een nooit voorheen geziene schaal. Tegelijkertijd zijn bestuurdersmandaten nu geconcentreerd bij minder personen. Het is nog te vroeg om te stellen dat dit een nieuwe tendens is naar machtsconcentratie in het economisch leven of dat het eerder om een transitieprobleem zou gaan.

Besluit

Het Noorse beleid inzake gendergelijkheid lost problemen in dit verband traditioneel op door overheidsbeslissingen uit te vaardigen. Maatregelen en middelen waren vooral gericht op de overheidssector. Het mannelijk overwicht op alle niveaus in de privésector, zeker bij topfuncties, is lang voorwerp van debat geweest maar werd lang verwaarloosd als een werkterrein voor overheidsbeleid. Tegen deze achtergrond vormt de quotaregeling een waar breekpunt in een lange traditie van non-interventie in aan gendergelijkheid gerelateerde situaties in de privésector.

De quotawet heeft aangetoond dat er wel degelijk veranderingen kunnen plaatsgrijpen in een domein dat op het eerste gezicht niet vatbaar was voor verandering. Om vrouwelijke kandidaten te "detecteren" moesten diegenen die kandidaten selecteren hun actieradius waarin ze normaal zochten uitbreiden. De quotawet draagt bovendien bij tot het creëren van vrouwelijke rolmodellen.

De Noorse quotawet heeft ook nieuw leven geblazen in het internationaal debat over vrouwen en management en de toegang van vrouwen tot de raad van bestuur. Ook in Noorwegen was er hevige weerstand bij de

heurtée à de violentes réticences en Norvège également, mais celles-ci se sont évanouies avec l'entrée en vigueur de la loi et l'observation des premiers résultats.

3. *Exposé de Mme Marike Stellinga, auteur de l'ouvrage "De mythe van het glazen plafond".*

Mme Marike Stellinga, auteur de l'ouvrage *"De mythe van het glazen plafond"*, déclare avoir analysé tous les aspects du problème de la sous-représentation des femmes dans les mondes économique et scientifique. Elle a ainsi approfondi la question des différences salariales entre hommes et femmes, les effets de la politique scandinave favorable aux femmes, l'incidence des structures d'accueil des enfants, la répartition des tâches entre hommes et femmes, etc. Dans le cadre de la préparation de son livre, elle a analysé et évalué sur place la législation norvégienne sur les quotas. À cette fin, elle a interrogé notamment des fonctionnaires gouvernementaux, des chercheurs, des personnes du monde des entreprises.

Mme Stellinga estime que le résultat est négatif — 100 des 600 sociétés cotées ont ainsi quitté la bourse après l'entrée en vigueur de la loi — et que la loi norvégienne sur les quotas est erronée sur le plan des principes, pernicieuse et probablement aussi juridiquement intenable.

Elle renvoie sur ce dernier point à l'affaire Kalanke (C.J.C.E., 17 octobre 1995, Eckhard Kalanke contre Freie Hansestadt Bremen, C-450/93), dans laquelle la Cour de justice des Communautés européennes a jugé que la loi allemande qui prévoit que, lors d'une promotion, les femmes ayant une qualification égale à celle de leurs concurrents masculins bénéficient automatiquement de la priorité dans les services dans lesquels elles sont sous-représentées, n'était pas conforme à une directive relative à l'égalité de traitement entre hommes et femmes dans le domaine de l'emploi (directive 76/207/CEE du Conseil du 9 février 1976, JOCE 1976, L 39). L'oratrice estime que cette jurisprudence pourrait également s'appliquer à la loi norvégienne, qui instaure une discrimination au préjudice des hommes. Il existe également une jurisprudence américaine qui condamne les quotas. Ainsi, dans l'affaire Grutter c. Bollinger du 23 juin 2003, la Cour suprême des États-Unis a confirmé que si une université avait le droit d'encourager l'accès aux étudiants de couleur et à leurs condisciples de sexe féminin en privilégiant leurs candidatures, la fixation de quotas ayant pour effet d'exclure les candidats blancs de sexe masculin serait anticonstitutionnelle. Mme Stellinga en conclut que l'instauration au sein des conseils d'administration d'un quota en faveur des femmes est une mesure (exclusivement) fondée sur le sexe des candidats et donc discriminatoire.

L'oratrice estime que dans la pratique, la loi norvégienne établit de très graves discriminations à l'égard

invoering van de wet, maar eens de wet van kracht werd en resultaten werden geboekt, is dit weggesmolten.

3. *Uiteenzetting door mevrouw Marike Stellinga, auteur van het boek "De mythe van het glazen plafond".*

Mevrouw Marike Stellinga, auteur van het boek *"De mythe van het glazen plafond"*, zegt dat zij alle aspecten van het probleem van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de bedrijfswereld en de wetenschap heeft onderzocht. Zo heeft zij zich verdiept in de loonverschillen tussen mannen en vrouwen, de effecten van het vrouwvriendelijke Scandinavische beleid, de invloed van kinderopvang, de taakverdeling tussen mannen en vrouwen enz. In het kader van de voorbereiding van haar boek heeft zij de Noorse quotawetgeving ter plaatse geanalyseerd en geëvalueerd. Daarvoor heeft zij o.m. regeringsfunctionarissen, onderzoekers, personen uit de bedrijfswereld geïnterviewd.

Mevrouw Stellinga meent dat het resultaat negatief uitvalt — zo verlieten 100 van de 600 beursgenoteerde bedrijven de beurs na het van kracht worden van de wet — en dat de Noorse quotawet principieel onjuist, schadelijk en waarschijnlijk ook juridisch onhoudbaar is.

Wat dat laatste betreft verwijst zij naar de zaak Kalanke (H.v.J., 17 oktober 1995, Eckhard Kalanke tegen Freie Hansestadt Bremen, C-450/93). Daarin oordeelde het Europees Hof van Justitie dat de Duitse wet die voorschreef dat in diensten waar vrouwen ondervertegenwoordigd zijn, vrouwen met dezelfde kwalificaties als hun mannelijke medekandidaten bij voorrang in aanmerking komen bij promoties, niet in overeenstemming was met een Richtlijn inzake gelijke behandeling van vrouwen en mannen op het vlak van arbeid (Richtlijn 76/207/EEG van de Raad van 9 februari 1976, PB 1976, L 39). Deze rechtspraak zou volgens de spreker ook op de Noorse wet kunnen worden toegepast; deze is discriminerend ten aanzien van mannen. Er bestaat ook Amerikaanse rechtspraak die quota veroordeelt. Ter illustratie wordt verwezen naar de uitspraak van het Amerikaans Hooggerechtshof in de zaak Grutter v. Bollinger van 23 juni 2003. Het arrest bevestigde dat een universiteit weliswaar de toegang voor vrouwelijke en gekleurde studenten mag aanmoedigen door hun kandidaturen te bevoordelen, doch het opleggen van quota waardoor mannelijke blanke kandidaat-studenten worden uitgesloten, zou ongrondwettelijk zijn. Mevrouw Stellinga concludeert: een *quotum* voor vrouwen in de raden van bestuur is een maatregel die (uitsluitend) gebaseerd is op sekse en is bijgevolg discriminerend.

De spreker meent dat de Noorse wet in de praktijk tot zeer grove discriminaties van mannen leidt. Gelet op

des hommes. Étant donné que 5 % seulement des topmanagers sont des femmes et que le quota impose la présence de 40 % d'administrateurs d'un autre sexe, des hommes qui ont travaillé dur pendant des années pour atteindre le sommet se voient dépassés par des collègues féminines moins expérimentées, ce qui constitue une discrimination. Il existe donc une sorte de plafond de verre pour les hommes.

En effet, l'obligation imposée par la loi a conduit les entreprises norvégiennes à attirer principalement des femmes jeunes issues du management de niveau intermédiaire. Mme Stellinga renvoie à cet égard à l'étude réalisée par l'université du Michigan (K.R. Ahern en A.K. Ditmar, *The Changing of the Boards: The Value Effect of a Massive Exogeneous Shock*), qui a été mise à la disposition des membres.

Il est également ressorti de cette étude que l'abaissement des normes a d'ailleurs également eu un impact négatif sur la valeur des entreprises. Cela serait précisément dû à la présence de femmes inexpérimentées dans les conseils d'administration censés conseiller et contrôler le management des entreprises et défendre les intérêts des actionnaires.

Mme Stellinga répète qu'il a fallu attirer des femmes jeunes et inexpérimentées dès lors qu'il n'y avait pas assez de femmes dans les fonctions supérieures du management des entreprises en Norvège. Comme aux Pays-Bas, où les chiffres sont également bas sur ce point, cette situation est liée au libre choix des femmes. En Norvège, on observe que les femmes travaillent surtout dans le secteur (semi-) public (enseignement, soins de santé, accueil des enfants) tandis que les hommes travaillent surtout dans les secteurs de la vie économique dominés par l'industrie du pétrole. Malgré la politique féminophile des pouvoirs publics norvégiens, qui accordent un congé parental généreux et qui ont fixé des quotas en matière d'études, on observe par ailleurs que la structure de la société est en fait encore très traditionnelle. Cela se reflète d'ailleurs aussi dans l'écart salarial entre les hommes et les femmes, écart qui est très important en Norvège. Mme Stellinga se demande si c'est ce modèle que doit suivre la Belgique.

En somme, l'oratrice estime que les pouvoirs publics norvégiens s'efforcent de lutter contre une discrimination supposée à l'égard des femmes en exerçant une discrimination à l'encontre des hommes. Ce n'est pas un signe d'impartialité et elle estime que les quotas légaux sont un instrument grossier, réducteur de libertés et nuisible qui, en outre, ne tient pas compte des caractéristiques spécifiques de certains métiers. Certaines entreprises emploient tout simplement peu de femmes tandis que, dans d'autres secteurs d'activité, les femmes travaillent plus souvent à temps partiel.

het geringe aantal vrouwelijke topmanagers (5 % van het totale aantal) en het quotum dat verplicht dat 40 % van de bestuurders van een ander geslacht is, worden mannen die zich jarenlang naar de top gewerkt hebben voorbijgestoken — gediscrimineerd — door onervarener, vrouwelijke collega's. Er is dus a.h.w. een glazen plafond voor mannen.

De Noorse bedrijven zagen zich immers gedwongen om ten gevolge van de wettelijke verplichting vooral jongere vrouwen uit het middenmanagement aan te trekken. Daarvoor verwijst mevrouw Stellinga naar de studie van de universiteit van Michigan (K.R. Ahern en A.K. Ditmar, *The Changing of the Boards: The Value Effect of a Massive Exogeneous Shock*) die ter beschikking van de leden werd gesteld.

Uit die studie bleek dat de verlaagde standaarden overigens ook een negatief effect hadden op de waarde van de bedrijven. Dat zou precies te wijten zijn aan de aanwezigheid van onervaren vrouwen in de raad van bestuur, die verondersteld wordt het bedrijfsmanagement te adviseren en te controleren en de belangen van de aandeelhouder te verdedigen.

Mevrouw Stellinga herhaalt dat men jonge, onervaren vrouwen diende aan te trekken omdat er niet genoeg vrouwen in het Noorse topmanagement van bedrijven waren. Net zoals in Nederland, dat op dat vlak ook laag scoort, is dat te verklaren door de vrije keuze die de vrouwen zelf maken. In Noorwegen valt het op dat vrouwen vooral werkzaam zijn in de (semi-)overheidssector (onderwijs, gezondheidszorg, kinderopvang), terwijl mannen vooral in het door de oliesector gedomineerde bedrijfsleven werken. Ondanks het vrouwvriendelijke beleid van de Noorse overheid, die een genereus ouderschapsverlof toekent en quota voor studierichtingen vaststelt, stelt men ook vast dat de maatschappij in feite nog zeer sterk traditioneel gestructureerd is. Dat wordt trouwens ook weerspiegeld in de loonkloof tussen mannen en vrouwen; die is in Noorwegen zeer groot. Mevrouw Stellinga vraagt zich af of dit nu het model is dat België moet volgen.

Samenvattend vindt de spreekster dat de Noorse overheid een vermeende discriminatie van vrouwen poogt te bestrijden door mannen te discrimineren. Dit getuigt niet van onpartijdigheid en zij kwalificeert de wettelijke quota als een "bot, vrijheidsbeperkend en schadelijk instrument" dat bovendien geen rekening houdt met de specificiteit van bepaalde bedrijfstakken. In sommige bedrijven werken er gewoonweg weinig vrouwen en in andere bedrijfstakken verrichten vrouwen meer deeltijds werk.

Mme Stellinga indique par ailleurs que l'imposition de quotas accroît la probabilité qu'une femme qualifiée accède à des fonctions supérieures par rapport à la même probabilité pour un homme qualifié. Elle estime que les pouvoirs publics ne devraient pouvoir imposer des quotas que s'ils peuvent démontrer que les femmes — mais ceci vaut également pour d'autres catégories de la population (étrangers, handicapés, etc.) — sont défavorisées de façon systématique et dans tous les domaines de la vie de la société. Ce n'est que dans ces conditions que le libre fonctionnement du marché du travail peut être bridé et pas si le nombre de femmes exerçant des fonctions supérieures est simplement jugé insuffisant. En effet, cette situation peut également prouver que les femmes et les hommes font simplement d'autres choix.

L'égalité des chances ne doit en effet pas toujours mener à des résultats égaux. En moyenne, environ trois décennies de travail intense sépare le moment où l'on termine ses études de celui où l'on atteint le sommet de la hiérarchie dans une entreprise. Durant cette période, les femmes ont tout de même le droit d'effectuer leurs propres choix, même s'ils diffèrent de ceux des hommes? Mme Stellinga ajoute que les hommes sont parfois aussi surreprésentés dans des fonctions modestes — surtout celles où un travail physiquement lourd et insalubre est effectué. Pour ces fonctions, on ne plaide tout de même pas aussi en faveur de quotas?

Mme Stellinga n'a pas l'impression que la loi norvégienne sur les quotas a été inspirée par un sentiment de justice, mais plutôt par une préoccupation concernant l'image. Lorsque, dans les années nonante, des chiffres ont été publiés pour la première fois sur la représentation des femmes dans les entreprises, il s'est avéré que la Norvège, qui était connue pour sa politique favorable aux femmes et aux familles, était en fin de liste, alors que les États-Unis, qui ne connaissent pas de mesures spécifiques en faveur de la représentation des femmes, étaient mentionnés parmi les premiers. L'oratrice pense que la Norvège n'a pas pu le digérer.

En guise de conclusion, Mme Stellinga fait remarquer que, selon elle, le féminisme doit avoir pour but que les femmes soient considérées comme des individus et non comme des femmes, et certainement pas comme des femmes qui peuvent uniquement accéder à une certaine position parce qu'on les aide à y parvenir. L'oratrice se considère comme une femme ambitieuse, mais ne pense pas qu'elle tirera encore beaucoup de satisfaction de son travail si l'on instaure des quotas.

Mevrouw Stellinga stelt voorts dat het opleggen van quota de kans op een topbaan voor een goed gekwalificeerde vrouw vergroot t.o.v. de kans voor een goed gekwalificeerde man. Zij is van oordeel dat de overheid alleen quota zou kunnen opleggen als zij kan aantonen dat vrouwen — en dat geldt ook voor andere bevolkingsgroepen (allochtonen, gehandicapten) — stelselmatig en in alle aspecten van het maatschappelijk leven worden achteruitgesteld. Pas dan kan de vrije werking van de arbeidsmarkt aan banden worden gelegd, echter niet wanneer het aantal topvrouwen alleen maar tegenvalt. Dat laatste kan immers ook bewijzen dat vrouwen en mannen nu eenmaal andere keuzes maken.

Gelijke kansen hoeven namelijk niet altijd tot gelijke uitkomsten te leiden. Gemiddeld ongeveer drie decennia van hard werken verwijderen het afstudeermoment van het bereiken van de top van het bedrijfsleven. In deze periode mogen de vrouwen toch hun eigen keuzes maken, ook al wijken deze af van de keuzes die mannen maken? Mevrouw Stellinga voert ook nog aan dat mannen ook in lagere functies — vooral deze waar fysiek zware en ongezonde arbeid wordt verricht — soms oververtegenwoordigd zijn. Daar pleit men toch ook niet voor quota?

Mevrouw Stellinga heeft niet de indruk dat de Noorse quotawet door rechtvaardigheidsgevoelens is ingegeven, maar eerder door een bezorgdheid om het imago. Toen men in de jaren negentig voor het eerst cijfers over de vertegenwoordiging van vrouwen in het bedrijfsleven publiceerde, bleek dat Noorwegen, vermaard om zijn vrouw- en gezinsvriendelijke beleid, onderaan de lijst prijkte, terwijl de VS, die geen specifieke maatregelen ter bevordering van de vertegenwoordiging van vrouwen kennen, bij de eersten vermeld werd. De sprekerster denkt dat dit onverteerbaar was voor Noorwegen.

Tot besluit merkt mevrouw Stellinga op dat feminisme voor haar moet nastreven dat vrouwen als individuen worden beschouwd en niet als vrouwen en al zeker niet als vrouwen die alleen maar een bepaalde positie kunnen bekleden omdat men hen daarbij helpt. De sprekerster bestempelt zichzelf als een ambitieuze vrouw, maar kan zich niet voorstellen dat zij nog veel bevrediging uit haar werk zou halen wanneer men quota zou instellen.

4. Discussion

M. Mathias De Clercq (Open Vld) se réjouit de l'exposé enthousiaste de Mme Stellinga. Il reflète totalement les idées émancipatrices libérales. Par ailleurs, il demande à Mme Dekker ce qu'elle pense des propositions de loi à l'examen.

Mme Sybilla M. Dekker, présidente de la "Stichting Talent naar de Top", confirme qu'elle n'est pas favorable à l'imposition de quotas. Elle estime qu'une telle obligation ne tient pas du tout compte de la spécificité des différents secteurs qui relèveraient de son champ d'application, étant donné la manière dont on doit atteindre la proportion imposée.

*

Mme Valérie Déom (PS) se demande comment les entreprises norvégiennes ont réagi à l'instauration des quotas de genre et comment les autorités ont procédé à cet égard.

Elle souhaiterait également savoir quels sont les mécanismes d'avertissement concrets précédant la dissolution d'une entreprise en vertu de la législation norvégienne. L'intervenante est convaincue que des sanctions efficaces sont indispensables, dès lors qu'il s'avère que l'autorégulation ne fonctionne pas et que seule une obligation légale peut provoquer un changement des mentalités.

Mme Déom souhaiterait d'ailleurs savoir si, en Norvège, on a d'abord essayé la voie de l'autorégulation avant d'imposer des obligations de manière unilatérale.

Quatrièmement, elle demande à Mme Teigen si l'on a constaté que les entreprises norvégiennes ont augmenté le nombre de membres des conseils d'administration 'en compensation' des quotas. Peut-elle aussi confirmer que, dans certains secteurs économiques, comme celui des technologies de pointe, on a été confronté à un manque de candidats valables de sexe féminin? Ici, les adversaires osent utiliser cet argument.

L'intervenante demande par ailleurs comment la loi norvégienne s'accommode de la spécificité de la procédure de désignation des administrateurs. Ceux-ci ne sont en effet pas nommés par le conseil d'administration proprement dit, mais par l'assemblée générale. Un mécanisme de sanctions qui se veut efficace doit en tenir compte.

4. Bespreking

De heer Mathias De Clercq (Open Vld) is verheugd over de bevroegen uiteenzetting van mevrouw Stellinga. Zij weerspiegelt volledig het emanciperende, liberale gedachtegoed. Van mevrouw Dekker wenst de spreker te vernemen hoe zij tegenover de ter tafel liggende wetsvoorstellen staat.

Mevrouw Sybilla M. Dekker, voorzitter van Stichting Talent naar de Top, bevestigt dat zij geen voorstander van het opleggen van quota is. Zij meent dat een dergelijke verplichting compleet voorbijgaat aan de specificiteit van de verschillende sectoren die onder het toepassingsgebied zouden vallen, op de manier waarop men de opgelegde verhouding moet bereiken.

*

Mevrouw Valérie Déom (PS) vraagt zich af hoe het Noorse bedrijfsleven heeft gereageerd op de invoering van de genderquota en hoe de overheid daar mee is omgegaan.

Zij wil ook weten welke de concrete waarschuwingsmechanismen zijn die de ontbinding van een onderneming onder de Noorse wetgeving voorafgaan. De spreekster is ervan overtuigd dat doeltreffende sancties noodzakelijk zijn, nu blijkt dat de zelfregulering niet werkt en alleen een wettelijke verplichting tot een mentaliteitswijziging kan leiden.

Mevrouw Déom wil trouwens ook weten of men in Noorwegen eerst geprobeerd heeft om de weg van zelfregulering te bewandelen vooraleer eenzijdig verplichtingen op te leggen.

Ten vierde vraagt zij aan mevrouw Teigen of men heeft vastgesteld dat de Noorse ondernemingen "ter compensatie" van de quota overgegaan zijn tot een uitbreiding van het aantal leden van de raden van bestuur. Kan zij ook bevestigen dat men in sommige ondernemingssectoren, zoals de spits technologie, met een krapte aan geschikte vrouwelijke kandidaten kampte? Hier durven de tegenstanders dit argument aan te voeren.

Verder vraagt de spreekster hoe de Noorse wet omgaat met de specificiteit van de procedure tot aanstelling van bestuurders. Die worden immers niet benoemd door de raad van bestuur zelf, maar door de algemene vergadering. Een sanctioneringsmechanisme dat doeltreffend wil zijn, moet daarmee rekening houden.

Enfin, Mme Déom fait observer que la situation norvégienne a été correctement étudiée et qu'il est clairement démontré que la législation a des effets positifs. Les détracteurs ne peuvent en revanche pas avancer de données scientifiques pour étayer leur réticence, mais font plutôt exclusivement preuve d'une conviction idéologique déterminée, qui est contraire à la sienne. Le renvoi à la jurisprudence de la Cour européenne de Justice n'est pas plus convaincant.

Mme Mari Teigen réfute tout d'abord l'affirmation selon laquelle la législation norvégienne serait discriminatoire. Ce ne serait le cas que s'il existait quelque chose comme un droit à un siège au conseil d'administration, ce qui n'est pas le cas. Elle peut néanmoins comprendre que lorsqu'on défend une certaine vision, on peut avoir des objections de principe contre l'instauration de quotas.

Elle explique ensuite comment la législation est perçue en Norvège. Au début, cette réglementation, instaurée à l'initiative d'une coalition gouvernementale libérale conservatrice, a été accueillie négativement par les entreprises norvégiennes. Aujourd'hui, force est cependant de constater que le monde des entreprises a changé d'opinion et que la loi n'est plus mise en cause par personne. Les personnes interrogées par son équipe de chercheurs — il s'agit d'un groupe représentatif de personnes du monde des entreprises — se montrent positives à l'égard de la loi sur les quotas et considèrent que l'obligation était nécessaire. La loi a permis aux femmes d'avoir plus de possibilités de développer leurs talents d'administratrice.

En ce qui concerne les mécanismes d'avertissement, l'intervenante explique qu'une série de sanctions financières peuvent être infligées avant qu'une entreprise soit contrainte à la dissolution. Mme Teigen souligne cependant qu'à sa connaissance, il n'a pas encore été non plus nécessaire à ce jour d'infliger des sanctions financières.

Il est souligné en outre que la législation n'a pas eu pour conséquence d'élargir les conseils d'administration. Elle admet toutefois que les administratrices sont généralement moins expérimentées, mais elle présume aussi que cette situation changera dans les années à venir. L'oratrice souligne aussi qu'il faut se garder de prendre des études étrangères pour argent comptant. Certaines d'entre elles montrent qu'il y a de légers effets positifs, d'autres montrent que la législation a une légère influence négative. Les économistes norvégiens s'accordent toutefois sur le fait que la loi n'a eu aucun impact. Mme Teigen estime qu'il est temps de clore cette discussion.

Mme Stellinga trouve plutôt étrange qu'on prétende que la loi norvégienne a des effets positifs et peut

Ten slotte merkt mevrouw Déom op dat de Noorse situatie degelijk bestudeerd is en er duidelijk wordt aangetoond dat de wetgeving positieve effecten heeft. De tegenstanders kunnen echter geen wetenschappelijke data ter staving voorleggen, maar geven eerder uitsluitend blijk van een welbepaalde ideologische overtuiging die ingaat tegen de hare. Ook de juridische verwijzing naar de rechtspraak van het Europese Hof van Justitie overtuigt niet.

Mevrouw Mari Teigen weerlegt vooreerst de bewering dat de Noorse wetgeving discriminatoir is. Dat zou alleen het geval zijn, mocht er zoiets bestaan als een recht op een zetel in de raad van bestuur — *quod non*. Zij kan wel begrijpen dat men als aanhanger van een bepaalde visie principiële bezwaren heeft tegen het opleggen van quota.

Zij legt vervolgens uit hoe de wetgeving beoordeeld wordt in Noorwegen. In den beginne werd deze regeling, ingevoerd op initiatief van een conservatief-liberale regeringscoalitie, negatief ontvangen door het Noorse bedrijfsleven. Vandaag moet men echter vaststellen dat de bedrijfswereld van mening is veranderd en dat de wet door niemand ter discussie wordt gesteld. De door haar onderzoeksteam bevroegde personen — het gaat om een representatieve groep van personen uit de ondernemerswereld — zijn positief over de quotawet en zijn van oordeel dat de verplichting nodig was. De wet heeft er voor gezorgd dat vrouwen meer de kans krijgen om hun bestuurderstalent te ontplooien.

Met betrekking tot de waarschuwingsmechanismen zet de spreekster uiteen dat er een aantal financiële sancties kunnen worden opgelegd vooraleer een onderneming tot ontbinding wordt verplicht. Mevrouw Teigen benadrukt evenwel dat ook de financiële sancties, bij haar weten, tot op heden nog niet moesten worden opgelegd.

Voorts wordt onderstreept dat de wetgeving niet tot gevolg heeft gehad dat men de raden van bestuur heeft uitgebreid. Zij geeft wel toe dat de vrouwelijke bestuurders gemiddeld minder ervaren zijn, maar neemt ook aan dat dit in de komende jaren zal veranderen. Ook waarschuwt de spreekster om voetstoots buitenlandse studies voor waar aan te nemen. Sommige van die studies wijzen uit dat er licht positieve effecten zijn, andere bewijzen dat de wetgeving een lichtjes negatieve invloed heeft. Noorse economen zijn het er echter over eens dat de wet geen impact heeft gehad. Mevrouw Teigen meent dat het tijd is om deze discussie af te sluiten.

Mevrouw Stellinga vindt het nogal vreemd dat men beweert dat de Noorse wet positieve effecten heeft en

donc être considérée comme un succès. Le respect des conditions est précisément l'obligation que les entreprises sont tenues de respecter, faute de quoi elles sont dissoutes!

*

Mme Colette Burgeon (PS) considère que les quotas sont un mal nécessaire. Non pas parce que les femmes manqueraient d'envie ou d'ambition, mais bien parce qu'il existe de très nombreuses autres barrières qui empêchent d'atteindre un rapport hommes-femmes équilibré.

Mme Burgeon souhaite poser les questions suivantes.

1. Quelles sont les sanctions qui sont prévues en cas de non-respect des chartes?

2. La Fondation "*Talent naar de Top*" accompagne-t-elle les entreprises signataires, ou celles-ci sont-elles supposées atteindre seules les objectifs qu'elles ont elles-mêmes fixés?

Mme Dekker répond que s'il est vrai que les entreprises participantes adhèrent librement à une Charte, il n'en demeure pas moins que le réseau formé autour de la Fondation appelle à participer et que le modèle de la Charte se vend également mieux à mesure que les adhérents sont plus nombreux. Une fois signée, la Charte est contraignante et il ne peut plus y être dérogé. Bien qu'à ce jour, on n'ait encore jamais dû en arriver là, une violation de la Charte conduirait à une évaluation approfondie et à une sérieuse discussion de la situation avec l'entreprise signataire. Dans des cas extrêmes, cela pourrait aboutir à une résiliation de la Charte.

En réponse à la question relative à l'accompagnement, Mme Dekker déclare que sa fondation ne s'en occupe pas elle-même, mais qu'un vaste réseau de bureaux privés est à la disposition des signataires.

Mme Stellinga réagit aux propos selon lesquels les quotas sont un mal nécessaire. Elle répète qu'il est préférable que les autorités ne se mêlent pas de la composition des conseils d'administration, ce serait une intervention brutale, selon elle. L'oratrice estime qu'il faut laisser aux entreprises la liberté nécessaire pour déterminer elles-mêmes la composition idéale de leurs organes décisionnels. Si elles veulent réduire cette liberté, les autorités doivent non seulement démontrer que cette mesure va dans l'intérêt des entreprises — ce dont l'oratrice doute — mais également que les femmes sont discriminées systématiquement et dans tous les aspects de la vie sociale.

dus als een succes kan worden beschouwd. Het vervullen van de vereisten is echter precies de verplichting die de ondernemingen moeten naleven, zoniet worden ze ontbonden!

*

Mevrouw Colette Burgeon (PS) is van oordeel dat quota een noodzakelijk kwaad zijn. Niet omdat het vrouwen aan zin en ambitie zou ontbreken, maar wel omdat er heel wat andere barrières in de weg staan van het bereiken van een evenwichtige man-vrouwverhouding.

Mevrouw Burgeon heeft de volgende vragen.

1. Welke sancties staan er op de niet-naleving van de charters?

2. Begeleidt de Stichting Talent naar de Top de ondertekenende bedrijven, of worden zij verondersteld de doelstellingen die zij zichzelf gesteld hebben, op eigen houtje te bereiken?

Mevrouw Dekker antwoordt dat de deelnemende ondernemingen weliswaar vrij toetreden tot een Charter, hoewel er toch ook wel door het netwerk rond de Stichting tot deelname wordt opgeroepen en het model van het charter zichzelf ook beter verkoopt naar gelang er meer toetreders zijn. Eens ondertekend, is het Charter niet meer vrijblijvend en kan er niet zomaar meer van worden afgeweken. Hoewel het tot op heden nog niet zover is moeten komen, zal een schending van het Charter leiden tot een grondige evaluatie en bespreking van de situatie met de onderschrijvende onderneming. Dat zou in extreme gevallen tot een opzegging van het charter kunnen leiden.

Als antwoord op de vraag omtrent de begeleiding antwoordt mevrouw Dekker dat haar Stichting niet zelf daarvoor instaat, maar dat er wel een groot netwerk van private bureaus ter beschikking staat.

Mevrouw Stellinga reageert op de uitspraak dat quota een noodzakelijk kwaad zijn. Zij herhaalt dat de overheid zich beter niet moeit met de samenstelling van de raden van bestuur, dit is volgens haar een brute ingreep. De spreker meent dat men de ondernemingen de nodige vrijheid moet laten om zelf de ideale samenstelling van hun beslissingsorganen te bepalen. Als men die vrijheid wil beknotten, dan moet de overheid niet alleen aantonen dat dit de ondernemingen ten goede komt — wat de spreker durft te betwijfelen — maar ook dat de vrouwen stelselmatig en in alle aspecten van het maatschappelijk leven worden gediscrimineerd.

Mme Stellinga n'a en tout cas trouvé aucune preuve en ce sens.

Les femmes doivent pouvoir faire leurs propres choix. Il faut toutefois pouvoir également accepter qu'elles puissent faire d'autres choix que les hommes. Mme Stellinga estime d'ailleurs que la représentation des femmes au niveau dirigeant évolue dans le bon sens. Leur nombre augmente constamment à un rythme assez rapide, ainsi que le montrent notamment les statistiques de la "*Stichting Talent naar de Top*".

Enfin, elle démontre une fois encore le caractère discriminatoire de la loi norvégienne. Pour ce faire, elle recourt à la situation hypothétique où les Norvégiennes et les Norvégiens présenteraient un même niveau de qualification pour diriger des entreprises (ce qui n'est donc pas le cas). Il y aurait alors encore discrimination, car on ne connaît en effet pas l'importance des deux groupes et on en est donc réduit aux conjectures quant à leurs chances de devenir administrateur. Les chances des femmes de le devenir sont en tout cas bien plus grandes que celles des hommes en Norvège et aux Pays-Bas. Comme on l'a indiqué, les femmes dans ces pays opèrent des choix qui les excluent comme administratrices potentielles, ce qui fait que le groupe de candidates est beaucoup plus petit que celui des candidats.

*

Mme Sonja Becq (CD&V) considère tout d'abord que la fixation de quotas peut grandement contribuer à faire prendre conscience de l'importance de la représentation des femmes au sein des fonctions dirigeantes.

Elle estime également que Mme Dekker a soulevé plusieurs éléments intéressants. L'intervenante a retenu que la mise en place d'un encadrement correct et suffisamment intense est fondamentale, et que la diversité doit bénéficier du soutien nécessaire au sein de l'organisation elle-même. Elle souhaite par ailleurs poser un certain nombre de questions.

L'intervenante demande tout d'abord si les chiffres cités se rapportent aux différents codes évoqués ci-dessus. Dans l'affirmative, est-il possible de mettre en évidence les différences et similitudes existant entre les différents secteurs sur le plan du degré de représentation des femmes?

Mme Becq demande également ce qu'il y a lieu d'entendre par "direction" et "sous-direction".

La fondation dispose-t-elle déjà de résultats plus récents?

Van dat laatste heeft mevrouw Stellinga alleszins geen bewijzen gevonden.

Vrouwen mogen best hun eigen keuzes mogen maken. Men moet echter ook kunnen aanvaarden dat zij andere keuzes kunnen maken dan mannen. Mevrouw Stellinga meent trouwens dat het met de vertegenwoordiging van vrouwen op topniveau de goede kant uitgaat. Hun aantal stijgt gestaag en vrij snel, zo bewijzen ook de cijfers van Stichting Talent naar de Top.

Ten slotte toont zij nogmaals het discriminatoire karakter van de Noorse wet aan. Zij gebruikt daarvoor de hypothetische situatie dat de Noorse vrouwen en de Noorse mannen op het vlak van ondernemingsbestuur even gekwalificeerd zouden zijn (wat dus niet het geval is). Dan zou men nog altijd discrimineren, want men weet immers niet hoe groot beide groepen zijn en daardoor tast men ook in het duister over hoe groot hun kansen zijn om bestuurder te worden. In Noorwegen en in Nederland zal de kans van de vrouwen alleszins veel groter zijn dan die van de mannen. Zoals gezegd maken vrouwen in die landen nu eenmaal zelf andere keuzes die hen uitsluiten als potentiële bestuurders, wat de groep vrouwelijke kandidaten veel kleiner maakt dan de groep van mannelijke kandidaten.

*

Mevrouw Sonja Becq (CD&V) stelt vooreerst dat het opleggen van quota belangrijk kan zijn om het bewustwordingsproces i.v.m. het belang van de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties te versnellen.

Zij is ook van oordeel dat mevrouw Dekker een aantal belangwekkende zaken heeft aangehaald. De spreekster heeft onthouden dat een juiste en voldoende intense omkadering fundamenteel belangrijk is en dat de diversiteit binnen de organisatie zelf de nodige steun moet genieten. Voorts heeft zij een aantal vragen.

In de eerste plaats wil de spreekster weten of de vermelde cijfers betrekking hebben op de verschillende codes die zijn aangehaald. Zo ja, is het dan mogelijk om verschillen en vergelijkingspunten te ontdekken m.b.t. de vertegenwoordigingsgraad van vrouwen in de onderscheiden sectoren?

Ook vraagt mevrouw Becq zich af wat men exact bedoelt met "top" en "subtop".

Zij wil ook weten of de Stichting al over recentere resultaten beschikt.

Elle demande à Mme Teigen si la législation norvégienne a prévu des mesures de transition et d'accompagnement.

Mme Dekker souligne tout d'abord que les pouvoirs publics ont réalisé beaucoup de changements importants au cours des cent dernières années. Elle songe notamment à l'instauration du droit de vote pour les femmes. Dans la plupart des cas, cette intervention publique s'inspirait d'évolutions sociétales et pas d'une prise de conscience interne.

L'intervenante estime que les autorités doivent de la même façon contribuer à renforcer la représentation des femmes au sein des entreprises. Elle souligne que les initiatives dans ce domaine ne doivent pas uniquement émaner des pouvoirs publics: rien ne se fera sans la coopération de la collectivité — c'est-à-dire, dans le cas d'espèce, des entreprises et de leurs organes d'administration.

C'est également le principe de base de la méthode préconisée par la Fondation "Talent naar de Top": la signature volontaire d'une charte en vertu de laquelle l'entreprise s'engage à atteindre certains objectifs. Ces entreprises font ensuite l'objet d'une évaluation reposant sur une mesure en fonction de ces objectifs.

En ce qui concerne les codes, il s'agit, en l'occurrence, de codes de bonne conduite que certains secteurs s'imposent à eux-mêmes. Ces codes contiennent également des lignes de conduite en vue d'atteindre la mixité. Les changements occasionnés par les codes dans ce domaine ne peuvent cependant pas (encore) être mesurés. Les chiffres examinés par Mme Dekker concernent uniquement les fonctions dirigeantes des entreprises et des instances qui ont signé une charte.

L'intervenante qualifie de "personnes occupant une fonction dirigeante" les membres du conseil d'administration ainsi que les deux niveaux inférieurs. Les niveaux inférieurs au conseil d'administration sont également analysés car cela permet de se faire une idée des perspectives de promotion des femmes au conseil d'administration.

Enfin, Mme Dekker signale que les chiffres pour 2010 ne sont pas encore officiellement disponibles. Ce n'est qu'en mai de cette année que le dernier rapport sera remis au Ministre-président (néerlandais).

Mme Teigen explique que la loi norvégienne sur les quotas a en effet été assortie de mesures d'accompagnement qui n'ont pas été définies dans la loi elle-même. En guise d'illustration, elle cite le projet "*Female future*". Ce projet a été mis sur pied par

Van mevrouw Teigen wenst zij te vernemen of de Noorse wetgeving in overgangs- en begeleidende maatregelen voorzien heeft.

Mevrouw Dekker verklaart in de eerste plaats dat de overheid vooral in de afgelopen 100 jaar heel wat grote veranderingen heeft bewerkstelligd, zoals de toekenning van het stemrecht aan vrouwen. Dat overheidsingrijpen werd in de meeste gevallen geïnspireerd door maatschappelijke evoluties, dus niet door een bewustwording van binnenuit.

De sprekerster is de mening toegedaan dat de overheid zo ook moet meehelpen aan een vergroting van de vertegenwoordiging van vrouwen in ondernemingen. Zij benadrukt wel dat het niet aan de overheid alleen toekomt om initiatief te nemen: zonder de medewerking van de maatschappij zelf — in dit geval de ondernemingen en hun bestuursorganen — zal het niet werken.

Dat is ook het uitgangspunt van de methode die de Stichting Talent naar de Top voorstaat: de vrijwillige ondertekening van een charter waarbij de onderneming zichzelf verbindt tot het behalen van doelstellingen. Die ondernemingen worden vervolgens aan de hand van een meting geëvalueerd in functie van die doelstellingen.

Wat de codes betreft, het gaat hier om gedragscodes die bepaalde sectoren zichzelf opleggen. In die codes zitten ook gedragslijnen voor het bewerkstelligen van genderdiversiteit verrat. De veranderingen die de codes op dat vlak hebben teweeggebracht kunnen echter (nog) niet worden gemeten. De cijfers die mevrouw Dekker heeft besproken hebben uitsluitend betrekking op de top van bedrijven en instanties die een charter hebben ondertekend.

Als "top" kwalificeert de sprekerster de leden van de raad van bestuur en de twee lagen daaronder. Ook de lagen onder de raad van bestuur worden geanalyseerd omdat men zo een zicht krijg over de perspectieven inzake doorstroming van vrouwen naar de raad van bestuur.

Ten slotte meldt mevrouw Dekker dat de cijfers voor 2010 nog niet officieel beschikbaar zijn. Pas in mei van dit jaar wordt het recentste rapport aan de (Nederlandse) Minister-president overhandigd.

Mevrouw Teigen legt uit dat de Noorse quotawet inderdaad omringd werd met begeleidende maatregelen die weliswaar niet in de wet zelf werden bepaald. Ter illustratie wordt het project "*Female future*" aangehaald. Dit project werd op poten gezet door het Verbond van

la Confédération des entreprises norvégiennes (qui n'était d'ailleurs pas favorable à la loi sur les quotas); en vertu de ce projet, les femmes sont accompagnées et formées de manière active afin qu'elles puissent acquérir les qualifications nécessaires pour être admises au sein d'un conseil d'administration. Ce projet a rencontré beaucoup de succès. Cela prouve que l'on peut aussi provoquer une certaine prise de conscience par l'imposition de quotas.

Mme Teigen mentionne d'ailleurs que le gouvernement norvégien n'a pas l'intention, pour l'instant, d'instaurer des quotas en matière de représentation dans les entreprises pour d'autres groupes de la population.

*

Mme Muriel Gerken (Ecolo-Groen!) demande si Mme Dekker dispose de plus amples données concernant, d'une part, d'éventuelles modifications dans le profil des administrateurs dans les entreprises participantes et, d'autre part, le profil des femmes désignées en tant qu'administratrices. Si tel n'est pas le cas, la Fondation n'envisage-t-elle pas d'analyser cet aspect?

Elle demande également si l'on a déjà réfléchi aux éventuelles initiatives à prendre s'il s'avérait que le système des Chartes ne fonctionne pas. Mme Dekker estime-t-elle que l'on ne peut recourir qu'à des mesures non contraignantes?

Elle souhaite par ailleurs obtenir davantage de précisions à propos de la constatation que la loi norvégienne sur les quotas n'a pas eu pour effet d'augmenter la présence des femmes au niveau du management des entreprises. Cela signifierait donc que la féminisation des seuls conseils d'administration n'aurait aucune incidence (notable) sur l'accès des femmes aux fonctions de management. Envisage-t-on d'instaurer également des mesures légales à ce niveau?

L'intervenante ne peut enfin se rallier aux propos de Mme Stellinga, qui estime que les pouvoirs publics ne doivent pas se mêler de cette question. Mme Gerken souligne que, par le passé, les pouvoirs publics ont chaque fois dû intervenir pour défendre la position des femmes et leur conférer les mêmes droits qu'aux hommes. Il en a été ainsi pour le droit de vote, le droit d'avoir un compte bancaire propre, l'octroi d'un accès égal à l'enseignement, etc. Elle estime que la situation différente dans laquelle se trouvent et se trouvaient les femmes est le fruit d'une évolution historique qui peut être guidée vers une égalité des droits des deux sexes.

Mme Stellinga réplique que la comparaison faite par l'intervenante précédente n'est pas correcte. Elle précise

Noorse ondernemingen (dat overigens geen voorstander van de quotawet was); het houdt in dat vrouwen actief worden begeleid en opgeleid, opdat ze de nodige kwalificaties voor opname in een raad van bestuur zouden verwerven. Het is een erg succesvol project geworden. Dat bewijst dat ook via het opleggen van quota men een zekere bewustwording kan doen groeien.

Overigens meldt mevrouw Teigen dat de Noorse regering niet onmiddellijk van plan is om ook voor andere bevolkingsgroepen quota voor vertegenwoordiging in het bedrijfsleven in te voeren.

*

Mevrouw Muriel Gerken (Ecolo-Groen!) vraagt of mevrouw Dekker over nadere gegevens beschikt over, enerzijds, eventuele wijzigingen in het profiel van bestuurders in de deelnemende ondernemingen en, anderzijds, het profiel van de tot bestuurder aangestelde vrouwen. Indien dat niet het geval is, is de Stichting niet van plan om dat te bestuderen?

Ook wil zij weten of er al is nagedacht over de eventuele initiatieven die zouden moeten worden genomen indien zou blijken dat het systeem van de Charters niet werkt. Vindt mevrouw Dekker dat men uitsluitend een beroep mag doen op niet-dwingende maatregelen?

Voorts wil zij meer uitleg krijgen omtrent de vaststelling dat de Noorse quotawet er niet voor gezorgd heeft dat er ook in het ondernemingsmanagement meer vrouwen zijn. Dat zou dus betekenen dat de vervrouwelijking van de raden van bestuur alléén geen enkele (noemenswaardige) invloed zou hebben op het vlak van de toegang voor vrouwen tot managementfuncties. Zijn er plannen om ook hiervoor wettelijke maatregelen in te voeren?

Ten slotte kan de spreekster niet akkoord gaan met de uitspraken van mevrouw Stellinga, die meent dat de overheid zich niet met deze kwestie hoort te moeien. Mevrouw Gerken beklemtoont dat de overheid in het verleden telkens is moeten tussenkomen om de positie van de vrouw te verdedigen en haar gelijke rechten toe te kennen. Dat was zo bij de toekenning van het stemrecht, het recht om een eigen bankrekening te hebben, het verlenen van een gelijke toegang tot het onderwijs enz. Zij is van oordeel dat de verschillende situatie waarin de vrouwen verkeren en verkeerden het gevolg is van een historische evolutie die kan worden gestuurd in de richting van gelijke rechten voor beide geslachten.

Mevrouw Stellinga repliceert dat de vergelijking van de vorige spreekster vals is. Zij legt uit dat het uitoefenen

que l'exercice du droit de vote, le droit à l'enseignement et la possession d'un compte bancaire propre sont des droits fondamentaux conférant une égalité de chances aux hommes et aux femmes. On peut admettre que les pouvoirs publics interviennent dans ces matières et prennent des mesures afin de concrétiser ces droits. L'imposition de quotas dans les fonctions supérieures implique toutefois que les pouvoirs publics souhaitent non seulement l'égalité des chances des hommes et des femmes, mais aussi l'égalité de résultat. Ainsi qu'elle l'a indiqué précédemment, une période de liberté de choix sépare le moment de l'égalité des chances et le moment de l'égalité de résultat. Elle répète craindre que l'on instaure encore davantage de quotas...

*

Mme Zuhal Demir (N-VA) déclare que l'économie et la société norvégiennes ne sont pas comparables ni à l'économie, ni à la société belges. Par exemple, de nombreuses entreprises norvégiennes sont associées aux pouvoirs publics dès lors qu'elles travaillent dans le secteur du pétrole et du gaz, lequel est géré par les pouvoirs publics. Mme Demir demande si les entreprises qui ne sont plus notées depuis l'adoption de la loi sur les quotas (100 sur les 600) étaient des entreprises totalement privées ou s'il s'agissait d'entreprises dont l'État était co-actionnaire.

L'intervenante s'arrête également sur le constat de Mme Stellinga qu'il y a manifestement une importante proportion de femmes dans les organes décisionnels des entreprises aux États-Unis bien que les pouvoirs publics se tiennent à l'écart de cette question. Comment explique-t-elle cette situation?

Mme Teigen indique que les structures de propriété des entreprises norvégiennes et belges et les structures de ces deux économies sont effectivement très différentes. Elle confirme que les pouvoirs publics détiennent effectivement une grande partie des actions notées en Bourse et que cela a certainement joué un rôle pour la légitimation de la loi sur les quotas. L'oratrice souligne par ailleurs que la majeure partie de l'économie est détenue par le secteur privé et que l'entrée en vigueur de la loi sur les quotas n'a pas déclenché d'exode boursier.

Mme Stellinga n'est pas sûre de pouvoir apporter une réponse cohérente à la question relative au nombre de femmes qui exercent des fonctions supérieures aux États-Unis. Mais elle suppose, en revanche, que la prise de mesures favorables aux femmes peut favoriser un résultat inverse. L'on donne de plus en plus de droits aux femmes, ce qui a pour conséquence que les entrepreneurs notamment ne les considèrent plus, d'abord, comme des individus mais plutôt comme des femmes,

van stemrecht, het recht op onderwijs en het hebben van een eigen bankrekening basisrechten zijn die gelijke kansen bieden aan mannen en vrouwen. Het is verdedigbaar dat de overheid daarin tussenkomt en maatregelen ter verwezenlijking van deze rechten neemt. Het opleggen van quota in topfuncties houdt echter in dat de overheid niet alleen wil dat de kansen van mannen en vrouwen gelijk zijn, maar ook de uitkomst. Zoals zij eerder aanhaalde, zit er tussen het moment van de gelijke kansen en het moment van de gelijke uitkomst een periode waarin men vrijelijk keuzes maakt. Zij herhaalt haar vrees voor het invoeren van nog meer quota...

*

Mevrouw Zuhal Demir (N-VA) verklaart dat de Noorse economie en maatschappij niet vergelijkbaar zijn met de Belgische. Zo zijn veel van de Noorse ondernemingen met de overheid verbonden, want werkzaam in de overheidsgestuurde aardolie- en gassector. Mevrouw Demir wil graag weten of de bedrijven die sinds de quotawet niet langer op de beurs noteren (100 van de 600) volledig private ondernemingen waren, dan wel of het ging om ondernemingen waarvan de overheid medeaandeelhouder is.

De spreekster staat ook stil bij de vaststelling van mevrouw Stellinga dat er in de VS blijkbaar wel een hoge vertegenwoordigingsgraad van vrouwen in beslissingsorganen van ondernemingen bestaat, ondanks dat de overheid zich op dat vlak afzijdig houdt. Hoe verklaart zij dat?

Mevrouw Teigen zegt dat de structuur van het eigenaarschap van de Noorse en de Belgische ondernemingen en van beide economieën grondig verschillen. Zij bevestigt dat de overheid inderdaad een groot deel van de beursgenoteerde aandelen bezit en dat dit zeker een rol heeft gespeeld voor de legitimering van de quotawet. Tegelijk stipt de spreekster aan dat het belangrijkste deel van de economie in private handen is en dat er geen grote vlucht van de beurs is ontstaan ten gevolge van de inwerkingtreding van de quotawet.

Mevrouw Stellinga is niet zeker of ze een sluitend antwoord kan geven op de vraag i.v.m. de vrouwen in topfuncties in de VS. Zij vermoedt wel dat vrouwvriendelijke maatregelen een tegengesteld resultaat in de hand kunnen werken. Men geeft vrouwen steeds meer rechten, wat maakt dat o.m. ondernemers hen niet meer in de eerste plaats als individuen, maar als vrouwen gaan beschouwen en het bedrijfsleven probeert om te vermijden hen aan te werven precies omwille van die

et que les entreprises essaient d'éviter de les recruter, précisément en raison des mesures féminophiles dont elles peuvent bénéficier. Elle cite l'exemple du généreux congé de maternité qui n'existe pas aux États-Unis.

*

M. Joseph George (cdH) est convaincu que c'est aux pouvoirs publics qu'il incombe de veiller à garantir l'égalité entre les hommes et les femmes. Cela signifie qu'ils soient placés dans une position de départ identique et que les pouvoirs publics veillent à ce que les rapports de force qui engendrent une sous-représentation des femmes soient corrigés. Il rappelle également que les épargnants et les contribuables qui apportent leur participation respectivement aux entreprises privées cotées en Bourse et aux entreprises publiques ne sont pas exclusivement des hommes. Selon M. George, cette mixité doit aussi, dans une certaine mesure, se refléter dans la composition du conseil d'administration.

Mme Dekker déclare marquer son plein accord sur le principe de la représentation égale, mais réaffirme que les chances d'y parvenir dépendent de la collaboration des entreprises concernées. La force du concept de la charte est que les entreprises s'imposent elles-mêmes des objectifs. En outre, la réalisation d'objectifs auto-imposés apporte toujours plus de satisfaction que la réalisation d'objectifs imposés d'en haut. Mme Dekker déclare également que le concept se "vend" toujours mieux à mesure que les organisations signataires de la charte sont plus nombreuses et plus grandes.

*

M. David Clarinval (MR) signale qu'il est prouvé que la loi norvégienne sur les quotas a un certain nombre d'effets pervers, comme la concentration d'un nombre plus élevé de mandats entre les mains d'un nombre restreint de personnes (cumul) et la diminution du nombre de cotations en Bourse. Il demande, lui aussi, si la législation prévoyait des mesures transitoires pour éviter de telles conséquences négatives.

Mme Teigen répond qu'aucune mesure spécifique n'avait été prise à cet égard. Elle souligne du reste que la diminution du nombre d'entreprises cotées doit être fortement relativisée: elle était minime. Cela s'explique par le fait qu'il existe bien d'autres raisons pour une entreprise de faire coter ses actions en bourse.

vrouwvriendelijke maatregelen waar ze kunnen van genieten. Als voorbeeld wordt het genereuze ouderschapsverlof aangehaald. Dat bestaat in de VS niet.

*

De heer Joseph George (cdH) is ervan overtuigd dat het de taak is van de overheid om te zorgen voor een gewaarborgde gelijkheid tussen mannen en vrouwen. Dat betekent dat ze in een gelijke uitgangspositie worden geplaatst en dat de overheid ervoor zorgt dat de krachtverhoudingen die zorgen voor een ondervertegenwoordiging van vrouwen, worden gecorrigeerd. Hij herhaalt ook dat de spaarders en de belastingplichtigen die deelnemen in respectievelijk de private beursgenoteerde ondernemingen en de overheidsbedrijven niet uitsluitend mannen zijn. Deze mix moet volgens de heer George ook in zekere mate weerspiegeld worden in de samenstelling van de raad van bestuur.

Mevrouw Dekker verklaart volledig akkoord te gaan met het principe van de gelijke vertegenwoordiging, maar herbevestigt dat de slaagkansen om dit te bereiken afhangen van de medewerking van de betrokken ondernemingen. De kracht van het concept van het charter is dat de bedrijven zichzelf doelstellingen opleggen. Bovendien geeft het nog steeds meer voldoening wanneer men deze zelf opgelegde doelen bereikt, dan wanneer men verplicht moet voldoen aan van bovenaf opgelegde streefdoelen. Mevrouw Dekker zegt ook dat het concept zichzelf alsmáar beter "verkoopt" naarmate er meer en grotere organisaties een charter onderschrijven.

*

De heer David Clarinval (MR) merkt op dat wordt aangetoond dat de Noorse quotawet een aantal perverse effecten heeft, zoals de concentratie van meer mandaten bij een beperkt aantal personen (cumul) en een afname van het aantal beursnoteringen. Ook hij vraagt of de wetgeving in overgangsmatregelen voorzag met het oog op het vermijden van dergelijke negatieve gevolgen.

Mevrouw Teigen antwoordt dat er in dat verband geen specifieke maatregelen werden genomen. Zij onderstreept dat de daling van het aantal beursgenoteerde bedrijven trouwens zeer moet worden gerelativeerd: zij was miniem. Dat valt te verklaren door het feit dat er heel wat andere redenen zijn voor een bedrijf om zijn aandelen wel op de beurs te laten noteren.

— Réunion du mardi 1^{er} février 2011

1. *Exposé de madame Christine Darville, responsable du département juridique de la Fédération des Entreprises de Belgique*

La Fédération des Entreprises de Belgique (FEB) regroupe l'ensemble des sociétés cotées belges. Elle est, dès lors, directement concernée par cette question qui fait l'objet de débats intenses au sein de la commission et de la société civile, en général.

L'exposé s'articule autour des deux questions clés suivantes: quelle est la situation en Europe et peut-on en dégager des enseignements? Comment notre pays peut-il aborder la question de la représentativité des femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées?

a. Situation européenne

La situation européenne est pour le moins diversifiée. Certains pays ont des lois imposant des quotas comme la France ou la Norvège. D'autres pays n'ont pas de loi mais ils ont parfois dans leurs codes de gouvernance d'entreprise des recommandations sur la nécessité de prendre en compte la mixité des genres avec ou sans objectifs chiffrés. C'est cette dernière situation qui prévaut aux Pays-Bas, en Allemagne ou encore au Royaume Uni. Il n'y a, dès lors, pas de situation univoque en Europe.

Certains éléments importants tirés de témoignages et de l'expérience de pays voisins peuvent être mis en lumière.

D'abord, l'expérience norvégienne très souvent citée dans les débats. Pour rappel, la loi norvégienne impose depuis le 1^{er} janvier 2008 aux sociétés cotées d'avoir, en principe, 40 % de femmes au conseil d'administration des sociétés cotées.

Quelques remarques au sujet de l'exposé de Madame Teigen:

— premier constat: la loi est respectée: on est passé de 6 % à 40 % de femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées entre 2002 et 2009, donc sur une période de 7 ans;

— second constat, quasi ignoré: 50 % des sociétés cotées norvégiennes sont des sociétés étatiques;

— Vergadering van dinsdag 1 februari 2011

1. *Uiteenzetting van mevrouw Christine Darville, hoofd van het juridisch departement van het Verbond van Belgische Ondernemingen*

Het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO) verenigt alle beursgenoteerde vennootschappen in België en heeft rechtstreeks te maken met die kwestie, waarover hevig wordt gedebatteerd binnen de commissie en het maatschappelijk middenveld in het algemeen.

De uiteenzetting gaat in op de volgende twee kernpunten: hoe is de situatie in Europa en is het mogelijk om hieruit lessen te trekken? Hoe kan ons land het probleem aanpakken inzake de vertegenwoordiging van vrouwen in de raden van bestuur van beursgenoteerde vennootschappen?

a. Situatie in Europa

Het minste wat opvalt is dat de situatie in Europa erg verscheiden is. Sommige landen zoals Frankrijk en Noorwegen hebben wetten die quota opleggen. Andere landen hebben geen wetgeving dienaangaande, maar hebben in hun *corporate governance* codes soms aanbevelingen over de noodzaak de gendergelijkheid in aanmerking te nemen, met of zonder becijferde doelen. Die laatste situatie geldt in Nederland, Duitsland of zelfs nog in Groot-Brittannië. Zoals blijkt uit het voorgaande is er dus geen sprake van een uniforme situatie in Europa.

Een aantal belangrijke elementen, die gehaald zijn uit getuigenissen en uit de ervaring in de buurlanden, kunnen voor het voetlicht gebracht worden.

Als eerste is er de Noorse ervaring, die zeer vaak aangehaald wordt in debatten. Zo legt de Noorse wet sinds 1 januari 2008 de beursgenoteerde vennootschappen de verplichting op in principe 40 % vrouwen te hebben in hun raad van bestuur.

Enkele opmerkingen over de uiteenzetting van mevrouw Teigen:

— eerste vaststelling: de wet wordt in acht genomen: tussen 2002 en 2009, dus over een tijdspanne van 7 jaar, is een stijging merkbaar van 6% naar 40 % van het aantal vrouwen die vertegenwoordigd zijn in beursgenoteerde vennootschappen;

— tweede, nagenoeg over het hoofd geziene, vaststelling: 50 % van de beursgenoteerde vennootschappen in Noorwegen zijn vennootschappen in staatsbezit;

— troisième constat: on a remarqué en Norvège un delisting important: en 2000, il y avait 602 sociétés cotées; en 2009, 362. Ce qui est interpellant, ce sont les raisons qui ont été avancées pour justifier le delisting dans le cadre de l'enquête effectuée par l'Institute for social research norvégien, auprès des administrateurs: 33 % d'entre eux mentionnent comme une des causes du delisting, la réglementation sur les quotas et 7 % même indiquent que l'introduction des quotas en fut la seule raison;

— quatrième constat: la prise en compte par la réglementation norvégienne de la taille du conseil et indirectement de la taille de la société pour fixer le pourcentage de chaque sexe présent au conseil d'administration. En effet, ce n'est que lorsque le conseil d'administration comprend 9 membres ou plus que la représentation de chaque sexe doit atteindre 40 %. Si le conseil comprend entre 6 à 8 membres, chaque sexe doit être représenté par au moins 3 personnes; si le conseil comprend 4 ou 5 membres, chaque sexe doit être représenté par au moins deux membres. Il y a encore d'autres règles pour les plus petits conseils.

Quant aux Pays-Bas, dans un pays où il n'y a pas de quotas légaux, l'expérience de la Fondation "*Talent naar de Top*" est significative. Elle repose sur une collaboration entre les pouvoirs publics et le monde des entreprises en vue d'assurer une plus grande représentativité des femmes aux top fonctions.

La Fondation a préparé une charte: les entreprises qui la signent indiquent les mesures qu'elles envisagent de prendre pour assurer une plus grande représentation des femmes. La signature se fait sur une base volontaire mais une fois la charte signée, l'entreprise doit respecter ses engagements.

Certes l'initiative est récente; elle date de 2008 mais de plus en plus d'entreprises signent la Charte et les premiers résultats sont encourageants.

En France, une loi récente du 27 janvier 2011 a consacré le système de quotas tel qu'il était prévu depuis 2010 dans le Code de gouvernance d'entreprise élaboré par l'AFEP (Association française des entreprises privées) — MEDEF. Est-ce que la loi a été adoptée parce que le Code de gouvernance n'était pas suivi? D'abord la recommandation venait à peine d'être publiée et on constate ensuite dans le rapport de monitoring de l'AFEP et du MEDEF que sur une année, le pourcentage des femmes dans les entreprises du CAC40 est passé entre 2009 et 2010 de 11,3 % à 15,4 %.

— derde vaststelling: er is in Noorwegen een aanzienlijke delisting merkbaar van het aantal vennootschappen: in 2000 waren er nog 602 beursgenoteerd, tegen nog amper 362 in 2009. Opvallend zijn de redenen die ter verantwoording van die delisting naar voren werden geschoven in het kader van een enquête die het Noorse Institute for social research onder de bestuurders heeft verricht: 33 % van hen vermeldt de quotareglementering als één van de redenen voor de delisting, terwijl 7 % zelfs aangeeft dat de delisting enkel en alleen te verklaren is door de invoering van quota ;

— vierde vaststelling: de Noorse reglementering houdt rekening met de omvang van de raad en — indirect — van de vennootschap om het percentage van zowel mannelijke als vrouwelijke leden in de raad van bestuur vast te leggen. Enkel wanneer de raad van bestuur 9 of meer leden telt moet elk geslacht voor 40 % zijn vertegenwoordigd. Indien de raad tussen 6 en 8 leden telt, moet ieder geslacht door minstens 3 personen vertegenwoordigd worden; indien de raad 4 of 5 leden telt, moet ieder geslacht door minstens twee leden vertegenwoordigd worden. Voor de kleinere raden worden er nog andere regels toegepast.

In Nederland, waar er geen wettelijke quota bestaan, is de ervaring van de Stichting "*Talent naar de Top*" relevant . Ze berust op een samenwerking tussen de autoriteiten en de bedrijfswereld en is er op gericht meer vrouwen in topfuncties te laten aanstellen.

Bovendien heeft de stichting een Charter voorbereid: de bedrijven, die dit ondertekenen, delen mee welke maatregelen ze denken te gaan te treffen om een grotere vertegenwoordiging van de vrouwen te garanderen. Ze ondertekenen op vrijwillige basis, maar zodra het charter ondertekend is, moet de onderneming haar verbintenissen naleven.

Dit initiatief is weliswaar recent: alhoewel het slechts van 2008 dateert, ondertekenen steeds meer ondernemingen het charter. De eerste resultaten zijn dan ook bemoedigend.

In Frankrijk heeft een recente wet van 27 januari 2011 een wettelijke grondslag gegeven aan het quotasysteem zoals het sinds 2010 in de *corporate governance* code werd uitgewerkt door de AFEP (*Association française des entreprises privées*) — MEDEF. Is de wet aangenomen omdat de *corporate governance* code niet gevolgd werd? Ten eerste was de aanbeveling nog maar pas gepubliceerd en vervolgens stelt men in het monitoringrapport van de AFEP en MEDEF vast dat op één jaar tijd, tussen 2009 en 2010, het percentage vrouwen bij de ondernemingen van de CAC40 gestegen is van 11,3 % naar 15,4 %.

Il faut souligner qu'en France, la situation est très différente de la situation belge (les sociétés cotées sont tenues de suivre un Code de gouvernance d'entreprise élaboré par des organisations représentatives des entreprises). Il n'y a pas un Code unique: il y a le Code du MEDEF-AFEP qui prévoit un objectif de femmes chiffré mesurable et une approche "*comply or explain*" et le Code élaboré par Middelnext qui regroupe les petites et moyennes capitalisations (moins de 2 milliards de capital, ce qui est énorme comme capital par rapport à la capitalisation des sociétés belges). En Belgique selon la moyenne des chiffres de 2008, seules 15 sociétés cotées sur 141 dépassent le seuil de 2 milliards); ce code ne comprend pas de quotas chiffrés de présence de femmes.

Les sociétés françaises choisissent le Code de gouvernance qu'elles décident d'appliquer pour autant qu'il ait été élaboré par une organisation représentative des entreprises. À la différence de la Belgique, il n'y a pas de Code de référence unique obligatoire en France. Enfin, en France, comme en Norvège, la réglementation prend en compte la taille du conseil d'administration pour fixer la représentation de chaque sexe. Ainsi si le conseil d'administration est composé au plus de 8 membres, l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.

b. Quid en Belgique?

1. Considération liminaire

Des débats en commission et des auditions, on peut dégager un certain nombre d'enseignements:

— la diversité au sein des conseils d'administration des sociétés cotées est nécessaire; la mixité constitue un des facteurs importants de cette diversité;

— un constat: la faible représentation des femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées: 7 %;

— un objectif: la volonté d'assurer une meilleure représentativité des femmes dans lesdits conseils d'administration;

— une divergence essentielle: l'approche pour réaliser cet objectif est une approche basée sur une recommandation ou un système de quotas imposés par la loi;

— des points en discussion: le seuil; les sanctions, le contrôle ou encore la période transitoire.

Er moet op worden gewezen dat de situatie in Frankrijk erg verschilt van die in België (de beursgenoteerde vennootschappen moeten een code inzake *corporate governance* in acht nemen die door representatieve ondernemingsorganisaties werd opgesteld). Een unieke Code bestaat niet: er bestaat de MEDEF-AFEP-Code die voorziet in een meetbare becijferde doelstelling inzake vrouwen en in een "*comply or explain*"-aanpak en de Code die door Middelnext werd uitgewerkt waarin de *mid-* en *small-caps* zijn bijeengebracht (minder dan 2 miljard kapitaal, wat enorm veel is qua kapitaal ten aanzien van de kapitalisatie van de Belgische ondernemingen). Volgens de gemiddelde cijfers voor 2008 overschrijden slechts 15 van de 141 beursgenoteerde ondernemingen de drempel van 2 miljard): die code bevat geen cijferquota inzake de aanwezigheid van vrouwen.

De Franse ondernemingen kiezen de governance-code die ze beslissen toe te passen op voorwaarde dat ze werd opgesteld door een representatieve organisatie van de ondernemingen. In tegenstelling tot België bestaat er in Frankrijk geen verplichte unieke referentie-code. Tot slot houdt in Frankrijk, net als in Noorwegen, de reglementering rekening met de grootte van de raad van bestuur om de vertegenwoordiging van elk geslacht te bepalen. Als de raad van bestuur uit meer dan 8 leden bestaat, mag het verschil tussen het aantal bestuurders van elk geslacht niet hoger liggen dan twee.

b. Quid in België?

1. Voorafgaande beschouwing

Uit de debatten in commissie en uit de hoorzittingen kunnen een aantal lessen worden getrokken:

— diversiteit binnen de raden van bestuur van de beursgenoteerde ondernemingen is nodig; gemengdheid is een van de belangrijke factoren van die diversiteit;

— een vaststelling: de zwakke vertegenwoordiging van de vrouwen in de raden van bestuur van de beursgenoteerde ondernemingen : 7 %;

— een doelstelling: het streven naar een betere vertegenwoordiging van de vrouwen in die raden van bestuur;

— een essentieel verschil: de aanpak om die doelstelling te bereiken, berust op een aanbeveling of op een systeem van door de wet opgelegde quota;

— punten die ter discussie staan: de drempel, de sancties, de controle of de overgangperiode.

2. Comment atteindre l'objectif d'une plus grande représentation des femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées?

2.1. Première voie possible: une approche basée sur une recommandation

Il s'agit de l'approche de l'autorégulation concrétisée par la recommandation de la Commission *Corporate Governance* publiée le 11 janvier 2011, soutenue par la Fédération des Entreprises de Belgique.

La recommandation précise que les sociétés cotées devront, d'ici 7 ans, atteindre une représentation de minimum 30 % d'administrateurs de chaque sexe.

En vue de réaliser cet objectif, la Commission recommande notamment:

— que lors de la nomination de nouveaux administrateurs, et jusqu'à ce que la représentativité de 30 % de chaque sexe soit atteinte, il soit opportun de proposer — au minimum — que la moitié des nouveaux administrateurs nommés par période progressive de 3 ans, soient des femmes;

— que l'accession des femmes aux conseils d'administration se répartisse autant que possible entre tous les types d'administrateurs;

— qu'une participation accrue des femmes ne puisse pas donner lieu à un élargissement important des conseils d'administration;

— que le conseil d'administration explique dans le rapport de gestion les mesures prises en vue d'améliorer la représentativité des femmes.

Cette recommandation complète le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009. Elle contient un objectif chiffré qui doit être atteint à terme par les sociétés cotées. L'évolution vers l'objectif fixé est mesurable dans le temps.

Il convient de mettre l'accent sur quatre points: les changements d'approche entre 2004 et 2010, le contrôle de la mise en œuvre des recommandations, les mesures d'accompagnement et la période transitoire.

2. Hoe kan de doelstelling van een grotere vertegenwoordiging van de vrouwen in de raden van bestuur van de beursgenoteerde ondernemingen worden verwezenlijkt ?

2.1. Eerste mogelijkheid: een aanpak die berust op een aanbeveling

Het gaat om de zelfregulerende aanpak die concreet gestalte heeft gekregen door de op 11 januari 2011 gepubliceerde aanbeveling van de Commissie *Corporate Governance*, die de steun heeft gekregen van het Verbond van Belgische Ondernemingen.

De aanbeveling zegt dat de genoteerde vennootschappen over 7 jaar een vertegenwoordiging van minimum 30 % bestuurders van elk geslacht zullen moeten bereiken.

Om deze doelstelling waar te maken, raadt de Commissie, onder andere, het volgende aan:

— bij de benoeming van nieuwe bestuurders, en tot 30 % vertegenwoordiging van elke geslacht bereikt is, is het opportuun — minstens — voor te stellen dat de helft van de nieuwe bestuurders die worden benoemd per voortschrijdende periode van 3 jaar, vrouwen zouden zijn;

— de toetreding van vrouwen tot de raden van bestuur moet zoveel mogelijk gespreid worden over alle types van bestuurders;

— een grotere participatie van de vrouwen mag niet leiden tot een aanzienlijke vergroting van de raden van bestuur;

— de raad van bestuur licht in het jaarverslag de maatregelen toe die werden genomen om de representativiteit van de vrouwen te verbeteren.

Die aanbeveling vult de Belgische *Corporate Governance* Code 2009 aan. Ze bevat een becijferbare doelstelling die op termijn door de genoteerde vennootschappen moet gehaald worden. De evolutie naar genoemde doelstelling is meetbaar in de tijd.

De nadruk dient te worden gelegd op vier punten: de veranderingen in de aanpak tussen 2004 en 2010, het toezicht op de uitvoering van de aanbevelingen, de begeleidingsmaatregelen en de overgangperiode.

2.1.1. Quelles sont les modifications par rapport à la situation antérieure à 2010?

Primo, un élément temporel. C'est lors de la publication de la seconde version en 2009 du Code belge de gouvernance d'entreprise, que l'on a prévu de manière explicite que la composition du conseil d'administration doit être basée sur la mixité et la diversité en général. Le Code belge en sa version 2004 mentionnait uniquement la diversité sans référence explicite à la mixité. Cela signifie que la disposition sur la mixité n'est applicable pour la première fois dans les rapports annuels 2009 présentés en 2010.

Ensuite, le principe "*comply or explain*" ne constitue pas un *deus ex machina* belge; il est reconnu dans tous les Codes de gouvernance d'entreprise de par le monde.

Le principe est en outre fixé dans la réglementation européenne et, en particulier, dans la directive 2006/46 du 14 juin 2006, qui dispose que dans la mesure où une société déroge au code de gouvernement d'entreprise visé, elle doit indiquer les parties de ce code auxquelles elle déroge et les raisons de cette dérogation. Dans le cadre de la transposition de cette directive européenne, les sociétés belges doivent, selon la loi du 6 avril 2010, indiquer quel code elles appliquent; elles doivent aussi indiquer les parties du code auxquelles elles dérogent et les raisons de cette dérogation. En outre, le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 est désigné comme unique code de référence dans l'arrêté royal du 6 juin 2010.

Deux constatations s'imposent à cet égard:

— les entreprises belges cotées doivent suivre le Code 2009;

— il y a une reconnaissance légale du principe "se conformer ou expliquer", qui est désormais obligatoire. Les administrateurs sont solidairement responsables s'ils ne respectent pas ce principe. En effet, celui-ci fait partie du Code des sociétés.

Enfin, les études effectuées par Guberna et la FEB depuis plusieurs années montrent que de plus en plus de sociétés cotées appliquent le Code belge de gouvernance d'entreprise. Certains mettent en exergue l'étude récente de 2010 de la CBFA qui montre que certaines des dispositions du Code 2009 ne sont pas bien respectées, mais ces dispositions concernent les nouvelles obligations de publication imposées par le Code 2009. Or ces dispositions ont été pour la première

2.1.1. Wat zijn de wijzigingen in vergelijking met de situatie van vóór 2010 ?

Ten eerste een tijdsaspect. Bij de publicatie van de tweede versie van de Belgische *Corporate Governance Code*, in 2009, werd uitdrukkelijk bepaald dat de samenstelling van de raad van bestuur moet berusten op gemengdheid en op diversiteit in het algemeen. In de versie van 2004 van de Belgische Code was alleen sprake van diversiteit en was niet uitdrukkelijk sprake van gemengdheid. Dat houdt in dat de bepaling inzake de gemengdheid pas in de jaarverslagen 2009, die in 2010 zullen worden voorgesteld, voor het eerst van toepassing is.

Vervolgens is het "*comply or explain*"-principe geen Belgische *deus ex machina*; het wordt in alle corporate governance codes ter wereld erkend.

Bovendien is het beginsel vastgelegd in de Europese regelgeving, en in het bijzonder in de richtlijn 2006/46 van 14 juni 2006 die bepaalt dat "voor zover een vennootschap van bedoelde *corporate governance code* afwijkt, (...) de delen van de code waarvan zij afwijkt en de redenen daarvoor" dienen te worden vermeld. In het kader van de omzetting van die Europese richtlijn moeten de Belgische vennootschappen, volgens de wet van 6 april 2010, de code inzake deugdelijk bestuur aanduiden die de vennootschap toepast; ze moet ook de delen van de code waarvan zij afwijkt aanduiden en de onderliggende redenen daarvoor. Bovendien wordt de Belgische *Corporate Governance Code* 2009 als unieke referentiecode aangeduid in het koninklijk besluit van 6 juni 2010.

Hierbij gelden twee vaststellingen:

— de Belgische beursgenoteerde ondernemingen moeten de Code 2009 navolgen;

— er is een wettelijke erkenning van het beginsel "*comply or explain*" dat niet meer vrijblijvend is. De bestuurders zijn hoofdelijk aansprakelijk indien zij het principe "*comply or explain*" niet navolgen. Inderdaad, het principe maakt deel uit van het wetboek van vennootschappen.

Tot slot blijkt uit de onderzoeken die Guberna en het VBO al jaren uitvoeren dat almaar meer beursgenoteerde ondernemingen de Belgische *Corporate Governance Code* toepassen. Sommigen zullen het recente onderzoek voor het voetlicht brengen dat de CBFA in 2010 heeft uitgevoerd en waaruit naar voren komt dat sommige bepalingen van de Code van 2009 niet goed in acht worden genomen, maar die bepalingen hebben betrekking op de verplichtingen die de Code 2009

fois appliquées dans le rapport annuel 2009, à publier en 2010. Il n'y a, dès lors, pas de recul suffisant.

Pourquoi le choix d'une recommandation et de l'approche "se conformer ou expliquer"? Seule cette approche permet de tenir compte de la taille et des caractéristiques spécifiques de chaque entreprise. Le paysage des entreprises cotées est très hétérogène et varié: grande différence de taille des entreprises (Bel 20; Bel Mid et Bel Small); sociétés avec un actionnaire de référence; entreprises familiales avec soit des femmes soit des hommes.

Un autre élément de diversité non évoqué jusqu'à présent dans le cadre des auditions est le suivant: lorsqu'on parle de sociétés dont les titres sont cotés en bourse, pas tous les titres sont nécessairement cotés. Ainsi, le pourcentage (*free float*) de titres cotés varie très fortement selon les sociétés. Certaines sociétés cotées ont presque tous leurs titres cotés; d'autres, au contraire, ont peu de titres cotés en bourse.

2.1.2 Le contrôle de l'exécution de la recommandation

La recommandation prévoit un contrôle externe et un contrôle interne de son application.

Comme contrôle externe, la Commission dressera chaque année un bilan de l'impact de sa recommandation.

Comme contrôle interne, le conseil d'administration expliquera dans le rapport de gestion les mesures prises en vue d'améliorer la représentativité des femmes. Il y a donc également un contrôle de l'assemblée générale dès lors que ce rapport doit être approuvé par cette assemblée générale.

Il y a, dès lors, un droit de contrôle des actionnaires et des investisseurs — hommes et femmes — sur la politique menée par la société en matière de mixité des genres et si les actionnaires ne sont pas satisfaits, ils peuvent ne plus investir dans la société. Par ailleurs, si "l'explainer" (le contenu de la justification) n'est pas jugé suffisant, les actionnaires ont la possibilité de réagir à l'assemblée générale.

inzake publicatie oplegt. Die bepalingen werden echter voor het eerst toegepast in het jaarverslag 2009, dat in 2010 zal verschijnen. Er is dus niet voldoende afstand.

Waarom de keuze voor een aanbeveling en voor de *comply or explain*-benadering? Alleen deze aanpak maakt het mogelijk rekening te houden met de grootte en de specifieke kenmerken van elke onderneming. Het landschap van beursgenoteerde ondernemingen is zeer verschillend en gevarieerd: groot verschil in grootte van de ondernemingen (Bel 20; Bel Mid en Bel Small); vennootschappen met een referentieaandeelhouder; familiale ondernemingen met ofwel vrouwen ofwel mannen.

Een ander element van diversiteit dat tot dusver niet ter sprake is gekomen in het kader van de hoorzittingen is het volgende: als men het heeft over ondernemingen waarvan de aandelen beursgenoteerd zijn, dan houdt dat niet noodzakelijkerwijs in dat alle aandelen beursgenoteerd zijn. Zo varieert het percentage (*free float*) van de beursgenoteerde aandelen sterk naargelang de ondernemingen. Van sommige beursgenoteerde ondernemingen zijn bijna alle aandelen beursgenoteerd; andere daarentegen hebben weinig beursgenoteerde aandelen.

2.1.2 Het toezicht op de uitvoering van de aanbeveling

De aanbeveling voorziet in een extern en intern toezicht op haar toepassing.

Als externe controle, zal de Commissie *Corporate Governance* jaarlijks een balans van de impact van haar aanbeveling opmaken.

Als vorm van interne controle zal de raad van bestuur in het jaarverslag toelichten welke stappen gezet worden om de representativiteit van de vrouwen te verbeteren. Er is dus ook een controle van de algemene vergadering aangezien het feit dat dit verslag door die algemene vergadering moet goedgekeurd worden.

Bijgevolg hebben de aandeelhouders en de investeerders — mannen én vrouwen — een recht van toezicht op het door de vennootschap gevoerde beleid inzake genderdiversiteit. Zijn de aandeelhouders daarover ontevreden, dan kunnen zij beslissen niet langer in die vennootschap te investeren. Overigens: zo de aandeelhouders de "explainer" te licht bevinden, kunnen zij dat ter sprake brengen op de algemene vergadering.

2.1.3 Mesures d'accompagnement

Il s'agit là d'un point très important et peu ou pas soulevé dans le cadre des propositions de loi.

Il ne suffit pas de décider d'un quota de femmes pour que d'un coup de baguette magique, le résultat soit atteint. Outre le fait de prévoir des mesures transitoires, il y a lieu de stipuler, comme le fait la recommandation de la Commission *Corporate Governance*, des mesures d'accompagnement. Certes, il existe déjà, en Belgique, plusieurs initiatives prises par des femmes ou des actions en vue de promouvoir la présence de femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées: JUMP, Markant, *Women on board*...

Toutefois, il convient, comme le prévoit la recommandation, de promouvoir des programmes visant à préparer les femmes à exercer des mandats d'administrateurs. Quelques exemples: la promotion, à l'instar de la Norvège d'un programme "*Female Future*" ou des Pays-Bas, d'un programme "*Talent naar de Top*" ou encore le *mentoring* (Guberna).

Des contacts avec les sociétés cotées, on constate par ailleurs que de plus en plus de sociétés cotées font appel à des femmes pour devenir administratrices.

Le changement de mentalité est en cours.

2.1.4 Période transitoire

Un dernier mot sur le contenu de la recommandation: elle prévoit une période transitoire de 7 ans. Certains souhaitaient une période plus courte (3 ou 4 ans). Il ne faut pas perdre de vue que la durée légale des mandats d'administrateurs est, en Belgique, de 6 ans. Il est nécessaire de respecter les mandats en cours. C'est au moment de leur renouvellement que la question de la désignation d'une candidate administratrice se pose. Selon les renseignements que la FEB a obtenus sur les 397 mandats d'administrateurs dans les 50 plus grandes sociétés cotées, tous devront être renouvelés endéans le délai de 7 ans.

2.2. Autre voie possible: l'approche législative visant à imposer des quotas dans les sociétés cotées

Cette approche consiste à prévoir qu'endéans un certain délai, chaque société cotée devra avoir atteint un certain pourcentage de femmes.

2.1.3. Begeleidingsmaatregelen

Het betreft hier een wezenlijk aspect, dat evenwel amper of niet wordt behandeld in de ter bespreking voorliggende wetsvoorstellen.

Het volstaat niet ten voordele van de vrouwen een quotum op te leggen om resultaat te boeken. Quota zijn namelijk geen wondermiddelen. Naast overgangsmaatregelen zijn er ook begeleidingsmaatregelen nodig, zoals de Commissie *Corporate Governance* aanbeveelt. Weliswaar zijn in België al heel wat initiatieven genomen door vrouwen en bestaan er acties om de aanwezigheid van vrouwen in de raden van bestuur van de beursgenoteerde vennootschappen te promoten: JUMP, Markant, *Women on Board*...

Zoals in de aanbeveling wordt gesteld, ware het echter raadzaam ook programma's te promoten die tot doel hebben de vrouwen voor te bereiden op de uitoefening van het bestuurdersmandaat, zoals het programma "*Female Future*" in Noorwegen, "*Talent naar de Top*" in Nederland of de door de vzw Guberna voorgestelde *mentoring*.

Uit contacten met de beursgenoteerde vennootschappen blijkt overigens dat almaar meer van die vennootschappen aan vrouwen vragen om te kandideren voor een bestuurdersfunctie.

Er voltrekt zich dus een mentaliteitswijziging.

2.1.4. Overgangperiode

Een laatste opmerking over de aanbeveling: ze voorziet in een overgangperiode van zeven jaar. Sommigen hadden die graag korter gezien (drie of vier jaar). We mogen niet uit het oog verliezen dat de wettelijk vastgelegde duur van de bestuurdersmandaten in België zes jaar bedraagt. Aan de lopende mandaten mag hoe dan ook niet worden getornd. De benoeming van vrouwen in de raad van bestuur zal ter tafel komen op het moment dat die raad wordt vernieuwd. Volgens cijfers van het VBO over de 397 bestuurdersmandaten in de 50 grootste beursgenoteerde vennootschappen moeten al die mandaten binnen dit en zeven jaar worden vernieuwd.

2.2. Andere mogelijkheid: bij wet opgelegde quota in de beursgenoteerde vennootschappen

Die aanpak bestaat erin te bepalen dat binnen een bepaalde termijn alle beursgenoteerde vennootschappen een bepaald percentage vrouwen in hun raad van bestuur moeten hebben.

La mise en œuvre des propositions de loi soulève un certain nombre de questions et de problèmes.

La désignation des administrateurs est une prérogative de l'assemblée générale des actionnaires. Ce qui est logique, puisqu'il appartient à ceux qui investissent, qui placent leur épargne dans une société de désigner les personnes chargées de l'administrer et en qui elles auront confiance. Le rôle du conseil d'administration est de proposer des candidats administrateurs mais la décision finale revient aux actionnaires.

Nonobstant ce qu'a dit la représentante de la Norvège, la FEB a des craintes que la nomination des femmes administratrices se concentre dans la catégorie des administrateurs indépendants. Il y a un risque de voir écarter des administrateurs indépendants qui, par le passé, ont montré toute leur importance dans le fonctionnement des sociétés cotées et à qui dans le cadre de plusieurs lois, un rôle important a été attribué, que ce soit dans le cadre du comité d'audit, du comité de rémunération ou encore de la procédure des conflits d'intérêts.

Par ailleurs, les propositions de loi ne prennent pas en compte les spécificités des sociétés cotées, comme la taille de l'entreprise. Elles prévoient une règle identique, quelle que soit la taille de la société ou la structure de son actionariat.

Enfin, ces propositions ne contiennent pas ou peu de mesures d'accompagnement.

c. Conclusion

La Fédération des entreprises de Belgique, qui compte les sociétés cotées en Bourse parmi ses membres, est partisane de la recommandation de la Commission *Corporate Governance*.

Une représentation accrue des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés cotées en bourse est nécessaire.

Il convient de tenir compte des dispositions juridiques existantes ainsi que du fonctionnement effectif et des caractéristiques des sociétés belges cotées en bourse.

Le système "*comply or explain*" fonctionne et n'est plus facultatif. Ce principe offre la flexibilité nécessaire

De tenuitvoerlegging van de met die bedoeling ingediende wetsvoorstellen schept een aantal vragen en problemen.

De aanwijzing van de bestuurders is een bevoegdheid van de algemene vergadering van de aandeelhouders. Dat is logisch want zij investeren hun spaartegoeden in de vennootschap, wat hen het recht geeft de personen aan te wijzen die hun vertrouwen hebben om die vennootschap te besturen. De rol van de raad van bestuur is kandidaat-bestuurders voor te dragen, maar de eindbeslissing ligt bij de aandeelhouders.

In weerwil van wat de vertegenwoordigster uit Noorwegen heeft beweerd, vreest het VBO dat vrouwen voornamelijk als bestuurder zullen worden aangewezen in de categorie van de onafhankelijke bestuurders. Aldus ontstaat het risico dat onafhankelijke bestuurders worden geweerd die voorheen hebben aangetoond hoe belangrijk ze waren voor de werking van de beursgenoteerde vennootschappen en die, op grond van verschillende wetten, een belangrijke functie hebben in de vennootschap, bijvoorbeeld in het auditcomité, in het remuneratiecomité of in het raam van de procedure inzake belangenconflicten.

Voorts wordt in de wetsvoorstellen geen rekening gehouden met bepaalde specifieke kenmerken van de beursgenoteerde vennootschappen, zoals de omvang. Er wordt een voor alle vennootschappen identieke regel opgelegd, ongeacht de omvang van de vennootschap of de structuur van het aandeelhouderschap.

Tot slot bevatten deze wetsvoorstellen weinig of geen begeleidingsmaatregelen.

c. Besluit

Het Verbond van Belgische ondernemingen, dat de beursgenoteerde ondernemingen tot zijn leden telt, is voorstander van de aanbeveling van de Commissie *Corporate Governance*.

Een grotere vertegenwoordiging van vrouwen in de raad van bestuur van de beursgenoteerde ondernemingen is noodzakelijk

Er dient rekening gehouden te worden met de bestaande juridische bepalingen en ook met de feitelijke werking en de kenmerken van de Belgische beursgenoteerde ondernemingen.

Het systeem "*comply or explain*" werkt en is niet meer vrijblijvend. Het beginsel biedt de nodige flexibiliteit om a

pour répondre aux caractéristiques des sociétés et à la nécessité d'une représentation accrue des femmes.

2. Exposé de Mme Hilde Laga, avocate

Mme Laga estime qu'il est difficile de donner une réponse claire et nette à la question de savoir si on est pour ou contre les quotas. Elle n'est pas quant à elle favorable au système des quotas. Instauration des quotas revient à admettre l'impossibilité de réaliser un objectif déterminé d'une autre façon. Tout dépend du délai que l'on s'accorde pour atteindre les chiffres fixés (30 % au conseil d'administration, par exemple). Les quotas sont effectivement le seul moyen d'obtenir un tel résultat à court terme. En revanche, si on laisse se poursuivre le processus naturel qui est incontestablement en cours, l'objectif pourra sans aucun doute être atteint grâce au principe *comply or explain*.

Mme Laga propose une solution intermédiaire: accorder aux entreprises cotées en bourse un délai déterminé (7, 6 ou 5 ans, par exemple) pour atteindre l'objectif et faire entrer l'obligation légale en vigueur à partir de cette date, celle-ci devant s'appliquer durant une période déterminée à l'issue de laquelle le principe *comply or explain* sera à nouveau en vigueur. La pratique montre que les choses s'arrangent une fois que les femmes ont brisé le plafond de verre.

L'oratrice souligne encore qu'il existe autant d'études tendant à démontrer que les femmes apportent une différence au sein des conseils d'administration que d'études tendant à prouver le contraire. Il en va de même de la question de savoir pourquoi ce sont précisément les entreprises cotées en bourse qui doivent compter 30 % de femmes au sein de leur conseil d'administration. Mme Laga indique qu'il n'est pas établi que cette règle soit dans l'intérêt des investisseurs.

Mme Laga est par contre convaincue que la représentation insuffisante des femmes dans les fonctions dirigeantes entraîne un gaspillage énorme de talents. Une composition équilibrée des organes décisionnels augmente les chances de développer un processus décisionnel équilibré.

On trouve d'autres exemples d'augmentation du nombre de femmes dans d'autres catégories professionnelles, par exemple dans la magistrature. C'était différent autrefois. On estimait alors que les femmes étaient, par nature, inaptes à devenir juges. La réalité contredit cet argument: le grand nombre de femmes

an de kenmerken van de vennootschappen en aan de noodzaak van een grotere vertegenwoordiging van vrouwen te beantwoorden.

2. Uiteenzetting door mevrouw Hilde Laga, advocaat

Op de vraag of men voor of tegen quota is kan volgens mevrouw Laga geen eenduidig antwoord volgen. Zijzelf voelt zich alvast niet aangetrokken tot quota. Als men zijn toevlucht tot quota neemt geeft men toe dat een bepaalde doelstelling op geen andere wijze kan worden gehaald. Alles hangt af van de vraag hoe snel men de vooropgestelde cijfers (bv. 30 % in de raad van bestuur) wil halen. Indien men dit op korte termijn wil realiseren, dan zijn quota wel degelijk de enige oplossing. Wil men echter het natuurlijk proces, dat onbetwistbaar aan de gang is, zich laten voltrekken, dan kan de doelstelling ongetwijfeld met behulp van de *comply or explain*-regel worden bereikt.

Een tussenoplossing zou er volgens mevrouw Laga kunnen in bestaan dat aan de beursgenoteerde bedrijven een bepaalde termijn (bv. 7, 6 of 5 jaar) wordt geboden om de doelstelling te bereiken en dat men vanaf dat ogenblik de wettelijke verplichting laat ingaan die voor een welbepaalde periode zou duren, waarna opnieuw de *comply or explain*-regel zou gelden. De praktijk toont aan dat, eens vrouwen het glazen plafond hebben doorbroken, het wel los loopt.

De spreekster wijst er vervolgens nog op dat er evenveel studies bestaan die zeggen dat vrouwen een verschil maken in de raad van bestuur als die die tot het omgekeerde besluiten. Hetzelfde geldt voor de vraag waarom precies nu beursgenoteerde ondernemingen 30 % vrouwen in hun raad van bestuur dienen te hebben. Of dit in het belang is van de belegger, is volgens mevrouw Laga niet vaststaand.

Mevrouw Laga is er daarentegen wel van overtuigd dat er heel veel talent verloren gaat omdat vrouwen niet voldoende in de topfuncties zijn vertegenwoordigd. Een evenwichtige samenstelling van de organen waar de besluiten worden genomen verhoogt de kans op een evenwichtige besluitvorming.

Voorbeelden van toename van het aantal vrouwen vindt men ook in andere beroepsgroepen zoals bijvoorbeeld de magistratuur. Vroeger was dit wel anders. Sommigen vonden vrouwen van nature ongeschikt om rechter te worden. De realiteit spreekt dit tegen: de ruime vrouwelijke vertegenwoordiging in die groep heeft thans

dans cette profession n'a aujourd'hui certainement pas entraîné une baisse de la qualité de la jurisprudence. On fait la même observation dans le monde médical.

L'intervenante partage toutefois l'avis de la FEB selon lequel cela ne peut pas se faire au détriment de la qualité des administrateurs. Le débat concernant la bonne gouvernance des entreprises cotées en Bourse a trop souvent porté, jusqu'à présent, sur la question de l'indépendance. Il faut aujourd'hui avoir des administrateurs qui doivent être tellement indépendants qu'ils ne doivent, pour ainsi dire, rien savoir des activités bancaires, de la direction des entreprises, etc. En d'autres termes, on met trop l'accent sur l'indépendance formelle (non-détention d'actions, absence de liens avec le management, etc.) ainsi que sur la réussite d'une carrière en dehors du monde de l'entreprise. Or, on a besoin d'administrateurs compétents qui se sentent directement concernés par la direction des entreprises. La diversité ne peut pas être un alibi pour agir de façon contreproductive et obtenir le contraire de ce que l'on visait.

3. Discussion

M. Bruno Tuybens (sp.a) n'est pas surpris par le plaidoyer de la FEB et estime qu'il y a une discordance dans l'attitude des deux organisations patronales, la FEB et le Voka. Globalement, elles reconnaissent qu'un changement de mentalité est nécessaire et qu'une plus grande diversité est effectivement nécessaire, mais, dans la pratique, il n'en est rien. L'intervenant est également d'accord avec Mme Laga, qui a indiqué que la question de la diversité va bien au-delà de la simple question de la diversité h/f. Plus la diversité est grande dans la composition d'un conseil d'administration et plus grandes seront les chances que ce conseil prenne des décisions mûrement réfléchies.

L'intervenant critique néanmoins vivement ce que la FEB appelle le succès de la règle "*comply or explain*". Cette règle figure dans les codes de gouvernance d'entreprise de tous les pays. Lorsque des entreprises décident de ne pas appliquer un principe de gouvernance d'entreprise et qu'elles motivent ce choix, elles sont formellement en conformité avec le code. En ce sens, on peut parler de succès. Or, dans la pratique, si l'on examine de quelle manière certaines entreprises rédigent cette explication, on se rend compte du peu de crédit que l'on peut y accorder. Lorsqu'une entreprise allègue, par exemple, qu'elle n'applique pas la règle parce qu'elle considère elle-même que cette non-application n'aura pas d'incidence sur ses choix, cette explication est considérée comme suffisante. Le simple fait de formuler une explication suffit déjà à remplir les conditions.

zeker niet geleid tot een minder goede rechtspraak. In de medische wereld ziet men hetzelfde.

Spreekster deelt wel de mening van het VBO dat het niet ten koste mag gaan van de kwaliteit van de bestuurders. Het debat omtrent *good governance* van beursgenoteerde bedrijven wordt tot op heden te veel gevoerd rond onafhankelijkheid. Er zijn thans onafhankelijke bestuurders nodig en die moeten zodanig onafhankelijk zijn dat zij bij manier van spreken niets moeten kennen van bankieren, bedrijfsleiding enz. De nadruk wordt m.a.w. te zeer gelegd op de formele onafhankelijkheid (geen bezit van aandelen, geen banden met het management, ...) en ook op een succesvolle carrière buiten het bedrijfsleven. Er is echter nood aan competente bestuurders die zich rechtstreeks betrokken voelen bij het beleid van het bedrijf. Diversiteit mag geen alibi zijn om contraproductief tewerk te gaan en het omgekeerde te bereiken van wat men beoogde.

3. Bespreking

De heer Bruno Tuybens (sp.a) is niet verwonderd over het pleidooi van het VBO. Volgens hem is er een tweespalt in de houding van de werkgeversorganisaties VBO en Voka. Globaal onderschrijven zij dat een mentaliteitswijziging noodzakelijk is en dat er daadwerkelijk meer diversiteit moet komen, maar de praktijk bevestigt dit niet. Spreker is het ook eens met mevrouw Laga die stelt dat diversiteit om veel meer gaat dan enkel de m/v-diversiteit. Hoe diverser samengesteld een raad van bestuur is hoe groter de kans op goede afgewogen beslissingen.

Spreker staat evenwel zeer kritisch tegenover wat het VBO het succes van de *comply or explain*-regel noemt. Deze regel staat in de *corporate governance*-code van elk land. Wanneer ondernemingen een bepaald *corporate governance*-principe niet toepassen en motiveren waarom, zijn zij formeel in orde met de code. In die zin kan men van een succes spreken. Als men in de praktijk echter nagaat op welke manier sommige ondernemingen die verklaring opstellen dan stelt dit niet veel voor. Wanneer een bedrijf bijvoorbeeld zegt dat het de regel niet toepast omdat het zelf vindt dat de niet-toepassing geen enkele invloed heeft op zijn beslissingen, dan is dit voldoende als verklaring. Het simpele feit een verklaring op te stellen is reeds voldoende om te beantwoorden aan de vereiste. Dit is thans de gangbare praktijk bij een aantal bedrijven die zogenaamde de *corporate*

Cette pratique est aujourd'hui courante dans un certain nombre d'entreprises qui appliquent le code de gouvernance d'entreprise. Bien entendu, il y a aussi beaucoup d'entreprises qui appliquent sérieusement cette règle.

En résumé, il ressort de ce débat que tout le monde est favorable à un changement dans la composition du conseil d'entreprise. Le Code Lippens élaboré en 2004 a placé la barre relativement bas. La Commission *Corporate governance* de l'époque ne comportait quasiment aucun représentant de la société (actionnaires, etc.), contrairement aux Pays-Bas. Aujourd'hui, force est de constater que la diversité préconisée à l'époque n'a pas fonctionné: la diversité dans les conseils d'administration des entreprises cotées en Bourse n'a pas ou presque pas augmenté depuis lors.

Pour M. Tuybens, il serait par conséquent regrettable que le législateur n'intervienne pas, alors que l'on constate, d'une part, que les employeurs mêmes réclament davantage de diversité, et que, d'autre part, en 2011, ce but n'est objectivement toujours pas atteint.

M. Tuybens demande à Mme Laga quelle serait la meilleure manière de procéder, selon elle, pour pouvoir imposer le respect de cette règle le plus efficacement possible. À l'heure actuelle, beaucoup de personnes talentueuses ne se voient accorder aucune chance.

M. Karel Uyttersprot (N-VA), rapporteur, indique que l'on peut considérer la question de la représentation des femmes au sein des entreprises sous deux angles différents. Ou bien on part du principe que les organes de décision des entreprises doivent, dans une certaine mesure, être le reflet de la société, ou bien on présume que c'est l'entreprise même qui est la mieux placée pour déterminer si des femmes doivent faire partie de leur conseil d'administration, et dans quelles proportions.

L'intervenant prône une méthode inspirée de cette deuxième conception et avance les arguments suivants:

Il faut se garder de mettre dans le même sac toutes les entreprises cotées en bourse. Pour de nombreuses entreprises, seule une faible partie du capital est cotée en Bourse. La part du capital pour laquelle des sociétés font appel au public peut varier entre 2 et 100 %. Le groupe des sociétés cotées en bourse est donc très hétérogène et les propositions de loi qui imposent des quotas n'en tiennent nullement compte.

governance-code toepassen. Er zijn uiteraard ook heel wat bedrijven die dit wél ernstig opnemen.

Samengevat komt het debat hierop neer dat iedereen voorstander is van een wijziging in de samenstelling van de raad van bestuur. De in 2004 ontwikkelde Code Lippens legde de lat redelijk laag. In de toenmalige Commissie *Corporate Governance* waren er nauwelijks vertegenwoordigers van de maatschappij (aandeelhouders, e.d.) in tegenstelling tot in Nederland. Thans kan, objectief gezien, worden vastgesteld dat de diversiteit waar toen voor werd gepleit niet heeft gewerkt: er is sindsdien geen of een nauwelijks hogere diversiteit vast te stellen in de raden van bestuur van beursgenoteerde ondernemingen.

Voor de heer Tuybens zou het dan ook te betreuren zijn dat de wetgever niet zou optreden wanneer men vaststelt dat, enerzijds, de werkgevers zelf vragen om meer diversiteit, en, anderzijds, objectief gezien deze doelstelling in 2011 nog steeds niet is gehaald.

De heer Tuybens vraagt mevrouw Laga op welke manier dat zij denkt dat deze regel het best zou kunnen worden afgedwongen op een efficiënte manier. Op dit ogenblik krijgen veel talentvolle mensen geen kans.

De heer Karel Uyttersprot (N-VA), rapporteur, stelt dat men de kwestie van de vertegenwoordiging van vrouwen in ondernemingen vanuit twee invalshoeken kan benaderen. Ofwel gaat men ervan uit dat de beslissingsorganen van de ondernemingen de maatschappij in zekere mate moeten weerspiegelen, ofwel gaat men ervan uit dat de onderneming zelf het beste kan uitmaken óf en hoeveel vrouwen er deel moeten uitmaken van de raad van bestuur.

De spreker is gewonnen voor de methode die vertrekt vanuit de tweede invalshoek. Hij haalt daarvoor de volgende argumenten aan.

Men moet opletten om alle beursgenoteerde ondernemingen niet over één kam te scheren. Er zijn heel wat bedrijven waarvan slechts een minimaal gedeelte van het kapitaal beursgenoteerd is. Het gedeelte van het kapitaal waarvoor vennootschappen zich tot het publiek richten, kan variëren van 2 tot 100 %. Er is dus heel wat variatie in de groep van beursgenoteerde vennootschappen en de wetsvoorstellen die quota opleggen houden hiermee geen rekening.

M. Uyttersprot renvoie également à l'analyse de la loi norvégienne présentée par M. Teigen. Il en ressort que 40 % des entreprises relevant du champ d'application de la loi ont procédé à une radiation de leur cotation en Bourse. La grande majorité de ces entreprises faisaient partie du secteur exclusivement privé.

Il revient également à l'exposé de Mme Stellinga, selon laquelle les quotas imposés unilatéralement posent problème. Mme Stellinga a étayé ses propos à l'aide de constats objectifs, selon M. Uyttersprot, et a relevé des problèmes de compatibilité avec le droit de l'Union européenne.

Il se demande aussi pourquoi les pouvoirs publics ont eux-mêmes donné le "mauvais" exemple, en confiant exclusivement à des hommes les mandats leur revenant au sein des établissements financiers qui bénéficient d'une aide de l'État.

Enfin, il souhaite savoir s'il est possible d'adapter le Code de gouvernance d'entreprise de manière à rassurer tant les partisans que les détracteurs de la législation en matière de quotas. Ne serait-il pas possible d'améliorer le code sur certains points et d'y régler plus efficacement la mixité, voire de rendre obligatoire — après une période transitoire — l'application de dispositions en matière de mixité?

Mme Colette Burgeon (PS) pense qu'il serait dommage d'attendre une nouvelle fois que l'initiative volontaire ne donne pas de résultats satisfaisants. Elle est convaincue que l'on devra constater que c'était peine perdue et que l'on aura une fois de plus perdu beaucoup de temps. L'intervenante est par ailleurs d'accord avec la constatation de Mme Laga, qui souligne que la qualité des administrateurs doit primer en permanence. Elle fait cependant observer que certaines fonctions sont également exercées par des hommes dénués de qualité.

Mme Muriel Gerken (Ecolo-Groen!) pense que les partisans de la recommandation du Code de gouvernance d'entreprise perdent de vue qu'en appliquant cette méthode, on sera confronté aux mêmes problèmes qu'en travaillant avec des quotas obligatoires. Dans le cadre de cette méthode, la catégorie des "administrateurs indépendants" sera aussi la première "victime" et sera composée de femmes. Ensuite, le plafond de verre jouera également ici, c'est-à-dire qu'il n'y a pas suffisamment de femmes dans les fonctions supérieures, de sorte que celles-ci ne peuvent pas suffisamment accéder aux conseils d'administration. Comment pense-t-on pouvoir lutter contre ces deux effets?

De heer Uyttersprot wijst eveneens op de analyse van de Noorse wet die door mevrouw Teigen werd voorgesteld. Daaruit blijkt dat 40 % van de ondernemingen die onder het toepassingsgebied van de wet vielen, tot een schrapping van de beursnotering zijn overgegaan. Het leeuwendeel van deze ondernemingen waren private ondernemingen pur sang.

Hij grijpt ook terug naar de uiteenzetting van mevrouw Stellinga die eenzijdig opgelegde quota als problematisch afdoet. Mevrouw Stellinga staafde haar betoog met, naar de mening van de heer Uyttersprot, objectieve vaststellingen en wees op problemen van verenigbaarheid met EU-recht.

Hij vraagt zich ook af waarom de overheid zelf het "slechte" voorbeeld heeft gegeven door, voor de haar toekomende mandaten bij de financiële instellingen die overheidssteun genieten, uitsluitend mannen aan te duiden.

Ten slotte wenst hij te vernemen of het mogelijk zou zijn om de *Corporate Governance* code aan te passen, zodat zowel voor- als tegenstanders van quotawetgeving worden gerustgesteld. Zou het niet mogelijk zijn om de code op een aantal punten te verbeteren en genderdiversiteit daarin beter te regelen, ja zelfs de toepassing van bepalingen i.v.m. geslachtelijke diversiteit — na een overgangsperiode? — verplichtend te maken?

Mevrouw Colette Burgeon (PS) denkt dat het jammer zou zijn om nogmaals af te wachten of het vrijwillige initiatief geen bevredigende resultaten oplevert. Zij is ervan overtuigd dat men zal moeten vaststellen dat het verloren moeite was en opnieuw zal er heel wat tijd verloren zijn gegaan. De spreekster gaat overigens akkoord met de vaststelling van mevrouw Laga die erop wijst dat de kwaliteit van de bestuurders te allen tijde moet primeren. Zij merkt wel op dat sommige functies ook bekleed worden door mannen verstoken van kwaliteit.

Mevrouw Muriel Gerken (Ecolo-Groen!) denkt dat de voorstanders van de aanbeveling van de *Corporate Governance* code uit het oog verliezen dat men bij deze methode met dezelfde problemen zal kampen, dan wanneer men met verplichte quota zou werken. Ook bij deze methode zal de categorie "onafhankelijke bestuurders" het eerste "slachtoffer" zijn en met vrouwen worden bemand. Ten tweede zal ook hier het glazen plafond spelen, d.w.z. dat het aan voldoende vrouwen in topfuncties ontbreekt, waardoor zij niet voldoende kunnen doorstromen naar de raden van bestuur. Hoe denkt men deze twee effecten te kunnen bestrijden?

L'intervenante se demande par ailleurs si les sociétés dont seule une partie minime du capital est cotée pourront échapper à l'application de la recommandation. Dans ce cas, de nombreuses entreprises ne relèveront en effet pas de son champ d'application. Ces entreprises ne seront en outre pas incitées à augmenter la proportion du capital coté en bourse, dans la mesure où elles seraient ce faisant obligées de faire nommer plus de femmes au sein de leur conseil d'administration.

D'ailleurs, l'intervenante estime que les femmes doivent aussi être davantage représentées dans les entreprises non cotées en bourse. Elle souhaiterait savoir si la représentante de la FEB ou Mme Laga ont des propositions de mesures concrètes et mesurables en la matière.

Mme Leen Dierick (CD&V) pose deux questions concrètes. Elle demande à la représentante de la FEB si elle a une idée de la manière dont on pourrait en même temps imposer des quotas et tenir compte de la spécificité des différentes entreprises (taille, part du capital coté en bourse, secteur dont elles relèvent). L'intervenante demande à Mme Laga si elle songe à des délais concrets en ce qui concerne sa proposition de n'instaurer les quotas qu'après un premier délai et de les supprimer par la suite.

M. David Clarinval (MR) souhaite savoir, tout comme le rapporteur, s'il serait possible de concilier les deux points de vue — application volontaire et quotas imposés — en passant, après une période de transition, du principe "se conformer ou expliquer" à l'imposition de quotas si les résultats ne sont pas satisfaisants.

Mme Zuhal Demir (N-VA) demande si Mme Laga pourrait traiter brièvement le point concernant la compatibilité avec le droit de l'UE abordé antérieurement par Mme Stellinga.

M. Joseph George (cdH) constate qu'il y a actuellement un déséquilibre dans la représentation des hommes et des femmes au sein des conseils d'administration. Si la FEB fait remarquer que la loi norvégienne sur les quotas a eu une série d'effets pervers (concentration de divers mandats entre les mains des mêmes administrateurs de sexe féminin), n'estime-t-elle pas aussi que la situation actuelle est perverse? Il demande également pourquoi la représentante de la FEB est convaincue qu'une réglementation non contraignante apportera une solution. Il a tout de même aussi fallu constater que le code n'a pas permis d'éviter une série de dérives dans le secteur financier?

Zij vraagt zich voorts af of de vennootschappen waarvan slechts een miniem deel van het kapitaal beursgenoteerd is, zullen kunnen ontsnappen aan de toepassing van de aanbeveling. In dat geval zullen er immers veel ondernemingen buiten het toepassingsgebied vallen. Deze ondernemingen zullen bovendien niet aangezet worden om het aandeel van het beursgenoteerde kapitaal te doen toenemen, aangezien zij daardoor zullen worden verplicht om meer vrouwen te laten aanstellen in hun raad van bestuur.

Overigens vindt de spreekster dat men ook bij niet-beursgenoteerde ondernemingen tot een hogere vertegenwoordigingsgraad voor vrouwen moet komen. Zij wil vernemen of de vertegenwoordigster van het VBO of mevrouw Laga voorstellen voor concrete, meetbare maatregelen dienaangaande hebben.

Mevrouw Leen Dierick (CD&V) heeft twee concrete vragen. Van de vertegenwoordigster van het VBO wil zij weten of zij er een idee van heeft op welke manier men tegelijk quota zou kunnen opleggen en rekening houden met de specificiteit (grootte, aandeel van het beursgenoteerde kapitaal, sector waartoe ze behoren) van de verschillende ondernemingen. Aan mevrouw Laga vraagt de spreekster of zij concrete termijnen in gedachten heeft met betrekking tot haar voorstel om de quota pas na een eerste termijn in te voeren en nadien weer af te schaffen.

De heer David Clarinval (MR) wenst zich aan te sluiten bij de vraag van de rapporteur over de mogelijkheid om beide standpunten — vrijwillige toepassing en verplichte quota — te verzoenen door het "pas toe of leg uit"-beginsel na een overgangsperiode te laten overgaan in verplichte quota in geval de resultaten niet bevredigend zijn.

Mevrouw Zuhal Demir (N-VA) vraagt of mevrouw Laga kort kan ingaan op het punt i.v.m. de verenigbaarheid met EU-recht dat eerder door mevrouw Stellinga werd aangehaald.

De heer Joseph George (cdH) stelt vast dat er nu een onevenwicht is in de vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de raden van bestuur. Als het VBO opmerkt dat de Noorse quotawet een aantal perverse effecten heeft gehad (concentratie van diverse mandaten bij dezelfde vrouwelijke bestuurders), vindt het dan ook niet dat de huidige situatie pervers is? Hij vraagt ook waarom de vertegenwoordigster van het VBO ervan overtuigd is dat een niet-verplichtende regeling soelaas zal brengen. Men heeft toch ook moeten vaststellen dat de code een aantal mistoestanden in de financiële sector niet heeft kunnen vermijden?

Mme Sophie De Wit, présidente, demande à Mme Laga si le principe “se conformer ou expliquer” n’est pas sous contrôle judiciaire: le juge ne peut-il pas exercer un contrôle, ne fût-ce que marginal, sur la motivation donnée par l’entreprise pour déroger au Code de gouvernement d’entreprise?

*

Mme Christine Darville, représentante de la FEB, souligne que l’on ne peut pas considérer le principe “se conformer ou expliquer” comme une coquille vide. Elle admet cependant que, dans certains cas isolés et exceptionnels, le principe a peut-être été appliqué de manière trop souple. Il ne faut pas non plus oublier qu’il n’était jusqu’à présent pas obligatoire de mentionner dans le rapport annuel l’application du Code de gouvernement d’entreprise ou les raisons pour lesquelles il y est dérogé. C’est uniquement le cas depuis la loi précitée du 6 avril 2010. L’intervenante souligne qu’il n’est d’ailleurs pas très difficile pour les actionnaires de vérifier si le principe a été respecté.

À la demande des intervenants de formuler des propositions d’adaptations du Code afin de rendre son application moins facultative, Mme Darville répond que, selon elle, le Code de gouvernement d’entreprise n’a rien de facultatif. Néanmoins, elle estime que l’article 96, § 2, dernier alinéa, du Code des sociétés, tel que modifié par la loi du 6 avril 2010, pourrait être modifié: on pourrait y prévoir que le code à désigner par le Roi doit contenir une série de dispositions en matière de mixité. Elle admet que le statut juridique de la recommandation publiée par la Commission *Corporate Governance* visant à atteindre, dans les sept ans, une représentation minimale de 30 % des deux sexes au sein des conseils d’administration, n’est pas tout à fait clair. Dans le communiqué de presse à ce sujet, la Commission a souligné qu’elle établira chaque année un bilan de l’application de la recommandation (<http://www.corporategovernancecommittee.be/>, rubrique “communiqués de presse”).

Il est également rappelé qu’il ne faut pas perdre de vue la diversité des différentes entreprises concernées. La règle “appliquer ou s’expliquer” permet d’en tenir compte. En guise d’illustration, Mme Darville prend l’exemple d’une société qui fait coter en bourse entre 20 et 40 % de son capital. Cette société pourra sans doute invoquer de bonnes raisons pour justifier qu’elle ne peut pas atteindre immédiatement le quota de 30 % recommandé. L’oratrice souligne aussi que dans la réglementation étrangère, on tient toujours compte de la spécificité de l’entreprise concernée.

Mevrouw Sophie De Wit, voorzitter, wenst van mevrouw Laga te vernemen of het “pas toe of leg uit”-principe niet onder rechterlijk toezicht staat: kan de rechter geen, zij het marginale, toetsing uitvoeren op de motivering die de onderneming geeft om af te wijken van de Corporate Governancecode.

*

Mevrouw Christine Darville, vertegenwoordigster van het VBO, onderstreept dat men het “pas toe of leg uit”-principe niet als een lege doos mag beschouwen. Zij geeft wel toe dat het beginsel, in alleenstaande, uitzonderlijke gevallen, misschien wel al te soepel is toegepast. Men mag ook niet uit het oog verliezen dat het tot nu toe niet verplicht was om in het jaarverslag melding te maken van de toepassing van de Corporate Governancecode of de motieven om ervan af te wijken. Dat is pas het geval sinds de eerder genoemde wet van 6 april 2010. De spreker wijst erop dat het voor de aandeelhouders trouwens niet erg moeilijk is om na te gaan of het principe werd nageleefd.

Op de vragen van de sprekers naar voorstellen voor aanpassingen van de Code teneinde haar toepassing minder vrijblijvend te maken, antwoordt mevrouw Darville dat de *Corporate Governancecode* hares inziens niet vrijblijvend is. Niettegenstaande dat, oppert zij dat artikel 96, § 2, laatste lid, Venn. W., zoals gewijzigd door de wet van 6 april 2010, zou kunnen worden gewijzigd: men zou daarin kunnen opnemen dat de door de Koning aan te duiden code een aantal bepalingen inzake genderdiversiteit moet bevatten. Zij geeft toe dat het juridisch statuut van de aanbeveling die de Commissie *Corporate Governance* heeft bekendgemaakt en die ertoe strekt om binnen de zeven jaar een minimumvertegenwoordiging van 30 % van de beide geslachten in de raden van bestuur te bereiken niet helemaal duidelijk is. In het persbericht dienaangaande heeft de Commissie erop gewezen jaarlijks een balans van de toepassing van de aanbeveling te zullen opmaken (<http://www.corporategovernancecommittee.be/>, rubriek “persberichten”).

Er wordt ook herhaald dat men de diversiteit van de verschillende betrokken ondernemingen niet uit het oog mag verliezen. Het “pas toe of leg uit”-beginsel laat toe om daarmee rekening te houden. Mevrouw Darville illustreert dit met een verwijzing naar een vennootschap die tussen de 20 en 40 % van haar kapitaal op de beurs laat noteren. Deze vennootschap zal waarschijnlijk goede motieven kunnen aanhalen om te rechtvaardigen dat zij het aanbevolen quotum van 30 % niet onmiddellijk kunnen halen. De spreker wijst er ook op dat in de buitenlandse regelgeving steeds rekening wordt gehouden met de specificiteit van de betrokken onderneming.

Enfin, Mme Darville souligne qu'on peut constater, certainement depuis deux ans, une plus grande présence d'administratrices. Beaucoup de grandes entreprises et organisations comptent depuis peu une ou plusieurs femmes parmi leurs administrateurs. Il y a également de plus en plus de femmes dans les cadres moyen et supérieur. Cette évolution a lieu progressivement.

Mme Hilde Laga pense que le cœur du débat porte sur la rapidité avec laquelle on veut atteindre l'objectif fixé, qui recueille manifestement une large adhésion. Maître Laga affirme également qu'il ne faut pas sous-estimer la pression liée aux discussions sur les quotas obligatoires. À titre d'illustration, elle signale que cela a également été constaté aux Pays-Bas, où les entreprises ont également été "aiguillonnées" par l'entrée en vigueur imminente d'une loi sur les quotas.

Mme Laga s'attarde plus longuement ensuite sur les propos selon lesquels il y a des entreprises qui n'ont procédé à l'émission publique que d'un nombre minime d'actions et pour lesquelles les quotas seraient (pourraient être) hors de propos. Elle se demande toutefois si ces sociétés ne doivent pas plutôt se poser la question de savoir pourquoi elles sont cotées en bourse et si cette cotation offre en fait une quelconque valeur ajoutée. L'oratrice indique également qu'après l'adoption de la loi Sarbanes-Oxley du 31 juillet 2002 aux États-Unis, qui impose des obligations comptables spécifiques à toutes les sociétés cotées en bourse aux États-Unis, un certain nombre de cotations boursières (sur la place boursière américaine) ont été supprimées. Mme Laga estime que l'incidence éventuelle d'un système de quotas n'est, en ce domaine, pas un argument pour ne pas instaurer d'obligation.

Mme Laga pense d'ailleurs que le contrôle, par les actionnaires, du principe "*comply or explain*" en matière de mixité est plutôt théorique. Il y aura peu d'actionnaires, voire aucun, qui adapteront leur portefeuille d'actions ou leur vote lors de l'assemblée générale en fonction des explications qui seront données à propos de la mixité. Le contrôle juridictionnel pose lui aussi des difficultés. Les raisons justifiant les dérogations ne seront jamais vraiment contrôlées. Il faut en tout premier lieu pouvoir faire preuve d'un intérêt réel et certain si l'on veut contester une violation. L'oratrice ne voit pas immédiatement qui pourrait s'en prévaloir.

Mme Darville enchaîne sur les propos de l'oratrice précédente, selon lesquels certaines entreprises devraient bien évaluer si elles ont intérêt à émettre des actions cotées en bourse. L'oratrice souligne que l'émission d'actions est une sorte de source de financement qui est parfois devenue inévitable, compte tenu du renforcement des règles en matière d'octroi de crédit aux entreprises.

Ten slotte wijst mevrouw Darville erop dat men zeker sinds twee jaar een grotere aanwezigheid van vrouwelijke bestuurders kan vaststellen. Heel wat grote bedrijven en organisaties tellen sinds kort één of meer vrouwen onder hun bestuurders. Er zijn ook steeds meer vrouwen in het midden- en hogere kader. Deze evolutie voltrekt zich geleidelijk.

Mevrouw Hilde Laga meent dat de kern van het debat de vraag betreft over de snelheid waarmee men het gestelde doel — dat blijkbaar breed gedragen wordt — wil bereiken. Meester Laga zegt ook dat men de druk die uitgaat van de discussies over verplichte quota niet mag onderschatten. Ter illustratie vermeldt zij dat men dat ook heeft vastgesteld in Nederland, waar de ondernemingen ook werden "aangepord" door de nakende invoering van een quotawet.

Voorts gaat mevrouw Laga dieper in op de uitspraak dat er bedrijven zijn die maar een miniem aantal aandelen openbaar geëmitteerd hebben en voor wie de quota ongepast zouden (kunnen) zijn. Zij vraagt zich echter af of deze vennootschappen zich niet eerder de vraag moeten stellen waarom zij beursgenoteerd zijn en of deze notering eigenlijk wel enige toegevoegde waarde biedt. De spreker stelt ook dat na de goedkeuring van de Amerikaanse Sarbanes-Oxley-wet van 31 juli 2002, die specifieke boekhoudkundige verplichtingen oplegt aan alle op de Amerikaanse beurs genoteerde bedrijven, een aantal beursnoteringen (op de Amerikaanse beurs) werden geschrapt. Mevrouw Laga meent dat eventuele gevolgen van een quotaregeling op dit vlak geen argument is om geen verplichting in te voeren.

Mevrouw Laga denkt overigens dat de toetsing door de aandeelhouders van het "pas toe of leg uit"-principe op het vlak van gender eerder theoretisch is. Er zullen weinig of geen aandeelhouders zijn die hun aandelenbezit of stemgedrag op de algemene vergadering zullen aanpassen i.f.v. de uitleg inzake gender. Wat de rechterlijke toetsing aangaat, ook deze ligt nogal moeilijk. De redenen om af te wijken zullen nooit echt worden getoetst. Men moet in de eerste plaats het nodige belang kunnen aantonen als men een schending wil aanvechten. De spreker ziet niet onmiddellijk in wie dat zou kunnen.

Mevrouw Darville haakt in op de uitspraak van de vorige spreker als zouden sommige ondernemingen goed moeten evalueren of het loont om beursgenoteerde aandelen uit te geven. De spreker wijst erop dat het uitgeven van aandelen een soort van financieringsbron is die soms onontbeerlijk is geworden, gelet op de verstrenging van de regels inzake kredietverstrekking aan ondernemingen.

Elle réplique également aux propos selon lesquels le code n'a pas empêché un certain nombre d'institutions financières de se retrouver en grandes difficultés: les crises sont un élément cyclique, aucune loi ni règle ne pourra y changer quoi que ce soit.

Enfin, Mme Darville nuance l'idée selon laquelle la *hard law* est plus efficace que la *soft law*. Elle indique qu'il y aura de tout temps des entreprises qui ne respectent pas très scrupuleusement les règles.

M. Bruno Tuybens (sp.a) observe que lors de l'élaboration de la loi du 6 avril 2010, il a voulu soustraire un certain nombre de principes du code pour les inscrire dans la loi. Le moment est peut-être venu de le faire en ce qui concerne la question de la mixité? Il y a en effet un nombre de règles à propos desquelles une entreprise n'a pas à décider si elle les appliquera ou non...

*

C. Analyse des propositions au regard du droit de l'Union européenne en matière d'égalité de traitement

À la suite de la demande de la commission, une analyse des propositions au regard du droit de l'Union européenne en matière d'égalité de traitement est présentée au nom de la ministre de l'Égalité des chances.

La représentante de la vice-première ministre et ministre de l'Emploi et de l'Égalité des chances, chargée de la Politique de migration et d'asile, indique en premier lieu que le droit européen ne comporte pas d'interdiction de principe des quotas de genre. Le Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne prévoit au contraire que, sous certaines conditions, il s'indique de prendre des mesures pour prévenir la sous-représentation de l'un des deux sexes. L'intervenante cite ensuite l'article 157, alinéa 4, dudit Traité, rédigé comme suit: "Pour assurer concrètement une pleine égalité entre hommes et femmes dans la vie professionnelle, le principe de l'égalité de traitement n'empêche pas un État membre de maintenir ou d'adopter des mesures prévoyant des avantages spécifiques destinés à faciliter l'exercice d'une activité professionnelle par le sexe sous-représenté ou à prévenir ou compenser des désavantages dans la carrière professionnelle."

Elle donne également lecture de l'article 3 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 tra-

Ook repliceert zij op de uitspraak dat de code niet verhinderd heeft dat een aantal financiële ondernemingen in forse moeilijkheden is gekomen: crises zijn een cyclisch gegeven, daar zal geen enkele wet of regels iets kunnen aan verhelpen.

Ten slotte nuanceert mevrouw Darville de gedachte dat *hard law* doeltreffender is dan *soft law*. Zij stelt dat er te allen tijde bedrijven zullen zijn die het niet te nauw nemen met de regels.

De heer Bruno Tuybens (sp.a) merkt op dat hij bij de totstandkoming van de wet van 6 april 2010 een aantal principes aan de code heeft willen onttrekken en in de wet heeft willen laten inschrijven. Misschien is nu het ogenblik gekomen om dat te doen met de kwestie van genderdiversiteit? Er zijn immers een aantal regels waarover een bedrijf niet te beslissen heeft of het die zal toepassen of niet...

*

C. Analyse van de voorstellen in het licht van het EU-recht inzake gelijke behandeling

Ingevolge het verzoek van de commissie wordt namens de minister van Gelijke Kansen een analyse van de voorstellen in het licht van het EU-recht inzake gelijke behandeling voorgesteld.

De vertegenwoordigster van de Vice-eersteminister en minister van Werk en Gelijke Kansen, belast met het Migratie- en Asielbeleid, stelt in de eerste plaats dat het Europees recht geen principiële verbod op genderquota bevat. Het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie bepaalt integendeel dat het, onder bepaalde voorwaarden, toegestaan is om maatregelen ter voorkoming van de ondervertegenwoordiging van een van de beide geslachten te treffen. De spreekster citeert vervolgens artikel 157, lid 4, van het genoemde Verdrag, dat luidt: "Het beginsel van gelijke behandeling belet niet dat een lidstaat, om volledige gelijkheid van mannen en vrouwen in het beroepsleven in de praktijk te verzekeren, maatregelen handhaaft of aanneemt waarbij specifieke voordelen worden ingesteld om de uitoefening van een beroepsactiviteit door het ondervertegenwoordigde geslacht te vergemakkelijken of om nadelen in de beroepsloopbaan te voorkomen of te compenseren."

Zij leest ook artikel 3 van Richtlijn 2006/54/EG van het Europees Parlement en de Raad van 5 juli 2006 betreffende de toepassing van het beginsel van gelijke kansen en gelijke behandeling van mannen en vrouwen in arbeid en beroep voor: "De lidstaten kunnen maat-

vail: “*Les États membres peuvent maintenir ou adopter des mesures au sens de l’article 141, paragraphe 4, du traité, pour assurer concrètement une pleine égalité entre hommes et femmes dans la vie professionnelle*”.

L'intervenante conclut qu'en principe, les mesures positives ne sont pas interdites, tout en ajoutant que ces mesures doivent être de nature temporaire et qu'elles doivent se fonder sur l'équivalence des personnes.

M. Joseph George (cdH) considère que les membres de la commission disposent désormais de toutes les informations juridiques nécessaires pour pouvoir former un jugement fondé sur les propositions de loi à l'examen.

Mme Zuhal Demir (N-VA) demande à l'intervenante ce qu'elle entend par l'“équivalence des personnes”.

M. Karel Uyttersprot, rapporteur, partage les interrogations de l'intervenante précédente et se demande de surcroît comment cette équivalence sera mesurée. Organiserait-on des séances d'évaluation (“assessments”) pour les candidats administrateurs?

La représentante de la ministre explique qu'il faut éviter de placer la barre plus bas pour certaines personnes, en exigeant de leur part des critères de qualification moindres. Il faut partir du principe que toutes les personnes sont équivalentes et qu'elles doivent donc aussi avoir des compétences comparables pour accéder à certaines fonctions. C'est cette philosophie que reflète la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes (la loi anti-discrimination). Cela ne signifie nullement qu'il faudra désormais prévoir des *assessments*. La législation ne se prononce pas sur la manière dont l'objectif doit être atteint.

Mme Muriel Gerkens (Ecolo-Groen!) explique que par “équivalence”, il faut en effet comprendre que l'on ne peut favoriser l'un des deux sexes en lui imposant des critères d'aptitude ou autres moins élevés. Les propositions de loi à l'examen ne présentent aucun risque en la matière; elles partent du principe que les hommes et les femmes ont la même qualification.

M. Karel Uyttersprot, rapporteur, précise que le comité de nomination et de rémunération de l'entreprise peut donc toujours fixer les conditions de qualification pour les candidats administrateurs. Ce n'est que lorsqu'il y a à la fois des femmes et des hommes qui remplissent ces conditions que les candidates peuvent être positivement “discriminées”.

regelen in de zin van artikel 141, lid 4, van het Verdrag [artikel 157, lid 4], handhaven of aannemen om volledige gelijkheid in de praktijk tussen mannen en vrouwen in het beroepsleven te waarborgen”.

De spreekster concludeert dat positieve maatregelen principieel niet verboden zijn, maar voegt er wel aan toe dat dergelijke maatregelen tijdelijk moeten zijn en moeten uitgaan van de gelijkwaardigheid van personen.

De heer Joseph George (cdH) is van oordeel dat de commissieleden hiermee over alle juridische informatie beschikken en nu een gegrond oordeel over de voorliggende wetsvoorstellen kunnen vellen.

Mevrouw Zuhal Demir (N-VA) wenst te weten wat de vertegenwoordigster van de minister bedoelt met “gelijkwaardigheid van personen”?

De heer Karel Uyttersprot, rapporteur, sluit zich aan bij de laatste spreekster en vraagt zich bovendien af hoe men die gelijkwaardigheid zal meten. Zal men beoordelingssessies — zogenaamde *assessments* — voor kandidaat-bestuurders organiseren?

De vertegenwoordigster van de minister legt uit dat men moet vermijden dat voor bepaalde personen de lat lager wordt gelegd doordat zij aan minder kwalificatievereisten moeten voldoen. Men dient ervan uit te gaan dat alle personen gelijkwaardig zijn en voor de toegang tot bepaalde functies dus ook vergelijkbare competenties moeten hebben. Dat is de filosofie die weerspiegeld wordt door de wet van 10 mei 2007 ter bestrijding van bepaalde vormen van discriminatie (de anti-discriminatiewet). Dat betekent geenszins dat er nu *assessments* zouden moeten worden voorzien. De wetgeving spreekt zich niet uit over de manier waarop men het gestelde doel moet bereiken.

Mevrouw Muriel Gerkens (Ecolo-Groen!) legt uit dat men met de gelijkwaardigheid inderdaad bedoelt dat men een van de beide geslachten niet mag voortrekken door voor het bevoordeelde geslacht lagere bekwaamheids- of andere eisen op te leggen. In de voorliggende wetsvoorstellen bestaat daartoe geen gevaar; zij gaan er van uit dat mannen en vrouwen gelijk gekwalificeerd zijn.

De heer Karel Uyttersprot, rapporteur, stelt dat het benoemings- en remuneratiecomité van de onderneming dus nog steeds de kwalificatievoorwaarden voor de kandidaat-bestuurders kan vaststellen. Het is slechts wanneer er zowel vrouwen als mannen aan deze voorwaarden voldoen, dat men de vrouwelijke kandidaten positief kan “discrimineren”.

M. Joseph George (cdH) tient à souligner qu'en l'espèce, il ne s'agit pas d'un examen comparatif. Dès lors que les candidats satisfont aux conditions de qualification, les quotas interviennent et les règles en matière de mixité doivent être respectées.

Le représentant du ministre de la Justice fait un parallèle avec la question de la nomination des administrateurs indépendants. Dans ce cas, le comité susvisé formulera aussi des conditions et il pourra ensuite choisir parmi les personnes qui y satisfont.

II. — DISCUSSION DES ARTICLES

Article 1^{er}

Cet article ne donne lieu à aucune observation.

Art. 2 et 3

M. Bruno Tuybens (sp.a) et consorts présentent l'amendement n° 1 (DOC 53 0211/002) tendant à remplacer l'ensemble de la proposition de loi, à l'exception de l'article 1^{er}, par 8 nouveaux articles contenant des dispositions sur la représentation équilibrée dans les entreprises publiques et les sociétés, la transparence accrue, les sanctions et le régime transitoire. Il présente également un amendement n° 2 (DOC 0211/002) tendant à remplacer l'intitulé de la proposition de loi.

M. David Clarinval (MR) et consorts présentent successivement les amendements n°s 3 et 4 (DOC 53 0211/002) tendant respectivement à remplacer l'article 2 en ce qui concerne les entreprises publiques et l'article 3 en ce qui concerne les sociétés privées.

Mmes Sonja Becq et Leen Dierick (CD&V) présentent l'amendement n° 6 (DOC 0211/002) tendant à remplacer l'ensemble de la proposition de loi, à l'exception de l'article 1^{er}, par 4 nouveaux articles.

Ensuite, *Mmes Zuhal Demir (N-VA) et Veerle Wouters (N-VA)* et *M. Karel Uyttersprot, rapporteur*, présentent les amendements n°s 7 et 8 (DOC 53 0211/003) tendant à remplacer l'article 2 en ce qui concerne les entreprises publiques et à insérer un nouvel article 3 concernant l'entrée en vigueur de l'article 2 et contenant également une disposition transitoire.

Mme Marie-Christine Marghem, rapporteuse, et consorts, présentent ensuite l'amendement n° 9

De heer Joseph George (cdH) wenst te benadrukken dat het hier niet om een vergelijkend examen gaat. Van zodra de kandidaten voldoen aan de kwalificatievoorwaarden, spelen de quota en zal men de regels inzake genderdiversiteit moeten respecteren.

De vertegenwoordiger van de minister van Justitie maakt de vergelijking met de kwestie van de benoeming van de onafhankelijke bestuurders. Ook hier zal het genoemde comité voorwaarden formuleren en kan er naderhand worden gekozen uit de personen die aan die voorwaarden voldoen.

II. — ARTIKELSGEWIJZE BESPREKING

Artikel 1

Over dit artikel worden geen opmerkingen geformuleerd.

Art. 2 en 3

De heer Bruno Tuybens (sp.a) c.s. dient het amendement nr.1 (DOC 53 0211/002) in dat ertoe strekt het hele wetsvoorstel met uitzondering van artikel 1 te vervangen door 8 nieuwe artikelen met bepalingen over de evenwichtige vertegenwoordiging bij de overheidsbedrijven en de vennootschappen, de verhoogde transparantie, de sancties en de overgangsregeling. Hij dient verder ook nog een amendement nr. 2 (DOC 0211/002) in met het oog op de vervanging van het opschrift van het wetsvoorstel.

De heer David Clarinval (MR) c.s. dient achtereenvolgens de amendementen nrs. 3 en 4 (DOC 53 0211/002) in die respectievelijk gericht zijn op de vervanging van de artikelen 2 voor de overheidsbedrijven en 3 wat de privévennootschappen betreft.

De dames Sonja Becq en Leen Dierick (CD&V) dienen het amendement nr. 6 (DOC 0211/002) in dat ertoe strekt het hele wetsvoorstel met uitzondering van artikel 1 te vervangen door 4 nieuwe artikelen.

Vervolgens dienen *de dames Zuhal Demir (N-VA), Veerle Wouters (N-VA) en de heer Karel Uyttersprot, rapporteur*, de amendementen nrs. 7 en 8 (DOC 53 0211/003) in met het oog op de vervanging van artikel 2 in verband met de overheidsbedrijven en een nieuw artikel 3 dat handelt over de inwerkingtreding van het artikel 2 en dat eveneens een overgangsbepaling bevat.

Mevrouw Marie-Christine Marghem, rapporteur, c.s. dient hierna het amendementen nr. 9 (DOC 53.0211/003)

(DOC 53 0211/003). Cet amendement est un sous-amendement à l'amendement n° 3 de M. Clarinval et consorts.

Ensuite, M. Tuybens et Mme Becq retirent leurs amendements n°s 1, 2 et 6 et *Mmes Sonja Becq (CD&V), Eva Brems (Ecolo-Groen!), Leen Dierick (CD&V), Muriel Gerkens (Ecolo-Groen!) et Colette Burgeon (PS) et MM. Joseph George (cdH) et Bruno Tuybens (sp.a)* présentent un amendement n° 11 (DOC 53 0211/003).

Art. 4 (nouveau)

M. David Clarinval (MR) et consorts présentent l'amendement n° 5 (DOC 53 0211/002) tendant à insérer un nouvel article 4 en vue d'accroître la transparence sur l'évolution en matière de mixité et sur le rapport qui en est fait au Parlement.

Madame Marie-Christine Marghem, rapporteur, et consorts présentent l'amendement n°10 (DOC 53 0211/003) tendant à insérer un nouvel article 4 concernant l'entrée en vigueur de l'article 2.

Les amendements présentés sont ensuite exposés par leurs auteurs respectifs.

*
* *

JUSTIFICATION DES AMENDEMENTS

Madame Sonja Becq (CD&V) présente l'amendement n° 11 (DOC 53 0211/003) tendant à remplacer la proposition de loi initiale, à l'exception de son article 1^{er}, par sept nouveaux articles.

Elle précise que la disposition du nouvel article 2 confirme que les entreprises doivent d'abord, d'elles-mêmes et de leur propre initiative, faire les efforts nécessaires afin qu'au moins un tiers des membres du conseil d'administration soient de sexe féminin. Cette nouvelle disposition augmente la transparence du rapport concernant la bonne gouvernance de l'entreprise. Ainsi, les actionnaires pourront se faire une idée des efforts fournis par l'entreprise pour obtenir un équilibre hommes/femmes.

L'intervenante estime qu'il importe que des quotas soient imposés si l'entreprise ne le fait pas d'elle-même (cf. article 3). Ce sera le cas pour toutes les entreprises cotées en Bourse mais une distinction est faite entre les

in. Amendement nr. 9 is een subamendement op amendement nr. 3 van de heer Clarinval c.s.

Vervolgens trekken de heer Tuybens en mevrouw Becq hun amendementen nrs. 1, 2 en 6 in en wordt een amendement nr 11 (DOC 53 0211/003) ingediend door de dames *Sonja Becq (CD&V), Eva Brems (Ecolo-Groen!), Leen Dierick (CD&V), Muriel Gerkens (Ecolo-Groen!) en Colette Burgeon (PS)* en de heren *Joseph George (cdH) en Bruno Tuybens (sp.a)*.

Art. 4 (nieuw)

De heer David Clarinval (MR) c.s. dient amendement nr. 5 (DOC 53 0211/002) in dat ertoe strekt een nieuw artikel 4 in te voegen met het oog op de verhoging van de transparantie over de evolutie van de genderdiversiteit en de rapportering erover aan het Parlement.

Mevrouw Marie-Christine Marghem c.s., rapporteur, dient het amendementen nr. 10 (DOC 53 0211/003) tot invoeging van een nieuw artikel 4 in, met betrekking tot de inwerkingtreding van het artikel 2.

Vervolgens worden de ingediende amendementen toegelicht door hun respectievelijke indieners.

*
* *

TOELICHTING BIJ DE AMENDEMENTEN

Mevrouw Sonja Becq (CD&V) licht amendement nr. 11 (DOC 53 0211/003) toe dat erop gericht is het oorspronkelijke wetsvoorstel, met uitzondering van artikel 1, te vervangen door zeven nieuwe artikelen.

Zij preciseert dat met de bepaling uit het nieuwe artikel 2 wordt bevestigd dat de bedrijven in de eerste plaats zelf en uit eigen initiatief de inspanning moeten leveren om te komen tot een derde vrouwen in de raad van bestuur. De nieuwe bepaling zorgt voor bijkomende transparantie in het verslag inzake deugdelijk bestuur van de onderneming. Zo krijgen de aandeelhouders inzicht in de inspanningen die de vennootschap heeft gedaan om een genderevenwicht te bereiken.

Voor de spreekster is het belangrijk dat wanneer dit niet door de bedrijven zelf wordt gerealiseerd, quota worden opgelegd (cf. artikel 3). Dit zal het geval zijn voor alle bedrijven die beursgenoteerd zijn maar er wordt een

grandes et les petites entreprises en ce qui concerne le délai transitoire. Tout comme dans la loi du 17 décembre 2008 instituant notamment un Comité d'audit dans les sociétés cotées et dans les entreprises financières (*Moniteur belge* du 29 décembre 2008) et dans la loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées et les entreprises publiques autonomes et visant à modifier le régime des interdictions professionnelles dans le secteur bancaire et financier (*Moniteur belge* du 23 avril 2010), une exception au délai transitoire de principe est prévue pour les petites entreprises cotées, ainsi que pour les entreprises dont moins de la moitié des actions sont cotées (cf. article 8).

Pour les grandes entreprises, il est prévu que l'on vérifie si elles satisfont à la règle 2/3 – 1/3 à partir du sixième exercice. Si tel n'est pas le cas, lors de la première nomination suivante, elles sont tenues de nommer une personne du sexe sous-représenté. La première nomination suivante contraire à cette règle est frappée de nullité. Si le quota n'est toujours pas atteint au début du septième exercice, la première assemblée générale suivante doit formuler une proposition prévoyant une composition du conseil d'administration bel et bien conforme à la règle précitée. Si tel ne devait pas encore être le cas, les décisions seraient frappées de nullité parce que le conseil n'est pas valablement constitué.

La même logique s'applique aux petites entreprises et à celles dont moins de la moitié des actions sont cotées, mais en tenant compte d'autres délais. Si elles ne respectent pas encore la règle 2-3-1/3 au début du huitième exercice, la première personne suivante à nommer devra être du sexe sous-représenté. La nomination faite au mépris de cette règle sera frappée de nullité. Au début du neuvième exercice, la première assemblée générale doit veiller à ce que le conseil d'administration soit valablement constitué. À défaut, les décisions du conseil d'administration seront frappées de nullité.

Les sociétés nouvellement introduites en bourse doivent satisfaire à cette règle dès le premier jour du sixième exercice suivant la cotation boursière. Dans leur cas, la loi entre en vigueur le premier jour de l'exercice suivant la publication de la loi.

En ce qui concerne les entreprises publiques (cf. articles 4 à 7), la règle prévue entre immédiatement en vigueur, étant entendu que les premières personnes à nommer devront être du sexe qui n'atteint pas le quota prévu, faute de quoi les nominations faites au mépris de cette règle seront également frappées de nullité.

onderscheid gemaakt tussen grote en kleine bedrijven wat betreft de overgangstermijn. Net zoals bij de wet van 17 december 2008 inzonderheid tot oprichting van een auditcomité in de genoteerde vennootschappen en de financiële ondernemingen (*Belgisch Staatsblad* 29 december 2008) en de wet van 6 april 2010 tot versterking van het deugdelijk bestuur bij de genoteerde vennootschappen en de autonome overheidsbedrijven en tot wijziging van de regeling inzake het beroepsverbod in de bank- en financiële sector (*Belgisch Staatsblad* 23 april 2010) wordt op de principiële overgangstermijn een uitzondering bepaald voor kleinere beursgenoteerde ondernemingen alsook voor ondernemingen waarvan minder dan 50 % van de aandelen genoteerd zijn (cf. artikel 8).

Voor de grote bedrijven geldt de regel dat vanaf het zesde boekjaar wordt nagegaan of ze voldoen aan de 2/3-1/3 regel. Indien dit niet zo is, dan dienen zij bij de eerstkomende benoeming iemand te benoemen van het geslacht dat onvoldoende is vertegenwoordigd. De eerstvolgende benoeming die hiermee strijdig is, is nietig. Indien bij de start van het zevende boekjaar het quotum nog niet is bereikt, moet bij de eerstvolgende algemene vergadering een voorstel worden geformuleerd waarbij de raad van bestuur wel voldoet aan voornoemde regel. Is dat dan nog niet het geval, dan zullen zijn beslissingen nietig zijn omdat hij ongeldig is samengesteld.

Dezelfde systematiek geldt voor de kleinere bedrijven en die waarvan minder dan 50 % van de aandelen genoteerd zijn, maar dan met andere termijnen. Bij de start van het achtste boekjaar geldt dat wanneer ze dan nog niet de 2/3-1/3 regel toepassen, de eerstvolgende benoeming er een dient te zijn van het geslacht dat het minste is vertegenwoordigd. Zoniet is de hiermee strijdige benoeming nietig. Bij de start van het negende boekjaar moet de eerstvolgende algemene vergadering ervoor zorgen dat raad van bestuur geldig is samengesteld. Zoniet zijn de beslissingen van de raad van bestuur nietig.

Bedrijven die nieuw op de beurs komen moeten vanaf de eerste dag van het zesde boekjaar na de notering, voldoen aan deze regel. Voor hen treedt de wet in werking op de eerste dag van het boekjaar volgend op de bekendmaking van de wet.

Voor wat betreft de overheidsbedrijven (cf. artikelen 4 tot 7) geldt een onmiddellijke inwerkingtreding van de ingevoerde regeling met dien verstande dat de eerstvolgende te gebeuren benoemingen er moeten zijn van personen van het geslacht dat onder het ingevoerde quotum ligt, zoniet zijn ook de hiermee strijdige benoemingen nietig.

Enfin, par souci de précision, il est prévu que le nombre d'administrateurs requis est déterminé en arrondissant à l'unité la plus proche les décimales du quotient correspondant à ce tiers.

M. Bruno Tuybens (sp.a) attire l'attention sur le consensus né entre les auteurs de l'amendement n° 11, dont il est cosignataire. Il estime que les quotas sont nécessaires pour réaliser effectivement la diversification souhaitée. Le simple principe "se conformer ou expliquer" n'a généré aucun changement. Les entreprises disposent du temps suffisant pour s'adapter (une sanction ne peut être prise qu'à compter du sixième exercice). L'existence d'une sanction constitue en soi déjà une avancée importante.

Les entreprises publiques sont traitées de manière identique. Dans leur cas, la nouvelle obligation s'applique dès le premier jour de l'exercice suivant la publication de la loi.

L'intervenant estime en outre qu'il est on ne peut plus logique que les entreprises de taille modeste, auxquelles le principe s'applique également, bénéficient d'un délai d'adaptation majoré de deux ans, eu égard à leur situation spécifique et à leur caractère parfois familial.

Les exemples étrangers montrent que les décisions prises par des conseils d'administration dont la composition est la plus diversifiée possible ont une assise plus large et sont davantage orientées vers le long terme.

Mme Muriel Gerken (Ecolo-Groen!), qui a également signé l'amendement n° 11, souligne l'importance d'une représentation égale des hommes et des femmes au sein du monde économique. L'amendement n° 11 est l'aboutissement d'un long débat et d'une série d'auditions. Le texte proposé tient compte de la spécificité des petites entreprises, et il laisse aux entreprises le temps de s'adapter, tout en prévoyant des sanctions qui ne sortiront leurs effets que lorsque l'entreprise décidera vraiment de ne pas se conformer à la loi. L'intervenante fait enfin observer qu'à présent, les autorités devront également offrir les moyens de faciliter l'accès des femmes à ces postes et fonctions (accueil des enfants, horaires adaptés,...).

Mme Eva Brems (Ecolo-Groen!) estime que l'amendement n° 11 constitue un bon compromis en conclusion du long débat et des auditions qui l'ont précédé. Dans cet esprit, son groupe a marqué son accord sur un quota d'un tiers, ainsi que sur une période transitoire plus longue que ce qu'il avait proposé au départ.

Ten slotte wordt voor alle duidelijkheid tevens bepaald dat het vereiste aantal bestuurders wordt verkregen door de uitslag van de breuk van een derde af te ronden naar het dichtstbijzijnde gehele getal.

De heer Bruno Tuybens (sp.a) wijst op de consensus die ontstaan is onder de indieners van het amendement nr. 11 dat hij mee heeft ondertekend. Quota zijn volgens hem noodzakelijk om de gewenste wijziging in diversiteit effectief te kunnen realiseren. De loutere *comply or explain*-regel heeft niet geleid tot enige verandering. De ondernemingen krijgen voldoende tijd om zich aan te passen (het is pas vanaf het zesde boekjaar dat een sanctie mogelijk is). Het bestaan van een sanctieregeling op zich is een belangrijke stap vooruit.

Overheidsbedrijven worden op dezelfde manier behandeld. Voor hen geldt de nieuwe verplichting vanaf de eerste dag van het boekjaar volgend op de bekendmaking van de wet.

Het is bovendien, volgens de spreker, niet meer dan logisch dat kleinere bedrijven, waarvoor het principe ook geldt, twee jaar langer de tijd krijgen om zich aan te passen, gelet op hun specifieke, soms familiale, situatie.

Buitenlandse voorbeelden tonen aan dat een zo divers mogelijk samengestelde raad van bestuur leidt tot beter gedragen beslissingen die ook meer op de lange termijn zijn gericht.

Mevrouw Muriel Gerken (Ecolo-Groen!) die eveneens het amendement nr. 11 heeft ondertekend, onderstreept het belang van een gelijke vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de economische wereld. Het amendement nr. 11 is het resultaat van een lang debat en een reeks hoorzittingen. In de voorliggende tekst wordt rekening gehouden met de specificiteit van kleine ondernemingen en wordt aan de bedrijven de tijd gelaten zich aan te passen maar worden tevens sancties bepaald die pas gevolgen hebben wanneer het bedrijf echt besluit zich niet te houden aan de wet. Ten slotte wijst de spreker er nog op dat de overheid nu ook de middelen moet aanreiken om de toegang van de vrouwen tot die posten en functies te vergemakkelijken (kinderopvang, aangepaste werktijden, enz..).

Mevrouw Eva Brems (Ecolo-Groen!) vindt het voorliggend amendement nr. 11 een mooi compromis na het lange debat en de hoorzittingen die eraan zijn voorafgegaan. In die geest heeft haar fractie ingestemd met een quorum van een derde en een langere overgangstermijn dan zij eerst had voorgesteld.

M. Joseph George (cdH) ajoute que les différentes propositions déposées avaient le même objectif, mais qu'elles différaient sur le plan des conditions d'application et des mesures d'exécution. Les auditions ont permis de rapprocher les points de vue. L'amendement n° 11 constitue l'aboutissement de ce processus. L'intervenant rappelle à cet égard qu'une première initiative visant les entreprises publiques avait été prise par Mme Willame en 2000. Ces évolutions ont par ailleurs toujours été encouragées par Mme Milquet, vice-première ministre et ministre de l'Emploi et de l'Égalité des chances, chargée de la Politique de migration et d'asile. C'est à juste titre qu'il a été prévu que la mesure s'appliquera immédiatement aux entreprises publiques et que les sociétés privées bénéficieront d'un délai de transition confortable.

Mme Colette Burgeon (PS) apporte également son soutien à cet amendement n° 11 et se réjouit du compromis trouvé. En 2004, le PS avait déjà déposé une proposition de loi qui portait non seulement sur les entreprises publiques, mais aussi sur les entreprises privées.

Pour le secteur public, le régime entrera immédiatement en vigueur et pour les entreprises cotées en bourse, un généreux délai sera d'application afin de ne pas paralyser le système. Cette loi donnera une impulsion importante. Si on avait décidé d'atteindre l'objectif de manière naturelle, il ne se serait toujours rien passé dans 10 ans. Il en a été de même avec l'instauration des quotas sur les listes électorales. Grâce à une modification législative, les mentalités ont changé beaucoup plus rapidement.

Mme Leen Dierick (CD&V) est également très satisfaite du compromis élaboré à la suite du débat et des auditions. Cette problématique est chère à son parti. Le mouvement "*Vrouw en maatschappij*" a aussi permis de réaliser de nombreuses avancées dans ce domaine. La nouvelle loi donnera un signal essentiel indiquant que les femmes offrent une plus-value importante dans les conseils d'administration et que la diversité est indispensable dans les processus décisionnels. Le fait que les entreprises reçoivent suffisamment de temps pour s'adapter témoigne de la confiance accordée au monde économique. Le régime des quotas n'en servira pas moins de moyen de pression. Il est également tenu compte des caractéristiques spécifiques des entreprises en début d'activité et des petites entreprises souvent familiales. Les pouvoirs publics doivent donner le bon exemple, d'où l'instauration rapide du régime des quotas dans les entreprises publiques.

M. Karel Uyttersprot, rapporteur, souhaite commenter les amendements n°s 7 et 8. Il souligne tout d'abord que le principe "se conformer ou expliquer" de 2004 n'a

De heer Joseph George (cdH) voegt daaraan toe dat de verschillende ingediende wetsvoorstellen dezelfde doelstelling hadden maar verschilden in toepassingsvoorwaarden en uitvoeringsmaatregelen. De hoorzittingen hebben toegelaten de standpunten nader tot elkaar te brengen. Het amendement nr. 11 vormt daar nu het sluitstuk van. De spreker herinnert in dit verband aan een eerste initiatief van mevrouw Willame in het jaar 2000 dat was gericht op de overheidsbedrijven. Ook mevrouw Milquet, Vice-eersteminister en minister van Werk en Gelijke Kansen, belast met het Migratie- en Asielbeleid, heeft deze evolutie steeds aangemoedigd. Terecht wordt de maatregel onmiddellijk van kracht voor de overheidsbedrijven en geldt voor de privévennootschappen een ruime overgangstermijn.

Mevrouw Colette Burgeon (PS) betuigt eveneens haar steun aan dit amendement nr. 11 en verheugt zich over het gevonden compromis. Reeds in 2004 diende de PS een voorstel in dat niet alleen op overheidsbedrijven sloeg maar ook op de privévennootschappen.

Voor de overheid wordt de regeling onmiddellijk van kracht en voor de beursgenoteerde bedrijven geldt een ruime termijn om de zaken niet te verlammen. Deze wet zal een belangrijke impuls vormen. Indien men de doelstelling op natuurlijke wijze had laten bereiken zou er binnen 10 jaar nog niets van terecht zijn gekomen. Hetzelfde heeft zich voorgedaan bij de invoering van quota op de kieslijsten. Door een wetswijziging is de mentaliteit veel sneller gewijzigd.

Mevrouw Leen Dierick (CD&V) is eveneens zeer tevreden over het compromis dat na het debat en de hoorzittingen tot stand kwam. Deze problematiek ligt haar partij nauw aan het hart. De "*Vrouw en maatschappij*"-beweging heeft in dit verband ook reeds veel gerealiseerd. Met de nieuwe wet wordt een belangrijk signaal gegeven dat vrouwen in de raad van bestuur een belangrijke meerwaarde bieden en diversiteit in besluitvorming onontbeerlijk is. Het feit dat bedrijven voldoende tijd krijgen om zich aan te passen getuigt van vertrouwen in de bedrijfswereld. Niettemin geldt de quotaregeling als een stok achter de deur. Er wordt ook rekening gehouden met de specifieke kenmerken van startende en kleine, dikwijls familiale, bedrijven. De overheid moet zelf het goede voorbeeld geven: vandaar de snellere invoering van de quotaregeling voor de overheidsbedrijven.

De heer Karel Uyttersprot, rapporteur, wenst toelichting te geven bij de amendementen nrs. 7 en 8. Voor eerst wenst hij erop te wijzen dat de *comply or explain*

été rendu obligatoire qu'à partir de 2010. Il estime que deux approches sont possibles dans ce débat: ou bien on laisse les entreprises décider elles-mêmes quelle sera la composition de leur conseil d'administration (approche "économie d'entreprise") ou bien ce sont les autorités qui déterminent la composition, de manière à ce que celle-ci reflète la réalité sociale..

Son groupe se base sur la vision économique axée sur la bonne gouvernance et l'actionnariat. Les entreprises cotées en bourse sont des employeurs importants générant une part importante du PIB et des exportations. Il n'est pas ressorti des auditions que la diversité fonctionne mieux. Même lors de l'audition sur l'exemple norvégien, Mme Teigen a dû admettre qu'il y avait un *delisting* (suppression volontaire de la liste des entreprises cotées en bourse) de 40 % des sociétés vraiment privées en raison, notamment, de la mixité. La bonne gouvernance des entreprises revêt une importance fondamentale pour l'économie; c'est pourquoi la décision des actionnaires est primordiale et ce régime de quotas n'est pas une priorité. En Belgique, cette mesure s'appliquera à 135 entreprises cotées en bourse. Cependant, toutes les entreprises multinationales qui opèrent en Belgique depuis leur siège social à l'étranger y échapperont.

En ce qui concerne l'actionnariat, il faut établir une distinction claire entre les entreprises privées et publiques. Le contribuable est actionnaire auprès des entreprises publiques et, à ce titre, il a le droit de leur imposer aussi des quotas à des fins de bonne administration. C'est la raison pour laquelle l'orateur a présenté, conjointement avec Mme Demir et Mme Wouters, un amendement n° 7 qui tend à adapter la loi du 21 mars 1991 en vue d'appliquer des normes de qualité lors de la désignation d'administrateurs. Les candidats administrateurs devraient motiver par écrit leurs compétences et leur contribution attendue au fonctionnement de l'administration et les transmettre à la commission de la Chambre compétente. Cette commission pourrait alors procéder à l'audition de candidats. Les autorités donneraient ainsi l'exemple. L'amendement n° 8 concerne l'entrée en vigueur de la disposition susvisée et le délai de transition.

M. David Clarinval (MR) commente ensuite les amendements n°s 3 et 4. Il propose d'insérer dans la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques un article 16*bis* en vertu duquel leur conseil d'administration est composé de manière à ce que au minimum un tiers de ses membres soient de sexe différent de celui des autres membres. Il propose également de compléter l'article 96, § 2, du Code des Sociétés par une disposition qui augmente la transparence pour les efforts consentis par l'entreprise en vue d'améliorer la représentation des femmes au sein du

regel van 2004 pas vanaf 2010 verplicht is gemaakt. Er zijn volgens hem twee invalshoeken om het debat te benaderen: deze waarbij de onderneming zelf mag beslissen hoe haar raad van bestuur is samengesteld (bedrijfseconomische visie) en deze waarbij de samenstelling van overheidswege wordt opgelegd teneinde de maatschappelijke realiteit te weerspiegelen.

Zijn fractie gaat uit van de bedrijfseconomische visie gericht op goed bestuur en aandeelhouderschap. De beursgenoteerde bedrijven zijn belangrijke werkgevers met een groot aandeel in het bbp en de export. Uit de hoorzittingen is niet gebleken dat diversiteit beter werkt. Zelfs tijdens de hoorzitting over het Noorse voorbeeld moest mevrouw Teigen toegeven dat er een *delisting* (vrijwillige schrapping op de lijst van de beursgenoteerde bedrijven) was van 40 % van de echt privébedrijven omwille onder andere van de genderdiversiteit. Goed bestuur van ondernemingen is van fundamenteel belang voor de economie en om die reden is de beslissing van de aandeelhouders primordiaal en is deze quotaregeling geen prioriteit. In België zullen 135 beursgenoteerde bedrijven onder die maatregel vallen. Echter, alle multinationale bedrijven die hier opereren vanuit hun maatschappelijke zetel in het buitenland ontspringen de dans.

In verband met het aandeelhouderschap dienen privé en overheidsbedrijven goed van elkaar onderscheiden te worden. De belastingbetaler is aandeelhouder bij de overheidsbedrijven en heeft daardoor recht om bij hen quota op te leggen ook met het oog op goed bestuur. Vandaar dat de spreker samen met mevrouw Demir en mevrouw Wouters het amendement nr. 7 heeft ingediend om de wet van 21 maart 1991 aan te passen met het oog op de toepassing van kwaliteitsnormen bij de aanstelling van bestuurders. De kandidaat-bestuurders zouden hun competenties en verwachte bijdrage tot de bestuurswerking schriftelijk dienen te motiveren en aan de bevoegde Kamercommissie overmaken. Die commissie zou dan kunnen overgaan tot het horen van de kandidaten. De overheid geeft zo het voorbeeld. Amendement nr. 8 slaat op de inwerkingtreding van de bovenvermelde bepaling en de overgangstermijn.

De heer David Clarinval (MR) licht vervolgens de amendementen nrs. 3 en 4 toe. Hij stelt voor in de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven een artikel 16*bis* in te voegen op grond waarvan hun raad van bestuur dusdanig wordt samengesteld dat ten minste een derde van de leden ervan van het andere geslacht dient te zijn dan de overige leden. Hij stelt eveneens voor artikel 96, § 2, van het Wetboek van vennootschappen, aan te vullen met een transparantieverhogende bepaling voor de door de onderneming gedane inspanningen om de ver-

conseil d'administration. Il souhaite également inscrire dans le même Code que le code de gouvernement d'entreprise devra comprendre des recommandations en vue d'améliorer la mixité des genres au sein des conseils d'administration. Dans l'attente de la désignation d'un tel code, le code de gouvernement d'entreprise désigné par l'arrêté royal du 6 juin 2010 reste d'application.

L'intervenant cite ensuite la justification des deux amendements. Pour lui, la composition et le contrôle du conseil d'administration d'une société cotée en Bourse sont et doivent rester de la responsabilité de ses actionnaires.

Tendre vers une plus grande mixité des genres au sein des conseils d'administration constitue un objectif important, mais le changement doit d'abord venir du secteur. Une intervention législative trop intrusive risque d'avoir des effets pervers et contreproductifs. En témoigne l'expérience norvégienne, citée comme premier exemple par tous les défenseurs de l'instauration d'un quota. Certaines sociétés se sont retirées des marchés cotés suite à cette obligation.

L'exemple hollandais est également très instructif à cet égard: l'initiative "*Talent naar de top*", qui incite les entreprises à signer volontairement une Charte afin de se donner des objectifs précis et taillés sur mesure dans le but d'accroître la mixité en leur sein, rencontre un beau succès. De plus, jusqu'à présent, il n'a pas encore été nécessaire de sanctionner une société signataire de la Charte

Les sociétés belges cotées ont également pris des initiatives en la matière. Le Code belge de gouvernance d'entreprise prévoit, dans sa version de 2009, que "*la composition du conseil (d'administration) est basée sur la mixité des genres et la diversité en général, ainsi que sur la complémentarité de compétences, d'expérience et de connaissances*". Depuis la loi du 6 avril 2010 et son arrêté d'exécution du 6 juin 2010, ce code a été imposé comme code de référence en matière de gouvernement d'entreprise. L'ensemble des recommandations de ce code doit donc être respecté par ces dernières, sous le système du principe "*comply or explain*". Le 11 janvier 2011, la Commission *Corporate Governance* a formulé une recommandation qui indique encore plus clairement que la féminisation des conseils d'administration jusqu'à une représentation minimale de 30 % de chaque sexe constitue un objectif à atteindre dans le 7 ans à venir et qu'il y a lieu de nommer au minimum la moitié d'administrateurs femmes lors de chaque renouvellement de mandat jusqu'à ce que le seuil des 30 % de

tegenwoordiging van de vrouwen in de raad van bestuur te verbeteren. Hij wil in hetzelfde wetboek ook opnemen dat de Code inzake deugdelijk bestuur aanbevelingen moet bevatten met het oog op de verbetering van de genderdiversiteit in de raden van bestuur. In afwachting van de uitwerking van een dergelijke code blijft de in het koninklijk besluit van 6 juni 2010 vermelde Code inzake deugdelijk bestuur van toepassing.

De spreker haalt vervolgens de verantwoording van beide amendementen aan. Voor hem is de samenstelling van en het toezicht op de raad van bestuur van een beursgenoteerde vennootschap een taak van de aandeelhouders en dat moet zo blijven.

Streven naar een grotere genderdiversiteit in de raden van bestuur blijft een belangrijke doelstelling, maar de verandering dient in de eerste plaats vanuit de sector zelf te komen. Een al te indringend wetgevend optreden dreigt kwalijke gevolgen te hebben en contraproductief te zijn. Dat moge blijken uit het Noorse experiment, dat door alle verdedigers van de invoering van quota als eerste voorbeeld wordt aangehaald. Sommige vennootschappen hebben zich er als gevolg van die verplichting uit de beursgenoteerde markten teruggetrokken.

Het Nederlandse voorbeeld is in dat opzicht heel leerrijk: het initiatief "*Talent naar de top*", dat de ondernemingen ertoe aanzet vrijwillig een handvest te ondertekenen om voor zichzelf welbepaalde en toegemeten doelstellingen vast te leggen teneinde hun genderdiversiteit te vergroten, kent een groot succes. Overigens is het tot dusver nog niet nodig geweest aan een van de vennootschappen die het handvest hebben ondertekend een sanctie op te leggen.

Ook de Belgische beursgenoteerde vennootschappen hebben terzake initiatieven genomen. In de versie 2009 van de Belgische *Corporate Governance Code* wordt aangegeven dat de "samenstelling van de raad van bestuur (...) wordt bepaald op basis van genderdiversiteit en diversiteit in het algemeen, alsook complementariteit op het gebied van bekwaamheden, ervaring en kennis.". Sinds de wet van 6 april 2010 en het uitvoeringsbesluit van 6 juni 2010 geldt die code verplicht als referentiecode inzake *corporate governance*. De beursgenoteerde vennootschappen moeten dus alle aanbevelingen van die code in acht nemen, onder de gelding van het principe "*comply or explain*". Op 11 januari 2011 heeft de Commissie *Corporate Governance* een aanbeveling uitgebracht die nog duidelijker aangeeft dat de vervrouwelijking van de raden van bestuur, tot een minimale vertegenwoordiging van elk geslacht van 30 %, een doelstelling is die de komende 7 jaar moet worden bereikt en dat bij elke hernieuwing van de mandaten minstens de helft vrouwelijke bestuur-

femmes soit atteint. C'est pourquoi les auteurs de cet amendement estiment que cette réglementation souple doit être soutenue.

Le sous-amendement n° 9 à l'amendement n° 3 tend à souligner et à préciser, dans l'article 16*bis* de la loi du 21 mars 1991 proposé, que les quotas imposés par l'État en matière de mixité ne valent que pour les administrateurs que l'État peut désigner en qualité d'actionnaire.

L'amendement n° 5 de M. Clarinval et consorts tend à charger le ministre ayant la Justice dans ses attributions de présenter au Parlement, dans le courant du second semestre de la septième année suivant l'entrée en vigueur de cette loi, un rapport d'avancement quant à l'évolution de la mixité des genres au sein des conseils d'administration des sociétés cotées en bourse. Afin d'agir dans le respect des mandats en cours, c il est prévu que le rapport d'évaluation devra intervenir après une période de 7 ans. Selon le secteur, cette durée de 7 ans constitue le temps nécessaire pour assurer une plus grande présence de femmes au fur et à mesure du renouvellement des mandats d'administrateur au sein des conseils d'administration.

M. Mathias De Clercq (*Open Vld*) soutient les amendements de M. Clarinval et consorts. Il estime qu'il est très pertinent, sur le plan social, de parvenir à une composition plus équilibrée des conseils d'administration. Les entreprises publiques jouent un rôle d'exemple en la matière. Une intervention publique dans les entreprises privées est cependant inadmissible. Le changement des mentalités doit s'effectuer d'autres manières, comme celles décrites ci-dessus, et certainement pas par l'instauration de quotas, comme le propose l'amendement n° 11.

L'amendement n° 10 de Mme Marghem et consorts tend à faire entrer l'article 2 en vigueur au début du troisième exercice suivant la publication de la loi au *Moniteur belge*.

III. — VOTES

Article 1^{er}

Cet article est adopté par 9 voix et une abstention.

Art. 2 et 3

Les articles 2 à 8 proposés par l'amendement n° 11, sont successivement adoptés par 9 voix et une abstention.

ders dient te worden aangewezen, tot de drempel van 30 % vrouwen is bereikt. Om die redenen vinden de indieners van het amendement dat die soepele regeling moet worden gesteund.

Subamendement nr. 9, op amendement nr. 3, strekt ertoe in het voorgestelde artikel 16*bis* van de wet van 21 maart 1991 te benadrukken en te preciseren dat de door de Staat opgelegde genderquota alleen gelding hebben voor de bestuurders die de Staat, als aandeelhouder, mag aanwijzen.

Het amendement nr. 5 van de heer Clarinval c.s. strekt ertoe de minister van Justitie op te dragen het Parlement, in de tweede helft van het zevende jaar nadat de wet in werking is getreden, een voortgangsrapport voor te leggen over de evolutie van de genderdiversiteit in de raden van bestuur van de beursgenoteerde vennootschappen. Om de bestaande mandaten in acht te nemen wordt bepaald dat het evaluatierapport er komt na een periode van 7 jaar. Volgens de sector is een periode van 7 jaar vereist opdat meer vrouwen in de bedrijfsleiding terechtkomen naarmate de bestuursmandaten in de raden van bestuur worden vernieuwd.

De heer Mathias De Clercq (*Open Vld*) steunt de amendementen van de heer Clarinval c.s. Hij vindt het maatschappelijk zeer relevant om tot een evenwichtiger samenstelling te komen van raden van bestuur. De overheidsbedrijven hebben hierin een voorbeeldfunctie. Een overheidsingrijpen bij privébedrijven is echter uit den boze. De mentaliteitswijziging dient op andere, hierboven beschreven wijzen, te worden doorgevoerd, maar zeker niet door de invoering van quota zoals voorgesteld bij amendement nr. 11.

Amendement nr. 10 van mevrouw Marghem c.s. strekt ertoe artikel 2 in werking te laten treden bij het begin van het derde boekjaar volgend op de bekendmaking van de wet in het *Belgisch Staatsblad*.

III. — STEMMINGEN

Artikel 1

Dit artikel wordt aangenomen met 9 stemmen en 1 onthouding.

Art. 2 en 3

De voorgestelde artikelen 2 tot 8 van het amendement nr. 11, worden achtereenvolgens aangenomen met 9 stemmen en 1 onthouding.

L'ensemble de l'amendement n° 11, tendant à remplacer les articles 2 et 3 par les nouveaux articles 2 à 8, est ensuite adopté par 9 voix et une abstention.

Les amendements n°s 3, 4, 5, 7, 8, 9 et 10 deviennent dès lors sans objet.

*

La commission a pris connaissance de la note de légistique des services et a consenti à apporter au texte adopté les modifications proposées, qui sont de nature purement légistique ou concernent une formulation plus précise, à l'exception d'une seule observation. Elle préfère conserver la règle d'arrondissement prévue initialement à l'article 3 de l'amendement n° 11, plutôt que la proposition formulée par les services à cet égard. La commission accède également à une proposition de Mme Sonja Becq visant à remplacer, dans l'article 8 de l'amendement n° 11, le passage "les sociétés dont moins de 50 % des actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé" par le passage "les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé visé à l'article 4 et dont le flottant est inférieur à 50 %".

L'ensemble de la proposition de loi, ainsi modifiée et corrigée, est adopté par 9 contre 8 voix.

Les propositions de loi n°s 53 0381/001, 0694/001, 0649/001 et 0686/001 deviennent dès lors sans objet.

Les rapporteurs,

La présidente,

Marie-Christine
MARGHEM
Karel
UYTTERSROT

Sophie
DE WIT

Liste des dispositions qui nécessitent des mesures d'exécution (article 78, 2., alinéa 4, du Règlement de la Chambre):

— en application de l'article 105 de la Constitution: néant;

— en application de l'article 108 de la Constitution: néant.

Het geheel van het amendement nr. 11, dat ertoe strekt de artikelen 2 en 3 te vervangen door de nieuwe artikelen 2 tot 8, wordt vervolgens aangenomen met 9 stemmen en 1 onthouding.

De amendementen nrs. 3, 4, 5, 7, 8, 9 en 10 worden bijgevolg zonder voorwerp.

*

De commissie heeft kennisgenomen van de wetgevingstechnische nota van de diensten en zij heeft ermee ingestemd deze opmerkingen, die van zuiver wetgevingstechnische aard zijn of betrekking hebben op een nauwkeurigere formulering, met uitzondering van één opmerking, op de aangenomen tekst aan te brengen. Zij geeft er de voorkeur aan de oorspronkelijk in artikel 3 van amendement nr. 11 opgenomen afrondingsregel te behouden in tegenstelling tot het door de diensten geformuleerd voorstel in dit verband. De commissie stemt eveneens in met een voorstel van mevrouw Sonja Becq om de in artikel 8 van het amendement nr. 11 geformuleerde zinsnede "vennootschappen waarvan minder dan 50% van de aandelen zijn toegelaten tot de verhandeling op een in artikel 4 bedoelde gereglementeerde markt" te herformuleren als volgt: "vennootschappen waarvan de aandelen zijn toegelaten tot de verhandeling op een in artikel 4 bedoelde gereglementeerde markt en waarvan de waarde van de vrij verhandelbare aandelen minder dan 50% bedraagt".

Het geheel van het wetsvoorstel, aldus geamendeerd en verbeterd, wordt aangenomen met 9 tegen 8 stemmen.

Bijgevolg vervallen de wetsvoorstellen nrs. 53 0381/001, 0694/001, 0649/001 en 0686/001.

De rapporteurs,

De voorzitter,

Marie-Christine
MARGHEM
Karel
UYTTERSROT

Sophie
DE WIT

Lijst van bepalingen die uitvoeringsmaatregelen vergen (artikel 78, 2., vierde lid, van het Kamerreglement)

— op grond van artikel 105 van de Grondwet: nihil;

— op grond van artikel 108 van de Grondwet: nihil.