

**RÉPONSE DU CONSEIL D'ETAT**  
**à l'interpellation Valérie Schwaar : Où sont les femmes ?**

**Rappel de l'interpellation**

*La représentation des femmes dans les conseils d'administration reste très minoritaire : en Europe, en 2010, 12% des membres de conseils d'administration était des femmes et une entreprise européenne sur cinq avait un conseil exclusivement masculin. Selon une étude européenne[1], les sociétés enregistraient d'ailleurs de meilleurs scores en termes de diversité par nationalité que par genre. En Suisse, le constat est le même : les femmes représentent la moitié des diplômés universitaires mais seulement 9% des membres des conseils d'administration des grandes entreprises suisses.*

*Aujourd'hui, les entreprises sont libres de constituer leurs conseils comme bon leur semble, sans disposition spécifique de droit de la société anonyme dans le Code des obligations. Et, si le choix des membres d'un conseil d'administration doit être fait en toute indépendance et en fonction des exigences de la société, plusieurs éléments doivent participer à la réflexion sur une meilleure représentation des femmes dans les conseils d'administration pour briser ce que l'on appelle communément " le plafond de verre " :*

*# l'argument financier : un nombre croissant d'études indiquent que plus les femmes occupent des postes de direction, meilleures sont les performances financières des entreprises. La quatrième édition du rapport Women Matter du cabinet de conseil McKinsey & Company[2], qui étudie l'impact des femmes sur la performance des entreprises, confirme que les entreprises qui ont une plus forte représentation de femmes dans leur comité de direction sont aussi les plus performantes financièrement. Selon cette étude, menée auprès de 300 entreprises dans le monde, ce lien entre mixité et performance économique se confirme dans quasiment tous les secteurs économiques. Or, l'étude montre aussi que l'évolution vers la mixité des entreprises ne se fait pas naturellement, mais requiert au contraire un engagement fort de la part des dirigeants. En contrepartie, toujours selon cette étude, cet engagement est récompensé : en effet, les entreprises qui ont mis en place des mesures pour favoriser l'accès des femmes à des postes de management ou de direction ont toutes observé une augmentation de leurs performances financières*

*# la légitime revendication d'égalité entre les femmes et les hommes.*

*Dans le canton de Vaud, force est de constater que le tableau n'est pas beaucoup plus féminin. Néanmoins, l'Etat de Vaud peut influencer quelque peu cette monotonie, s'agissant des représentations dans les conseils d'administration des entreprises en mains majoritairement publiques et dans lesquelles, il choisit ses représentants.*

*Ainsi, un rapide examen des rapports annuels des entreprises ci-dessous montre que la représentation est déséquilibrée[3] :*

Entreprise	Nombre	Nombre total de membres	Direction
------------	--------	-------------------------	-----------

	de femmes	du Conseil d'administration	
CGN	1	16	1/6
Romande Energie	1	11	0/6
CPEV	1	9	n.d.
SVLM	1	9	n.d.
MOB	1	9	0/7
MVR	1	9	0/7
TL	4	29	3/9
BCV	1	7	0/8
CIP	1	7	n.d.
Travys	2	11	0/5
LEB	0	10	n.d.
MBC	0	9	n.d.
Hôpital Riviera	2	9	4/8
Ensemble hospitalier la Côte	2	9	4/10
Loterie romande	2	7	3/9
Retraites Populaires	2	7	0/6

### **Rappel de l'interpellation**

*N'est-il pas du devoir de l'Etat de donner l'exemple en matière d'égalité des sexes en mettant en œuvre concrètement, là où elle en a les moyens, la mesure 3.4 du programme de législature 2012-2017 "Favoriser le bon équilibre du marché du travail et lutter contre ses distorsions, prévenir les risques d'exclusion sociale et professionnelle, promouvoir l'égalité des genres " ?*

*En conséquence et en adéquation avec le principe d'égalité inscrit à l'article 10, alinéa 3, de la Constitution vaudoise, nous avons l'honneur de demander au Conseil d'Etat :*

- 1. Quelle est la proportion des femmes dans les conseils d'administration des entreprises majoritairement en mains de l'Etat de Vaud et celle pour les membres désignés par le Conseil d'Etat ?*
- 2. Quelle est la proportion des femmes dans les conseils d'administration des entreprises dont l'Etat de Vaud détient des participations ou en mains publiques et celle pour les membres désignés par le Conseil d'Etat ?*
- 3. Y a-t-il une volonté de favoriser une répartition égalitaire entre femmes et hommes dans les conseils d'administration des entreprises en mains publiques ?*
- 4. Y a-t-il une volonté de favoriser l'entrée de femmes dans les conseils d'administration lors du renouvellement de ses membres ?*
- 5. Si oui, quelles sont les mesures concrètes mises en œuvre pour s'assurer que la relève féminine dispose des compétences attendues ?*

*Je remercie d'avance le Conseil d'Etat pour ses réponses.*

*Souhaite développer.*

*(Signé) Valérie Schwaar*

*[1] Une étude dressant un panorama de la représentation des femmes dans les conseils d'administration des entreprises européennes de EuropeanPWN (Professional Women's network qui est un réseau européen de femmes professionnelles).*

*[2]*

*[http://www.mckinsey.com/global\\_locations/europe\\_and\\_middleeast/france/fr/latest\\_thinking/women\\_matter](http://www.mckinsey.com/global_locations/europe_and_middleeast/france/fr/latest_thinking/women_matter)*

*[3] Eléments trouvés dans les différents rapports d'activités 2011 et sur les sites Internet des entreprises.*

## **Réponse du Conseil d'Etat**

### **1. Introduction**

La loi sur les participations de l'Etat et des communes à des personnes morales (LPECPM), plus précisément ses articles 7 à 9, fixe le cadre et les exigences applicables à la désignation de représentant-e-s de l'Etat au sein d'organes de haute direction de personnes morales.

Selon dites dispositions légales, seul le Conseil d'Etat est compétent pour désigner un-e représentant-e de l'Etat au sein de la haute direction d'une personne morale. Les nominations doivent être fondées sur des critères liés aux compétences et expériences professionnelles, au temps disponible pour exercer le mandat et à l'absence de conflits d'intérêts.

Le département concerné, en collaboration avec la personne morale, établit une liste des compétences et connaissances dont doivent disposer ces représentant-e-s. Le Conseil d'Etat désigne les représentant-e-s en fonction des critères contenus dans cette liste. Ces exigences, qui sont appliquées par analogie aux participations personnelles de l'Etat de Vaud, sont par ailleurs rappelées au chapitre 12.3 de la Directive du Conseil d'Etat sur les compétences et responsabilités en matière de participations financières et personnelles qui prévoit notamment que "*les propositions au Conseil d'Etat (PCE) relatives à la désignation d'un ou plusieurs représentants de l'Etat au sein de la haute direction d'une personne morale exposent et justifient, à l'attention du Conseil d'Etat, l'adéquation du profil du ou des candidats sous l'angle de ces critères généraux et spécifiques*".

En pratique, ce sont le service métier et la direction du département concerné qui "recrutent" et proposent les candidat-e-s au Conseil d'Etat. Ces dossiers sont traités par le biais du bordereau du Conseil d'Etat (soit un processus relativement formalisé et documenté) et doivent, avant leur inscription à une séance du gouvernement, avoir été contrôlés et visés positivement par le Département des finances et des relations extérieures qui contrôle le respect de la réglementation en matière de participations (informations suffisantes à l'attention du Conseil d'Etat, conformité aux statuts de la personne morale, élaboration d'un avenant au cahier des charges ou d'une lettre de mission, etc.).

La compétence du Conseil d'Etat pour nommer ces représentant-e-s est exclusive (en particulier, elle ne fait l'objet d'aucune délégation, même temporaire ou limitée à certaines participations, en faveur de chef-fe-s de département ou de chef-fe-s de service) et ce dernier veille particulièrement, depuis plusieurs années, à "dépolitiser" ces nominations, si nécessaire en refusant le/la ou les candidat-e-s proposé-e-s et en renvoyant le dossier au département en charge du dossier. Par ailleurs, les membres du Conseil d'Etat ont également spontanément pris l'initiative de réduire leurs propres mandats, notamment en limitant leur nombre et, en particulier, en renonçant à siéger au sein d'un conseil d'administration d'une société anonyme cotée en bourse.

## **II. Réponses aux questions posées dans le cadre de l'interpellation**

*1. Quelle est la proportion des femmes dans les conseils d'administration des entreprises*

*majoritairement en mains de l'Etat de Vaud et celle pour les membres désignés par le Conseil d'Etat ?*

Il convient avant toute chose de relever que la notion "majoritairement en main de" ou "en mains publiques" pose un problème d'interprétation d'un point de vue juridique. Une réponse ne peut s'en tenir qu'aux notions juridiques pertinentes et déterminantes sous l'angle de la réglementation en matière de participations.

La deuxième question étant de ce point de vue plus précise, il est renvoyé à la réponse qui lui est donnée.

*2. Quelle est la proportion des femmes dans les conseils d'administration des entreprises dont l'Etat de Vaud détient des participations ou en mains publiques et celle pour les membres désignés par le Conseil d'Etat ?*

Au vu de ce qui a été précédemment indiqué, les chiffres qui suivront ne concernent que les participations financières et personnelles de l'Etat, à savoir:

D'une part, toutes les personnes morales de droit public créées par l'Etat (Retraites Populaires, Caisse de pensions de l'Etat de Vaud, Fondation pour l'accueil de jour des enfants, Fonds d'investissement agricoles et Fonds d'investissement rural, Caisse cantonale d'allocations familiales, Etablissement Cantonal d'Assurance, Policlinique médicale universitaire, etc.) pour lesquelles le Conseil d'Etat dispose de la compétence de nommer une partie ou l'intégralité des organes de haute direction (étant entendu que ces personnes ne sont pas toutes des représentantes de l'Etat à titre d'exemple, tou-te-s les membres du conseil de fondation de la Fondation pour l'accueil de jour des enfants (FAJE) sont nommé-e-s par le Conseil d'Etat mais certain-e-s sont proposé-e-s notamment par les employeurs et les communes et représentent ces dernières).

D'autre part, toutes les personnes morales de droit privé (SA, Scoop, associations et fondations de droit privé) dont les organes de haute direction sont composés d'un-e ou plusieurs représentant-e-s de l'Etat désigné-e-s par le Conseil d'Etat.

Sur un total de 209 participations et donc autant d'organes de haute direction, le Conseil d'Etat a désigné 397 membres de ces organes, dont 105 femmes. Les mandats féminins représentent donc 26 % de ces nominations.

Les domaines où les femmes sont le plus représentées sont ceux de la culture, de la santé et du social. Dans le domaine de l'économie, il y a 31 personnes morales et 37 représentant-e-s de l'Etat au sein des organes de haute direction dont 4 femmes parmi ces personnes.

En ce qui concerne les autres membres des organes de haute direction de ces personnes morales, soit les personnes qui ne représentent pas l'Etat et dont l'élection relève de la compétence exclusive de l'organe compétent de la personne morale, l'Etat ne tient pas de statistiques à ce sujet (puisqu'il ne s'agit pas de représentant-e-s de l'Etat).

*3. Y a-t-il une volonté de favoriser une répartition égalitaire entre femmes et hommes dans les conseils d'administration des entreprises en mains publiques ?*

Le Conseil d'Etat a adopté en 2004 un Règlement sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'administration cantonale vaudoise (Régál, RS 173.63.1), par lequel il mène une politique active de promotion de l'égalité entre femmes et hommes. Le Régál définit trois axes prioritaires d'intervention pour garantir l'égalité au sein de l'ACV (article 2 Régál):

- Garantir l'existence de conditions de travail non discriminatoires
- Encourager une représentation équitable des deux sexes dans tous les secteurs et à tous les niveaux hiérarchiques

Favoriser la conciliation entre l'activité professionnelle et les responsabilités familiales.

Comme l'a mentionné Madame la députée Schwaar, le Conseil d'Etat a inscrit dans son programme de

législature 2012-2017 la volonté d'agir en faveur de l'égalité notamment par la mesure 5.2, laquelle vise à "faire de l'Etat un employeur de référence pour une fonction publique efficace". Pour ce faire, le Conseil d'Etat prévoit différentes actions : "garantir l'égalité entre hommes et femmes (par des mesures salariales et d'organisation : places d'accueil pour les enfants des collaborateurs, télétravail, etc.) ; favoriser l'accès des femmes aux fonctions dirigeantes de l'administration, y compris à celles des Hautes Ecoles (professorat), par des mesures incitatives et au besoin au moyen d'objectifs chiffrés".

En outre, le Conseil d'Etat travaille actuellement sur des propositions concrètes afin de favoriser la présence de femmes dans toutes les conférences consultatives, commissions extraparlimentaires et participation à des personnes morales et groupes de travail cantonaux.

Le Conseil d'Etat est donc en accord avec la députée sur le besoin de représentation de femmes dans les entreprises dans lesquelles l'Etat détient des participations et va s'appliquer à faire en sorte que ce besoin se concrétise.

*4. Y a-t-il une volonté de favoriser l'entrée de femmes dans les conseils d'administration lors du renouvellement de ses membres ?*

Ainsi qu'il vient de l'être dit, le Conseil d'Etat a la volonté de faire en sorte que l'égalité dans les faits trouve application au sein de l'Administration cantonale vaudoise.

De manière générale, le Conseil d'Etat a conscience que la professionnalisation des processus de nomination peut et doit encore être améliorée. En particulier, il s'agira notamment d'examiner quel support supplémentaire peut être apporté aux services et départements pour "recruter" plus souvent des candidat-e-s en dehors des cadres et chef-fe-s de service de l'administration ou des réseaux de connaissances des personnes en charge de ou concernées par ce "recrutement". Il entend inscrire la préoccupation de favoriser l'entrée des femmes dans les conseils d'administration dans ce processus de professionnalisation du recrutement. Par ailleurs, il sensibilisera expressément l'ensemble des personnes qui représentent l'Etat au sein d'un organe de haute direction d'une personne morale à l'importance d'encourager les candidatures féminines et d'augmenter leur nombre lorsque l'organe compétent de la personne morale (assemblée générale pour une société anonyme, comité pour une association ou conseil de fondation pour une fondation,) doit élire de nouvelles personnes (qui ne représentent pas l'Etat) au sein de cet organe de haute direction.

*5. Si oui, quelles sont les mesures concrètes mises en œuvre pour s'assurer que la relève féminine dispose des compétences attendues ?*

Au vu du haut niveau de qualification des femmes en Suisse et, plus particulièrement parmi les cadres de l'ACV et malgré une proportion féminine qui reste faible dans les filières mathématiques, informatique, sciences naturelles et technique (MINT), il semble que le vivier des talents existant soit suffisant pour tendre à une meilleure représentation des femmes dans les conseils d'administration en général. A ce titre, une étude récente, réalisée sur 130 entreprises, dont 20 cotées au SMI par une société zougnoise, démontrerait que le taux de femmes dans les conseils d'administration a augmenté sensiblement depuis 5 ans en passant de 10% à 17% en Suisse.

Afin de favoriser une bonne gouvernance et d'éviter la multiplication des mandats de représentation en mains d'un nombre limité de personnes et dans la mesure où le pourcentage de femmes cadres est sensiblement plus important que le pourcentage de femmes cheffes de service, le Conseil d'Etat examinera également la possibilité, lorsque le choix se porte sur des candidatures internes à l'Etat, de nommer plus de cadres (soit moins systématiquement des chefs des services) représentants de l'Etat au sein d'organes de haute direction de personnes morales.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 19 juin 2013.

Le président :

*P.-Y. Maillard*

Le chancelier :

*V. Grandjean*