

CFP - 003M  
C.P. – P.L. 693  
Gouvernance des  
sociétés d'État



**RJCCQ**

Regroupement des jeunes  
chambres de commerce du Québec

*Mémoire déposé dans le cadre des consultations entourant le Projet  
de loi 693, Loi modifiant la loi sur la gouvernance des sociétés  
d'États afin de favoriser la présence des jeunes au sein des conseils  
d'administration des sociétés d'État.*

## **Table des matières :**

Introduction.....	3
État de la situation.....	4
Étendre le domaine du projet de loi .....	6
Encadrer le processus de recrutement.....	7
Encadrer le processus de nomination.....	8
Apporter un appui à la relève sur les conseils d'administration .....	10
Conclusion.....	12

## **Introduction :**

La place des jeunes dans les instances de gouvernance est, dans un contexte de globalisation et de promotion de l'équité intergénérationnelle, une étape importante d'inclusion de la Jeunesse dans le débat public.

En matière de principes de gouvernance, un texte a été adopté en 1999 et mis à jour en 2004 par les membres de l'OCDE intitulé: « *Les principes de gouvernement de l'entreprise* » décrivant le rôle et la responsabilité du Conseil d'Administration<sup>1</sup>. Ces directives énoncent, notamment que les membres du CA ont pour tâche de :

«Revoir et guider la stratégie de l'entreprise, ses principaux plans d'action, sa politique de risque, ses budgets annuels et programmes d'activités définir ses objectifs de résultats, assurer la surveillance de la mise en œuvre de ces objectifs et des résultats de l'entreprise et contrôler les principales dépenses d'équipement, acquisitions et cessions d'actifs<sup>2</sup>»;

Le vieillissement de la population amène son lot préoccupations au sein de la communauté d'affaires au Québec ; alors que d'ici 10 ans, plus de quarante pour cent (40 %) des dirigeants d'entreprise pourraient prendre leur retraite, la relève se fait rare. Les sociétés d'État n'échappent pas au courant actuel et tardent à faire peau neuve. Le RJCCQ est d'avis qu'il est primordial que soient intégrés dans les Conseils d'administration des jeunes âgés de 18 à 40 ans afin d'assurer une relève compétente, de créer une culture de transmission des connaissances et d'apporter une perspective nouvelle à la prise de décision.

### **Recommandation numéro 1 :**

**Le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec (RJCCQ) appuie la proposition énoncée dans le cadre du Projet de loi 693, à savoir la modification de l'article 43 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'état en apportant les modifications proposées au paragraphe 3<sup>ème</sup> du projet de loi pour y inclure un membre âgé de 35 ans et moins.**

**Il est bien important de noter que ce nombre ne doit en aucune manière restrictif. Davantage de sièges pourraient être pourvus par de jeunes administratrices et administrateurs qui ont la compétence et les outils nécessaires pour siéger sur de tels conseils d'administration.**

---

<sup>1</sup> *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, Publication 2004, Chapitre VI, p. 24 et s. <http://www.oecd.org/fr/daf/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF>

<sup>2</sup> Idem, IV.D.1, p. 24

## 1. État de la situation :

Le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec (RJCCQ) s'est penché sur la question et a dressé le portrait d'une situation inquiétante. De façon générale, une société d'État se définit comme suit :

*[...] entité appartenant majoritairement à l'État et qui fournit un service commercial (biens ou services) jugé d'intérêt général. À la différence des sociétés administratives qui exercent des fonctions de gestion de nature économique sans pour autant poursuivre des objectifs de rentabilité et d'autofinancement, les sociétés d'État ont un mode de gestion basé sur la poursuite d'un objectif général de profitabilité. Ce sont des structures publiques dont les modalités d'organisation et de fonctionnement sont régies par une loi constitutive spécifique.*

Le présent document énonce la stratégie du RJCCQ pour promouvoir et favoriser la nomination des jeunes de quarante (40) ans et moins au sein des conseils d'administration des sociétés d'État du Québec.

Lors de la compilation de l'analyse effectuée le 1 janvier 2015, le choix des sociétés d'État faisant partie de l'échantillon visé par la présente étude fut constitué comme suit (l'«**Échantillon**») :

i) L'ensemble des organismes et sociétés énumérés à l'Annexe I de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (la «**LGSE**»); et

ii. La Caisse de dépôt et placement du Québec et Hydro-Québec.

L'âge des personnes siégeant aux conseils d'administration des sociétés d'État de l'Échantillon était une estimation basée sur les informations fournies par les sites Internet officiels de chacune de ces sociétés ainsi que par la section relative aux nominations du site Internet officiel du cabinet du premier ministre du Québec en date du 1 janvier 2015.

Sur la base de l'Échantillon, le RJCCQ faisait alors les constatations suivantes : (voir tableau ci-dessous) :

- Les conseils d'administration des sociétés d'État comptent à peine cinq pour cent (5 %) d'administrateurs âgés de quarante (40) et moins;
- A contrario, quatre-vingt-quinze pour cent (95 %) des sièges des conseils d'administration des sociétés d'État sont occupés par des administrateurs de plus de quarante (40) ans;

- La moyenne d'âge de l'ensemble des administrateurs siégeant sur les conseils d'administration des sociétés d'État est de 55.9 ans et la médiane d'âge, de 56.8 ans; et
- Quarante-six pour cent (46 %) des sociétés d'État n'ont, au sein de leur conseil d'administration, aucun représentant de quarante (40) ans et moins,
- Or, selon les estimations de Statistique Canada, en juillet 2014, les Québécois étant âgés de vingt-cinq (25) à trente-neuf (39) ans représentaient à eux seuls près de vingt pour cent (20 %) de la population totale québécoise.

<b>Portrait statistique décembre 2014</b>	
Nombre de conseils d'administration	23
Nombre de sièges totaux sur les ca (pour l'ensemble de l'échantillon)	256
Nombre de jeunes de 40 ans et moins siégeant sur les CA (pour l'ensemble de l'échantillon)	14
Pourcentage	5,47%

Exemple de sous-représentation :

Conseil d'Administration	Nombre de sièges disponibles	Faits saillants
Caisse de dépôt et de placement du Québec	12 sièges	Aucun administrateur de 40 ans et moins <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'âge du plus jeune administrateur est de 53 ans</li> <li>• Moyenne d'âge de 61,6 ans</li> <li>• 50% des administrateurs sont âgés de plus de 62 ans.</li> </ul>
Société de l'assurance automobile du Québec	14 sièges	Aucun administrateur de 40 ans et Moins <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'âge du plus jeune administrateur est de 49 ans</li> </ul>

Société du Palais des Congrès de Montréal	7 sièges	La moitié des administrateurs sont âgés de 63 ans ou plus
Régie de l'assurance maladie du Québec.	15 sièges	Plus de la moitié des administrateurs sont âgés de 60 ans ou plus.

En date du 7 novembre 2016, une mise à jour des données a été effectuée afin de constater l'évolution de la situation sur 23 mois. Les résultats sont consignés dans le tableau ci-bas. Force est de constater que le pourcentage de jeunes de moins de 40 ans dans les conseils d'administration de Société d'état est encore plus bas qu'en 2014. Notons également que ces chiffres considèrent les jeunes jusqu'à 40 ans, ceux étant âgés de moins de 35 ans se faisant encore plus rares.

<b>Portrait statistique</b>	
Nombre de conseils d'administration	23
Nombre de sièges totaux sur les ca (pour l'ensemble de l'échantillon)	275
Nombre de jeunes de 40 ans et moins siégeant sur les CA (pour l'ensemble de l'échantillon)	9
Pourcentage	3.27%

## **2. Étendre le domaine d'application**

Tel que précédemment mentionné, l'Échantillon ne vise que les sociétés d'États énumérées dans la LGSE, ainsi que Hydro-Québec et la Caisse de dépôt et placements du Québec, pour un total de 23 Sociétés étudiées. Or, le ministère des Finances étend davantage les organismes qu'il considère être des sociétés d'états. Alors que la LGSE ne fait état que de 21 organismes, la liste tenue par le ministère des finances inclut 59 organismes<sup>3</sup>. En effet, en vertu de l'article 4.1 de la *Loi sur le ministère des Finances* «LMF» (chapitre M-24.01), une société d'état se définit ainsi:

<sup>3</sup> [http://www.finances.gouv.qc.ca/documents/ministere/fr/MINFR\\_Liste2016\\_SocietesEtat.pdf](http://www.finances.gouv.qc.ca/documents/ministere/fr/MINFR_Liste2016_SocietesEtat.pdf)

« Les personnes morales dont le gouvernement nomme la majorité des membres ou des administrateurs, à l'exception de celles qualifiées d'organismes budgétaires, d'établissements du réseau de la santé et des services sociaux ou d'établissements du réseau de l'éducation, y compris l'Université du Québec et ses universités constituantes. »

Nous proposons à cet égard une homogénéisation dans le traitement des sociétés d'état. Les propositions et revendications du RJCCQ s'étendent donc aux 59 organismes définies par la LMF.

En conséquence, il serait opportun que le projet de loi 693 élargisse le spectre des conseils d'administration sur lesquels la relève pourrait apporter sa contribution.

**Recommandation numéro 2 :**

**Eu égard à la modification proposée dans le cadre du projet de loi 693, que l'ensemble des conseils d'administration assujettis à l'article 4.1 de la Loi sur le ministère des Finances (Chapitre M-42.01) soient tenus à l'obligation d'inclure un membre de 35 et moins sur leurs conseils d'administration.**

**3. Encadrer le processus de recrutement :**

Dans un second temps, et en ce qui concerne le processus actuel de recrutement et de nomination des administrateurs sur les conseils d'administration des sociétés d'État, force est de constater qu'il est très peu documenté. En effet, la LGSE impose des critères de transparence obligatoires dans le processus de nomination pour les sociétés visées par cette loi mais ne codifie pas les règles entourant le processus de dépôt ou de recrutement des candidatures.<sup>4</sup>

Afin de remédier à la situation actuelle, le RJCCQ propose un encadrement législatif du processus de recrutement et de nomination des administrateurs de sociétés d'État.

---

<sup>4</sup> Une étude de l'OCDE qui date de 2006 s'est penchée sur les différentes formes de nominations des conseils d'administration de l'entreprise publique au sein des pays membres. Au Canada, en France au Danemark et en Finlande, le conseil des ministres et le président interviennent dans le processus de nomination. À l'opposé, la Norvège et l'Allemagne excluent la présence des parlementaires de ce processus et ont instauré des comités spéciaux veillant à prévenir les nominations politiques.

Cette formule inclurait des modifications aux règles relatives au recrutement et à la nomination des membres des conseils d'administration des sociétés d'État contenues aux lois régissant chacune des sociétés d'état (collectivement, les « Lois ») afin d'y prévoir des règles promouvant et favorisant le recrutement, la sélection et la nomination d'administrateurs de quarante (40) ans ou moins.

Le RJCCQ propose des modifications aux Lois conférant au Secrétariat aux emplois supérieurs (le « **Secrétariat** ») le mandat de recruter et de sélectionner les candidats aux postes d'administrateurs des conseils d'administration des sociétés d'État.

À cet égard, le RJCCQ note que le Secrétariat utilise la *Politique concernant la parité entre les femmes et les hommes au sein des conseils d'administration des sociétés d'État* et la *Politique favorisant la constitution de conseils d'administration des sociétés d'État afin de mieux refléter la diversité de la société québécoise* dans sa grille d'analyse et de recrutement des candidatures. Dans la même lignée, le RJCCQ est d'avis que le Secrétariat devrait également considérer la diversité générationnelle dans son analyse et ainsi assurer une présence représentative des jeunes de quarante (40) ans et moins au sein de chaque conseil d'administration des sociétés d'État.

Lors du processus de recrutement, le Secrétariat devrait également consulter les banques de données de candidats disponibles (telles que les banques de données maintenues par le RJCCQ et du Collège des administrateurs de sociétés). Par souci de transparence, le RJCCQ propose également de modifier les Lois afin d'obliger chacun des ministères responsables des sociétés d'État visées, à afficher tout poste d'administrateur disponible sur un seul et même site Internet (par ex. le site Internet officiel du premier ministre du Québec)

#### **Recommandation numéro 3 :**

**Le RJCCQ appelle le gouvernement à instaurer un processus de recrutement transparent et centralisé pour l'ensemble des postes ouverts à candidature dans chacun des conseils d'administration. Le profil et les compétences recherchés mais aussi les critères de sélection et les modes de nomination doivent être consultable sur un site officiel du gouvernement.**

#### **4. Encadrer le processus de nomination :**

Le RJCCQ propose des modifications aux Lois soumettant les sociétés d'État à une obligation à caractère général de composer leur conseil d'administration selon les modalités suivantes. Chaque conseil d'administration de sociétés d'État devra

minimalement comporter le plus élevé de :

i) Un administrateur de quarante (40) ans ou moins ;

ii) un nombre d'administrateurs de quarante (40) ans ou moins représentant 20% du nombre total de sièges sur les conseils d'administration

En outre, les sociétés d'État devraient être en mesure de démontrer, lorsqu'elles procèdent à la nomination de nouveaux administrateurs, qu'elles ont mis en œuvre des efforts raisonnables pour considérer les candidatures d'administrateurs de moins de 40 ans. Cette obligation pourrait se traduire par l'intégration aux Lois, de règles relatives à la composition et à la nomination des membres des conseils d'administration des sociétés d'État. Les efforts de conformité des sociétés d'État pourraient se traduire par l'analyse obligatoire, dans le processus de nomination d'un administrateur, d'une série de critères dont voici quelques exemples :

a) **Identification des compétences recherchées** : Identifier les compétences manquantes au sein du conseil d'administration de la société d'État afin de définir les compétences recherchées ;

b) **Identification des candidats** : Identifier les candidats âgés de quarante (40) ans et moins possédant les compétences recherchées au sein du conseil d'administration de la société d'État;

c) **Évaluation des candidats identifiés** : Évaluer les candidats âgés de quarante (40) ans et moins possédant les compétences recherchées au sein du conseil d'administration de la société d'État sur la base de leur expertise, formation ou expérience, leur qualité/talent ainsi que leur aptitude et connaissance ;

d) **Indépendance des candidats identifiés (si applicable)** : Vérifier et s'assurer que les candidats identifiés rencontrent la ou les exigence(s) d'indépendance prévue aux Lois (le cas échéant); et

e) **Sélection et nomination du candidat** : Choisir parmi les candidats identifiés le ou les candidats sélectionnés (selon le cas) et procéder à sa/leur nomination (sujet au consentement du/des candidats sélectionnés).

Évidemment, afin d'en assurer l'application, le processus de sélection devrait être documenté et les autorités concernées devraient être en mesure de démontrer qu'elles ont mis en œuvre, au moment de procéder à la nomination d'un ou de plusieurs nouveaux administrateurs, les efforts raisonnables pour favoriser la nomination d'administrateurs âgés de quarante (40) ans ou moins.

#### Recommandation numéro 4 :

Le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec (RJCCQ) recommande l'adoption de critères d'analyse transparents et suffisants pour permettre l'inclusion effective de jeunes administrateurs et administratrices sur les conseils d'administration des sociétés d'États

#### 5. Accorder un appui pour une formation habilitante pour la relève :

Les règles énoncées traiteraient d'un principe d'accession de la relève associé à un processus approprié de sélection et de nomination des candidats basé sur la compétence, la qualité/talent, l'aptitude et la connaissance ainsi que sur l'indépendance (lorsqu'applicable). A ce titre, le RJCCQ souscrit à l'énoncé de la *Politique québécoise de la Jeunesse* en ce qui a trait à l'importance d'assurer la relève sur les conseils d'administration :

*« Les jeunes sont peu présents dans les lieux décisionnels, tels que les conseils d'administration et les conseils d'entreprises, de même que dans les organismes non gouvernementaux ...Pour corriger cette situation, il faut d'abord aider les jeunes Québécoises et Québécois à se former en tant que décideurs et administrateurs, en leur permettant d'assumer rapidement de premières responsabilités et d'acquérir les qualifications requises pour être en mesure de prendre des décisions éclairées. On doit ensuite inciter les jeunes à viser des postes décisionnels et faire en sorte que leur âge ne constitue pas un obstacle à la candidature ainsi proposée <sup>5</sup> ».*

Il existe des formations de qualité visant à outiller les jeunes administratrices et administrateurs, en les éduquant sur leurs devoirs et responsabilités au sein de Conseils d'administration. Ces formations leur permettent d'acquérir également les notions en matière de gestion du risque, de responsabilité juridique, de gestion des ressources humaines, d'analyse des états financiers ainsi que d'autres éléments pertinents.

Pour toutes ces raisons, le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec (RJCCQ) a développé depuis 2013 le programme de formation en gouvernance *Administrateurs de la relève* qui vise à sensibiliser, former et mettre en relation les jeunes professionnels, cadres, travailleurs, entrepreneurs, issus de divers milieux, afin

---

<sup>5</sup> Axe 5 de la politique québécoise de la Jeunesse 2030, sur le site :

<http://www.jeunes.gouv.qc.ca/politique/entrepreneuriat-releve/lieux-decisionnels-releve.asp>

d'accroître leurs connaissances et leurs compétences en matière de gouvernance. Il s'agit d'un programme mis sur pied en collaboration avec l'Autorité des Marchés Financiers (**AMF**) et en partenariat avec d'autres organismes telles que le Collège des Administrateurs de Sociétés (**CAS**), le Cabinet Raymond Chabot Grant Thornton et le Journal des Affaires.

Un tel programme appuyé par un financement adéquat pourrait permettre de former davantage de jeunes administrateurs de la relève. Le RJCCQ envisage également la possibilité d'offrir des cours spécifiques à ceux des jeunes gens d'affaires et professionnels qui souhaiteraient se doter de compétences plus spécifiques pour siéger sur les conseils d'administrations ( Audit, Ressources Humaines, etc.).

**Recommandation numéro 5 :**

**Appuyer financièrement les programmes de formation en matière de gouvernance afin de rendre plus accessible l'accompagnement des jeunes sur les lieux décisionnels et notamment sur les conseils d'administration.**

### **En conclusion :**

Le regroupement des jeunes chambres de commerce appuie le projet de loi numéro 693, *Loi modifiant la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* afin de favoriser la présence de jeunes au sein des conseils d'administration des sociétés d'État. Le RJCCQ croit toutefois qu'il convient d'étendre cette initiative à toutes les sociétés d'État, et de tenir également compte des différentes autres recommandations afin d'encadrer le processus de recrutement et de nomination afin de les rendre plus transparents et accessibles au public.

L'inclusion des jeunes sur les conseils d'administration des sociétés d'État aura, sans aucun doute, un effet d'entraînement positif sur les autres instances décisionnelles. Le moment est venu de préparer sérieusement la relève et d'insuffler un vent de renouveau sur les lieux décisionnels du Québec.