



---

---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

---

---

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

## Journal des débats

**de la Commission permanente  
des finances publiques**

**Le mardi 8 novembre 2016 — Vol. 44 N° 134**

Consultations particulières sur le projet de loi n° 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

**Président de l'Assemblée nationale :  
M. Jacques Chagnon**

---

**QUÉBEC**

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats de toutes les commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission parlementaire en particulier	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	30,00 \$

Achat à l'unité: prix variable selon le nombre de pages.

Règlement par chèque à l'ordre du ministre des Finances et adressé comme suit:

Assemblée nationale du Québec  
Direction de la gestion immobilière et des ressources matérielles  
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85  
Québec (Québec)  
G1A 1A3

Téléphone: 418 643-2754  
Télécopieur: 418 643-8826

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des commissions parlementaires dans Internet à l'adresse suivante:  
**[www.assnat.qc.ca](http://www.assnat.qc.ca)**

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN 0823-0102

**Commission permanente des finances publiques**

**Le mardi 8 novembre 2016 — Vol. 44 N° 134**

**Table des matières**

Remarques préliminaires	
M. Jean Habel	1
M. Alain Therrien	2
M. Jean-François Roberge	2
Auditions	3
Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec (RJCCQ)	3
Force Jeunesse	11
Fusion Jeunesse	20
Mémoires déposés	28

**Autres intervenants**

Mme Mireille Jean, présidente suppléante

M. Carlos J. Leitão

M. André Fortin

M. Saul Polo

- \* Mme Narjisse Ibnatty-Andalousi, RJCCQ
- \* Mme Tamila Ziani, idem
- \* Mme Nolywé Delannon, Force Jeunesse
- \* M. Julien Nepveu-Villeneuve, idem
- \* M. Renaud Sylvain, Fusion Jeunesse
  
- \* Témoins interrogés par les membres de la commission



Le mardi 8 novembre 2016 — Vol. 44 N° 134

**Consultations particulières sur le projet de loi n° 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**

(Onze heures deux minutes)

**La Présidente (Mme Jean) :** À l'ordre, s'il vous plaît! Ayant constaté le quorum, je déclare la séance de la Commission des finances publiques ouverte. Je demande à toutes les personnes dans la salle de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs téléphones cellulaires.

La commission est réunie afin de procéder à des consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi n° 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.

M. le secrétaire, y a-t-il des remplacements?

**Le Secrétaire :** Oui, Mme la Présidente. M. Busque (Beauce-Sud) est remplacé par M. Habel (Sainte-Rose); M. Bonnardel (Granby) est remplacé par M. Roberge (Chambly).

**La Présidente (Mme Jean) :** Merci. Ce matin, nous allons débiter par des remarques préliminaires. Et, par la suite, nous entendrons le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec. M. le député de Sainte-Rose, je vous laisse la parole. Vous disposez de six minutes pour vos remarques préliminaires.

**Remarques préliminaires**

**M. Jean Habel**

**M. Habel :** Merci, Mme la Présidente. C'est avec un grand plaisir que je suis ici aujourd'hui, à la Commission des finances publiques, afin de discuter de mon premier projet de loi à vie, le projet de loi public d'un député, n° 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. Vous savez, Mme la Présidente, lorsque je me suis levé pour la première fois en Chambre, au salon bleu, j'ai eu une pensée pour les citoyens de Sainte-Rose, de Fabreville Est, de Champ-Fleuri, de Champey et de Chomedey Nord qui m'ont fait confiance, car ils ont su voir en moi l'avenir des générations futures, mon ouverture sur le monde, mais aussi mon implication dans mon milieu.

J'ai aussi mentionné que le fait d'être le plus jeune député de la 41<sup>e</sup> législature de l'Assemblée nationale du Québec était un honneur, Mme la Présidente, qui vient aussi avec beaucoup de responsabilités, la responsabilité de penser pour les générations futures, qui, à chaque jour, prennent de plus en plus leur place au sein de la société par l'implication sociale et politique. Ce projet de loi met en lumière l'importance d'inclure les jeunes dans les processus décisionnels. Il passe de la parole aux actes avec une volonté législative concrète. De ce fait, je tiens à remercier le premier ministre du Québec, ministre responsable des dossiers jeunesse, qui a cru en moi, qui en cru en mon projet et qui a cru en ma génération, un projet de loi qui envoie un message clair à la jeunesse du Québec, elle a sa place parmi les décideurs de demain.

J'aimerais, par ailleurs, remercier les gens qui m'ont accompagné dans les instances gouvernementales pour la réalisation de ce projet de loi. Vous avez été d'une aide incommensurable, et ma génération ne peut qu'en être reconnaissante. Je remercie aussi la Commission-Jeunesse du Parti libéral du Québec, qui a appuyé cette proposition par des résolutions en 2015, et le Parti libéral du Québec, par une résolution en 2016, et mes collègues du caucus formant le gouvernement pour avoir soutenu une valeur clé de notre parti, soit l'équité intergénérationnelle.

Nous sommes définitivement le parti de la jeunesse avec la politique jeunesse de ma collègue de Richmond et l'apport de ma collègue de Charlevoix—Côte-de-Beaupré, le projet de loi n° 98 de ma collègue de Gatineau, le Fonds des générations, de notre aile jeunesse — la plus puissante au pays — et le projet de loi n° 693, discuté aujourd'hui. Un projet de loi qui modifie 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, qui, à cette fin, établit que le gouvernement est tenu de nommer sur le conseil d'administration de chaque société d'État au moins un membre âgé de 35 ans ou moins au moment de sa nomination. Un projet de loi qui vient bonifier l'article 43, qui stipule déjà que les conseils d'administration doivent être le reflet de l'identité culturelle et la parité entre les hommes et les femmes.

Le projet de loi vise, quant à lui, à rajouter un aspect démographique à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Et, lorsqu'on regarde les statistiques, Mme la Présidente, on remarque la présence faible des jeunes de 35 ans ou moins sur les conseils d'administration des sociétés d'État. En effet, seulement six personnes sur 256 ont été nommées alors qu'elles étaient âgées de 35 ans ou moins, soit 2,3 % des sièges, alors qu'elles représentent 23 % de la population et 28 % des plus de 18 ans. Ayant siégé moi-même sur plusieurs conseils d'administration d'organismes sans but lucratif, je crois sincèrement que les conseils d'administration des sociétés d'État bénéficieraient du point de vue de la nouvelle génération. Ces jeunes pourraient enrichir les échanges de ces conseils d'administration grâce à leurs compétences diversifiées. Ceci insufflerait une nouvelle perspective à la gestion de l'ensemble des 23 sociétés d'État.

Une incidence positive s'insufflé déjà sur l'appareil étatique depuis le dépôt du projet de loi en juin dernier alors que le projet de loi n° 114, Loi modernisant la gouvernance des musées nationaux, émanant du plus jeune ministre du Conseil des ministres, prévoit également des nominations qui doivent être faites en sorte qu'un siège soit réservé à un jeune.

De plus, le ministre de l'Environnement a nommé une jeune femme de 31 ans sur le conseil d'administration de RECYC-QUÉBEC, une autre répercussion positive de ce projet de loi, un projet de loi qui a été salué par la société civile et ses principaux groupes jeunesse. Force Jeunesse est favorable. Fusion Jeunesse est favorable. Le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec est favorable. La Fédération étudiante collégiale du Québec est favorable. La Commission-jeunesse du PLQ est favorable par des résolutions à son congrès jeunes en 2015 et adoptées par les membres en 2016. Le carrefour jeunesse-emploi du Québec est favorable. La centrale syndicale du Québec est favorable. Le jeune Barreau de Montréal, le jeune Barreau du Québec et l'Association des Jeunes Barreaux de région sont favorables. L'Union étudiante du Québec est favorable. Tous sont sortis favorablement au projet de loi, Mme la Présidente, et je crois qu'il existe une quasi-unanimité sur ce projet de loi, Mme la Présidente, car cet enjeu dépasse toute partisanerie.

De plus, Robert Bourassa a été élu premier ministre à 36 ans, et nous sommes dans la salle La Fontaine, où lui-même a été élu premier ministre à 34 ans. Alors, à ceux qui pourraient avoir encore des doutes sur ce projet en disant qu'il est trop coercitif, dites-vous que, si nous sommes incapables de trouver 23 jeunes talents sur les 1,9 million de Québécois de 18 à 35 ans qui peuvent siéger sur un conseil d'administration, j'aurais une crainte pour l'avenir du Québec. Je crois qu'il faut juste se donner la peine d'améliorer la représentativité, et c'est exactement ce que ce projet de loi vise à exécuter par disposition législative en bonifiant l'article 43.

Par ailleurs, nous accordons un moment de transition à chaque société d'État, qui dispose d'un délai de cinq ans pour se conformer à cette disposition législative. J'espère... et je salue les oppositions, qui sont sorties favorablement face à ce projet de loi afin d'aller au-delà de la partisanerie et de mettre en lumière la jeunesse du Québec dans ces échanges, qui sont la fierté de cette nation. Merci, Mme la Présidente.

• (11 h 10) •

**La Présidente (Mme Jean) :** Merci, M. le député. J'invite maintenant le porte-parole de l'opposition officielle et député de Sanguinet à faire ses remarques préliminaires pour une durée maximale de 3 min 30 s.

#### M. Alain Therrien

**M. Therrien :** Merci, Mme la Présidente. Alors, je dois d'abord vous saluer, Mme la Présidente — très content de vous voir ici — saluer les membres de votre équipe, saluer le... je m'en allais dire le ministre, le député qui est parrain de ce projet de loi. Alors, je vous salue bien bas, M. le député de Sainte-Rose. MM. les députés de la partie gouvernementale, je vous salue, mon collègue de Chambly également, de la deuxième opposition.

Écoutez, on est ici aujourd'hui... je pense que c'est un pas, une amélioration dans tous les sens du terme. Et je vais citer Corneille : «Aux âmes bien nées la valeur n'attend pas le nombre des années.» Je l'ai lu, là, pour être sûr. Alors donc, Corneille vous salue, M. le député. C'est sûr que c'est un grand jour pour le député de Sainte-Rose, j'en conviens, c'est issu d'un bel effort, d'une belle réflexion. Mais j'ai une mauvaise nouvelle pour le député de Sainte-Rose, c'est qu'il sera encore le plus jeune député jusqu'au 5 décembre parce que Catherine Fournier, qui est la candidate dans Marie-Victorin, deviendra la plus jeune députée de l'Assemblée nationale, la femme la plus jeune et la plus jeune députée de l'Assemblée nationale. Alors, je salue Mme Catherine Fournier et j'ai bien hâte de la voir ici parmi nous bientôt, et vous allez perdre votre statut de benjamin. Voilà.

Donc, évidemment, nous allons prendre beaucoup d'heures à étudier ce volumineux projet de loi, mais ça sera fait, je pense, dans la bonhomie et dans le but ultime de faire en sorte que les jeunes de notre société aient une place de choix, une place importante et une place de décideurs ultimement dans les endroits que vous avez mentionnés tantôt.

Alors, c'est sûr que je suis très content de voir rejaillir de chez vous une idée qui mérite, justement, un appui. Évidemment, écoutez, il y a toujours des... pas des améliorations nécessairement importantes, mais il y a toujours des... il faut faire attention à certains points. Mais je pense que votre réflexion est intéressante, et je vous salue, M. le député de Sainte-Rose. J'espère que cette expérience-là vous donnera le goût de poursuivre en politique et peut-être, un jour, d'être ministre, peut-être sous la bannière péquiste en 2018. Voilà.

**La Présidente (Mme Jean) :** Merci, M. le député de Sanguinet. J'invite maintenant le porte-parole du deuxième groupe d'opposition et député de Chambly à faire ses remarques préliminaires pour une durée maximale de 2 min 30 s.

#### M. Jean-François Roberge

**M. Roberge :** Merci, Mme la Présidente. Je vous salue. Je salue mes collègues de la première opposition et, évidemment, mes collègues de la partie ministérielle. Je pense que c'est un privilège, aujourd'hui, de commencer les auditions pour ce projet de loi là. C'est un projet de loi qui suscite beaucoup d'espoir dans mon parti. Je vous dirais même d'un point de vue personnel parce que, pour avoir milité dans le mouvement étudiant un certain nombre d'années, être passé par Force Jeunesse, qu'on va entendre d'ailleurs, donc de l'espoir. Mais, en même temps, il faut être vigilant parce que, des mirages, on en a vu à quelques reprises. Des beaux discours qui ne se sont pas avérés, on en a vu aussi. Donc, soyons vigilants.

D'abord, je suis content, d'ailleurs, que ce projet de loi soit appelé rapidement dans la session d'automne. J'avais cette crainte que ce soit repoussé, donc je remercie les députés de la partie ministérielle et l'équipe de l'avoir mis

de l'avant. Voilà qui augure bien, je dois dire. Mais, quand même, quand même, je vais rester vigilant parce qu'on a une loi sur les clauses orphelin, les clauses de disparité de traitement au Québec, mais elle est pleine de trous. On l'a, on s'en vante souvent, mais c'est drôle, il se signe encore à chaque année des clauses orphelin, des mesures de disparité de traitement. Donc, le travail est commencé, mais il est à compléter. Je pense notamment aux régimes de retraite qui sont bourrés de clauses de disparité de traitement malgré la loi et j'invite le député à être aussi proactif pour travailler à améliorer cette loi-là qu'on a actuellement. Donc, ce n'est pas tout de mettre les jeunes sur les C.A. des sociétés d'État. Donc, clauses orphelin, un chantier à poursuivre, ce n'est pas terminé.

Ensuite, j'invite tout le monde à améliorer ce projet de loi là. Parce qu'au niveau du principe je suis 100 % d'accord. Par contre, déjà on dit qu'il va s'appliquer à partir de cinq ans après la date d'entrée en application. Il me semble que c'est très, très, très loin. Donc, j'espère que, pendant l'étude, on va améliorer puis donner des dents au projet de loi plutôt que de le diluer. C'est ce que je viens de vivre avec l'étude du projet de loi n° 105 en éducation où le ministre a lui-même amendé sa loi pour en diminuer la portée. Moi, j'espère qu'on va faire le contraire, qu'on va travailler ensemble pour qu'elle s'applique de manière plus efficace possible et le plus rapidement possible. Et donc, de ce point de vue là, je vais tendre la main à mes collègues pour qu'on travaille ensemble.

### Auditions

**La Présidente (Mme Jean) :** Merci, M. le député. Je souhaite la bienvenue à nos invités, le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec, en la personne de Mme Narjisse Ibnattya-Andaloussi et Tamila Ziani. Bienvenue. Pour les fins d'enregistrement, je vous demande de bien vouloir vous présenter. Je vous rappelle que vous disposez de 10 minutes pour votre exposé. Par la suite, nous procéderons à la période d'échange avec les membres de la commission. La parole est à vous.

#### Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec (RJCCQ)

**Mme Ibnattya-Andaloussi (Narjisse) :** Merci, Mme la Présidente. Bonjour à madame et aux messieurs membres de la commission. Je m'appelle Narjisse Ibnattya-Andaloussi, je suis directrice des projets au Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec et j'ai le plaisir, aujourd'hui, de représenter M. Monsef Derraji, président-directeur général, qui n'a pas pu, malheureusement, être ici, dans la mesure où il pilote en ce moment même une mission commerciale en direction de la COP22, notamment pour explorer le secteur des énergies propres.

À ma gauche, je suis accompagnée de Me Tamila Ziani, avocate fiscaliste, membre du bureau de direction du Regroupement des jeunes chambres de commerce et administratrice au sein du conseil d'administration du Régime québécois d'assurance parentale.

Donc, nous sommes très heureuses de venir vous présenter quelques éléments de réflexion entourant ce projet de loi n° 693, loi favorisant la présence des jeunes sur le conseil d'administration des sociétés d'État.

Donc, brièvement, je vais vous présenter le Regroupement des jeunes chambres de commerce. Depuis bientôt 25 ans, le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec soutient un réseau de jeunes chambres et d'ailes jeunesse représentant plus de 10 000 jeunes professionnels, cadres et entrepreneurs âgés de 18 à 40 ans et compte parmi ses rangs 11 organisations issues des communautés culturelles.

Nos trois objectifs prioritaires, c'est la représentation des jeunes gens d'affaires et la défense de leurs intérêts auprès des intervenants publics et privés, favoriser leurs échanges, la synergie dans leur travail, puis encourager davantage le développement au travers de toute la province. Donc, le regroupement s'est doté d'une vision à l'horizon 2020 qui repose sur trois piliers fondamentaux dont l'un d'entre eux est, justement, la gouvernance, avec pour objectif d'accroître et de renforcer la participation des jeunes non seulement sur les lieux décisionnels au débat public, mais notamment sur les conseils d'administration, notamment des sociétés d'État.

En 1996 déjà, voilà donc maintenant bientôt une vingtaine d'années, le regroupement tenait la première journée des administrateurs, qui permettait aux dirigeants des jeunes chambres de développer leurs habiletés en gouvernance, tradition qui s'est continuée tout au long de ces années, et vous comprendrez bien, donc, que c'est une préoccupation qui nous intéresse depuis bon nombre d'années.

Donc, de plus, j'aimerais juste rajouter que le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec avait émis et avait posé cet enjeu crucial lors de l'adoption de la Politique québécoise de la jeunesse 2030. Donc, nous sommes persuadés que ce projet de loi aurait un effet incitatif majeur sur la relève en matière de gouvernance. Alors, nous sommes heureuses de venir partager avec vous nos préoccupations, quelques éléments de réflexion et des recommandations.

Donc, alors, dans un premier temps, il faudrait bien comprendre la place des jeunes dans les instances de gouvernance et dans un contexte de globalisation et de promotion de l'équité intergénérationnelle, une étape qui est importante, d'inclusion dans leurs débats. C'est fondamental qu'on leur ménage une place, autant pour la continuité desdites organisations que pour les encourager à s'impliquer dans le débat public.

Il ne faut pas oublier que nos jeunes constituent un facteur qui est déterminant du changement social, du développement économique également, mais aussi du progrès technique. Leur imagination, leurs idéaux, leur vision... leur énergie considérable est fondamentale et importante pour le développement des sociétés dans lesquelles ils vivent. Donc, il faut également prendre en considération que, d'ici à 10 ans, plus de 40 % des dirigeants des conseils d'administration seront appelés à aller à la retraite. Donc, un problème majeur en termes de relève en matière de gouvernance va se poser à terme au Québec, et qui est déjà présent. Donc, il est primordial que soient intégrés dans les conseils d'administration dès

maintenant des jeunes de 18 à 40 ans pour assurer une relève compétente, créer une culture de transmission des connaissances et apporter une nouvelle perspective dans la prise de décision. Donc, vous comprenez bien que nous appuyons le projet de loi n° 693 afin d'y inclure un membre âgé de 35 ans et moins.

Ceci étant dit, nous souhaiterions également porter à votre attention que ça ne doit pas être un nombre restrictif et que davantage de place devrait également leur être accordée. Une place, c'est important. Davantage, ce serait intéressant.

Et je céderai la parole à Me Ziani pour vous faire un bref aperçu de l'état de la situation et de l'ampleur de la situation, on va dire.

• (11 h 20) •

**Mme Ziani (Tamila) :** Bonjour. Tamila Ziani, membre du bureau de direction du Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec. Je tenterai d'être brève, ce qui n'est pas la qualité première des avocats usuellement.

Donc, lorsqu'on a fait cette étude, il y a environ 18 mois, ce qu'on voulait, c'était essentiellement faire un portrait statistique de ce qui se passe en ce moment sur les sociétés d'État au Québec. Pour que vous compreniez bien l'échantillon que nous avons utilisé, nous nous sommes basés exclusivement sur les sociétés d'État qui sont régies par la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. On parle donc de 21 sociétés d'État, auxquelles nous avons ajouté Hydro-Québec et la Caisse de dépôt et placement du Québec, qui ne sont pas régies par cette loi constitutive là, mais qui, à notre sens... on ne pouvait pas passer à côté, c'étaient des institutions qui étaient trop importantes en gouvernance au Québec pour qu'on les exclue de l'échantillon.

Rapidement, le portrait n'était pas très reluisant. Le pourcentage de population de 40 ans et moins au Québec... D'ailleurs, je fais un aparté, nous avons pris 40 ans et moins, et non pas 35 ans et moins pour la simple et bonne raison que, le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec, nos membres vont jusqu'à 40 ans. C'est donc l'échantillon que nous avons utilisé il y a deux ans, au moment de faire l'étude. Donc, sur un nombre total de 23 conseils d'administration, disons-nous... 21 de la Loi de la gouvernance plus Hydro-Québec, plus la Caisse de dépôt et placement, donc 256 sièges disponibles, on parlait à la fin 2014, début 2015 de 14 administrateurs de 40 ans et moins pour une proportion totale de 5,47 %.

En date du 7 novembre 2016, hier, nous avons refait un petit tour sur le site du premier ministre pour mettre nos statistiques le plus à jour possible pour aujourd'hui. Toujours sur les mêmes 23 conseils d'administration, 275 sièges, il reste neuf administrateurs de 40 ans et moins sous réserve des mises à jour des sites Internet de chacun des conseils d'administration en date d'hier, ce qui nous donne un pourcentage de 3,27 %. C'est donc même en baisse depuis l'étude plus exhaustive qui avait été faite il y a 18 mois. Puis là, ici, à 3,27 %, on a compté également, donc, tous ceux qui étaient entre 35 et 40 ans, tout simplement parce qu'on voulait être cohérents puis avoir une bonne comparaison avec l'étude qu'on avait faite il y a deux ans. Enlevez les gens entre 35 et 40 ans — donc, si on comptait uniquement 35 ans et moins, comme il est visé par le projet de loi — on tombe à environ 1 % de jeunes sur les conseils d'administration, ce qui nous amène à deux recommandations.

La première, nous pensons que l'intérêt de cette loi-là, c'est la représentativité. Étant donné qu'on parle de 20 % de jeunes, là — sous réserve d'un «update» de Statistique Canada — de 40 ans et moins, nous pensons que le calcul pour le quota devrait se faire de la façon suivante : le plus grand de soit un administrateur ou 20 % du nombre d'administrateurs par conseil d'administration. En termes de chiffres, pour les conseils d'administration de 10 ou moins, on parlerait d'un administrateur de moins de 40 ans. Et, pour les conseils d'administration, de 10 à 20 administrateurs, qui est, je crois, le maximum qu'on a pu voir sur les sociétés d'État, on parlerait de deux administrateurs, parfois peut-être même trois, à certaines exceptions, mais toujours dans un but de représentativité.

Le deuxième commentaire qu'on voudrait faire, c'est par rapport à l'étendue du projet de loi. Donc, dans le projet de loi, tout comme dans l'échantillon que nous avons choisi, là, on parlait de toutes les sociétés d'État qui étaient régies par la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Si on regarde selon l'article 4.1 de la Loi sur le ministère des Finances, les sociétés d'État sont définies comme les personnes morales dont le gouvernement nomme la majorité des membres ou des administrateurs, à certaines exceptions près.

Le ministère des Finances du Québec a sorti la liste des sociétés qu'il considère comme des sociétés d'État, on en répertorie 59. Nous pensons humblement qu'il n'y a aucune raison pour laquelle ce projet de loi ne devrait pas s'étendre aux sociétés d'État selon la définition du ministère des Finances. Je vais vous donner un exemple assez personnel. Bien, moi, je siège personnellement sur le Régime québécois d'assurance parentale depuis peu. Pour la majorité des gens, le Régime de l'assurance parentale est une société d'État. Selon la Loi sur le ministère des Finances, il s'agit d'une société d'État, mais sa loi constitutive n'est pas la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État.

**Une voix :** ...

**Mme Ziani (Tamila) :** Donc, on passera pour la brièveté. Oui, comme Narjisse l'avait dit un peu plus tôt... Je pense que... Passe tout de suite à Administrateurs de la relève. Il nous reste une minute.

**Mme Ibnatty-Andaloussi (Narjisse) :** O.K. Alors, en réalité, donc, on voulait que le processus de recrutement et de nomination soit également clair et transparent. Donc, bien entendu, on peut constater qu'il est très peu documenté. On ne sait pas la manière dont c'est pratiqué. La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, elle impose des critères de transparence obligatoires, mais ne codifie pas ces règles-là entre le processus de dépôt et de recrutement. Donc, nous, nous aurions uniquement souhaité avoir une transparence quant à la publication de ces postes et que ce soit mis à la disposition des groupes d'intérêts afin qu'ils puissent proposer des jeunes, prendre en compte dans la grille d'analyse, de la même manière que ça se fait pour la parité ou pour la diversité dans la société québécoise, la diversité intergénérationnelle.



Puis, pour ce qui est également d'appuyer le projet de loi, des jeunes administrateurs existent, il y en a beaucoup qui sont formés. On considère qu'avoir des jeunes sur les conseils d'administration est important, qu'ils aient les outils pour siéger est encore mieux. La plupart d'entre eux ont des profils, mais les entourer...

**La Présidente (Mme Jean) :** Merci, madame. Votre temps est terminé, mais vous pourrez continuer à expliquer votre contenu de recherche. À moins que vous désiriez transférer votre temps sur la terminaison de madame.

**M. Habel :** Mais j'ai déjà quelques questions puis je crois que ça va pouvoir bonifier aussi vos échanges. Donc, je vais profiter du temps qui m'est imparti, Mme la Présidente.

**La Présidente (Mme Jean) :** D'accord. Alors, nous allons débiter la période d'échange avec le député de Sainte-Rose. À vous la parole.

**M. Habel :** Merci, Mme la Présidente. Merci beaucoup, Mme Ziani et Mme Andaloussi pour être ici aujourd'hui pour la consultation particulière du projet de loi n° 693. J'aimerais aborder la recommandation n° 5 que vous avez faite dans votre mémoire. Vous dites qu'il faut «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». Est-ce que vous pouvez élaborer un peu sur les enjeux de formation de la relève?

**Mme Ibnattya-Andaloussi (Narjisse) :** Oui. Alors, nous considérons qu'il y a, bien entendu, des jeunes administrateurs... plusieurs profils, ils ont plusieurs profils. Nous avons des profils d'ingénieurs, de médecins, d'avocats, de comptables qui sont prêts à proposer leur expertise et à siéger convenablement. Toutefois, nous considérons qu'une formation serait capable de venir les encadrer en matière de leurs droits, leurs... leurs responsabilités, leurs obligations sur les conseils d'administration, leur donner davantage d'éléments pour les former, pour qu'ils puissent analyser les états financiers. Et donc nous considérons que ce sont l'ensemble de ces éléments qui leur permettraient de siéger sur différents conseils d'administration, quel que soit le profil qu'ils aient. Ce que nous demandons, c'est appuyer les jeunes pour qu'ils puissent accéder à ces formations, qui sont fondamentales et qui leur permettraient de siéger convenablement sur les lieux décisionnels. Donc, nous souhaiterions un appui financier pour leur permettre d'y accéder.

**M. Habel :** Merci. Dans le but de soutenir la participation des jeunes à des instances décisionnelles, votre organisation a mis sur pied un programme de formation intitulé les Administrateurs de la relève. Pouvez-vous m'en dresser un portrait?

**Mme Ibnattya-Andaloussi (Narjisse) :** Oui. Alors, le programme Administrateurs de la relève est un programme de formation en gouvernance qui vise, justement, à donner tous ces éléments dont je viens de vous parler. Il y a un module juridique qui leur permet de connaître davantage de leurs obligations et de leurs responsabilités. On leur inculque un savoir-faire, mais également un savoir-être. Ils ont des notions en matière de gestion de risque, ils ont des notions en matière de compréhension des états financiers, donc un ensemble d'éléments qui vient encadrer leur présence sur les conseils d'administration afin qu'ils y siègent convenablement.

Mais c'est également un réseau de jeunes administrateurs qui est formé, et nous avons un bottin, un bottin qui répertorie l'ensemble de ces jeunes administrateurs et qui nous permet de proposer les candidatures à ceux des conseils d'administration qui ont besoin de jeunes de 35 ans et moins.

Puis ce qui est très important, c'est que la gouvernance ou le comité de... évolue à travers le temps, et donc on veille à ce qu'ils aient une formation continue. La formation proprement dite ne suffit pas, on veille avec des formations d'appoint, avec des conférences, des panels, des nouveaux... les mettre à jour quant au contenu de la gouvernance, leur permettre de débattre, leur permettre de répondre aux enjeux, et de donner leurs préoccupations, et d'échanger. Donc, les mettre à jour, permettre le recrutement, puis les former, voici les trois piliers d'Administrateurs de la relève.

**M. Habel :** Est-ce qu'il y a des critères d'admissibilité pour ce programme?

**Mme Ibnattya-Andaloussi (Narjisse) :** Alors, oui, le critère de l'âge, bien entendu. C'est une formation qui est ouverte prioritairement, bien entendu, aux jeunes chambres, au réseau des membres de la jeune chambre, mais qui s'ouvre en fonction des profils. Les profils, nous recevons beaucoup de candidatures, nous prenons les candidats qui ont le meilleur profil, mais qui démontrent de leur engagement, à part de leurs compétences, de leur engagement. Ce sont des personnes dont on vérifie quels ont été leurs engagements — communautaire, social, culturel — et c'est un ensemble de points qui vient nous pousser à les aider dans la formation.

**M. Habel :** Merci. Dans la disposition du projet de loi n° 693, j'accorde aux sociétés d'État un délai de cinq ans pour se conformer à la disposition législative. Est-ce que vous trouvez judicieux de donner un délai de cinq ans pour les sociétés d'État afin de s'adapter à cette disposition?

• (11 h 30) •

**Mme Ziani (Tamila) :** C'est certain que la position du Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec est que nous voulons que cette mesure soit mise en place le plus rapidement possible. Cela dit, nous voulons qu'elle soit mise en place correctement. Les bonnes pratiques de gouvernance tendent à réduire la taille des conseils d'administration,

et non pas à les augmenter. En ce sens-là, nous comprenons qu'il peut y avoir un délai, là, entre le temps où des postes seront effectivement à pourvoir et le temps où nous pourrions les pourvoir.

Cela dit, nous pensons, tout de même, que des efforts devraient être mis en place pour mettre ça le plus rapidement possible. C'est-à-dire que, pour chaque conseil d'administration, lorsque le prochain poste sera à pourvoir, nous pensons qu'il devrait définitivement y avoir priorité à le combler avec un jeune administrateur pour atteindre ces quotas-là le plus rapidement possible.

**M. Habel :** Dans votre recommandation n°2, vous souhaitez que davantage d'organismes publics se dotent d'un jeune de 35 ans ou moins sur les conseils. Est-ce que vous avez l'impression que ce projet de loi là, s'il est adopté, pourrait avoir une incidence positive sur la société civile et sur les autres organismes de l'État?

**Mme Ibnatty-Andaloussi (Narjisse) :** Oui, absolument. C'est d'ailleurs dans ce sens-là que nous l'appuyons, nous considérons que le gouvernement pourrait avoir un effet incitatif majeur sur d'autres conseils d'administration de... La direction des biens communs est d'importance. Donc, si le gouvernement montre la volonté de donner cette responsabilité aux jeunes, il n'y aurait pas de raison à ce que d'autres conseils d'administration ne leur donnent pas également leur chance. Donc, oui, effectivement et définitivement, ça aurait un effet incitatif majeur.

**M. Habel :** Dans votre mémoire sur la politique jeunesse, vous faites état du peu de présence... puis aussi, dans le mémoire qu'on vient de recevoir, vous dites que les 40 ans ou moins ne représentent même pas 5 % des sièges sur les conseils d'administration. Quel serait l'impact, selon vous, sur les sociétés d'État à long terme si on ne soutient pas la relève en gouvernance?

**Mme Ibnatty-Andaloussi (Narjisse) :** ...et je pense que nous, de notre côté, nous continuerons notre sensibilisation, et nous souhaitons à ce que les jeunes aillent davantage... Nous les formons, nous essayons à ce qu'ils prennent par eux-mêmes et à bras-le-corps cette problématique. Toutefois, comme je l'ai dit, je le réitère, il y a de fortes chances que la tendance reste la même et que la place des jeunes ne soit pas prise aussi rapidement. Puis, comme on le disait, le moment est crucial, le momentum est là, il va y avoir un problème à renouveler certains sièges sur des conseils d'administration. Donc, non, il ne faut pas laisser perdurer cette problématique, il faut la prendre à bras-le-corps, là, tout de suite.

**Mme Ziani (Tamila) :** Vous savez, on parle beaucoup d'un enjeu de représentativité parce que la représentativité en soi est une richesse, que ce soit de la parité hommes-femmes, que de la représentativité au niveau intergénérationnel. Mais je pense que ça va au-delà du simple enjeu de représentativité, les sociétés d'État ont à gagner d'avoir des jeunes qui apportent une vision nouvelle. Vous savez, autant les gens de 40 ans et plus apportent une sagesse et de l'expérience, les gens de 40 ans et moins, on a également une vision qui est plus à jour sur certains enjeux comme les enjeux technologiques, les enjeux... Vous savez, on donne souvent l'exemple de Loto-Québec, qui, peut-être, a réagi un peu tard à la venue du jeu en ligne. Est-ce que ça serait arrivé si Loto-Québec n'avait pas eu aucun jeune de moins de 40 ans sur son conseil d'administration? Est-ce que ce n'est pas des enjeux qui les auraient peut-être touchés plus rapidement, qu'ils auraient vu venir? Hypothétiquement, mais je vous le soumets.

**M. Habel :** Merci. Merci, Mme la Présidente. J'ai la même perception que vous sur le fait que je crois les jeunes peuvent apporter vraiment un enrichissement aux conseils d'administration. Est-ce que vous pensez qu'avec l'aspect démographique, si on rajoute à l'article 43 aussi déjà le reflet de l'identité culturelle et de la parité hommes-femmes, on vient un peu boucler la boucle de l'article 43 pour assurer la meilleure représentativité de l'ensemble de la société québécoise?

**Mme Ziani (Tamila) :** Boucler la boucle, je ne le sais pas parce qu'avec l'évolution on trouvera toujours un moyen d'avoir plus de représentativité dans chacune des institutions, et les mentalités sont à développer toujours. Par contre, évidemment, nous pensons que ça serait une avancée, ça serait un pas de géant.

**M. Habel :** Merci. J'aimerais avoir votre opinion, Mme Ziani, parce que vous siégez vous-même sur un conseil d'administration. Qu'est-ce que le fait de siéger sur un conseil d'administration vous a apporté en termes d'apprentissage et en termes d'acquis pour le futur?

**Mme Ziani (Tamila) :** C'est énorme et dur à résumer. Sur les principes mêmes de gouvernance, j'ai énormément appris sur l'importance que certains régimes jouent dans notre vie quotidienne. Le RQAP, par exemple, puisque c'est mon exemple, nous le voyons chaque jour, chaque deux semaines sur nos chèques de paie. Être sensibilisé à l'étendue de ce que cet organisme-là fait au Québec, c'est immense. Je pense que ça m'a énormément sensibilisée à ces enjeux-là. Il y a beaucoup d'autres enjeux qui sont relatifs à ça. La place des femmes dans le milieu du travail, comme personne qui évolue grandement dans un monde d'hommes, j'ai trouvé ça extrêmement enrichissant et j'ai trouvé, en fait, que ça m'a sensibilisée au fait qu'il fallait que je prenne ma place davantage dans ce milieu-là et que je sensibilise les autres femmes de mon entourage à prendre leur place dans ce milieu-là.

Donc, au point de vue de l'évolution personnelle, j'ai trouvé ça un apport énorme et je crois que j'ai également un apport dans mon conseil d'administration. Ne serait-ce que, par exemple, lorsqu'on cherche des groupes d'intérêts à consulter pour faire avancer notre plan stratégique, bien, par instinct, les gens autour de la table ne penseront pas nécessairement à consulter les ailes jeunesse des chambres de commerce, par exemple. Mais le fait qu'il y ait quelqu'un

de mon âge qui soit sur le conseil d'administration, bien, je peux regarder la liste et dire : Bien, écoutez, on n'a consulté aucun groupe de jeunes, est-ce qu'on ne pourrait pas les ajouter, par exemple? Puis les gens sont super ouverts à ça, mais ils n'y auraient, tout simplement, pas pensé si ce n'était de cette représentativité-là autour de la table.

**M. Habel :** Merci beaucoup. Quel type d'acquis une personne qui a déjà siégé, par exemple, sur un OBNL pourrait transposer dans un organisme public? Parce qu'il y a des initiatives... Comme bénévole d'affaires, moi, j'ai déjà été sur des conseils d'administration des OBNL. Qu'est-ce que vous pensez qu'ils peuvent transposer sur les organismes publics par la suite?

**Mme Ziani (Tamila) :** Les principes sont essentiellement les mêmes, vous savez. Le programme Administrateurs de la relève, par exemple, ce programme-là nous démontre bien que toutes les connaissances qu'on peut avoir au sein d'un OBNL sont complètement transférables. Que ce soit au niveau juridique, la responsabilité, devoirs et obligations d'un administrateur, les devoirs et les obligations demeurent les mêmes. Que ce soit au niveau des enjeux de gouvernance...

Vous savez, pendant que j'ai fait le programme Administrateurs de la relève, un des formateurs nous avait dit : C'est aussi difficile de gérer une OBNL de 10 administrateurs que de gérer une société d'État. Les enjeux, ultimement, les bonnes pratiques de gestion, l'interaction entre les conseils d'administration, l'art de pouvoir poser les bonnes questions à un directeur général pour s'assurer du travail, l'art de tenir une comptabilité qui est droite, l'art de se conformer aux aspects juridiques sont autant d'aspects qui sont complètement transférables, peu importe où on se trouve. Là où est l'avantage de former les jeunes au sein des conseils d'administration des sociétés d'État, c'est au niveau de la transmission intergénérationnelle de la culture de gestion. Vous savez, on dit que ça prend 10 ans, 10 000 heures, pour être bon dans quelque chose. Si on met tous les administrateurs en poste à 60 ans, il n'y en a aucun qui va être bon dans cette vie-ci.

**M. Habel :** Je vous remercie, Mme la Présidente. Je sais que mes collègues ont des questions aussi pour le Regroupement des jeunes chambres de commerce, je remercie le regroupement d'être venu ici pour la consultation particulière du projet de loi n° 693.

**La Présidente (Mme Jean) :** Merci. J'invite le député de Pontiac à poser ses questions.

**M. Fortin (Pontiac) :** Merci, Mme la Présidente. D'abord, vous me permettez, là, d'entrée de jeu, de saluer les gens qui sont présents avec nous, mais de féliciter mon collègue le député de Sainte-Rose. Je dois lui dire que je suis fier d'être à ses côtés physiquement, mais évidemment, là, dans sa démarche intellectuelle et la démarche législative qu'il propose aujourd'hui.

C'est un mardi matin qui est occupé ici, à l'Assemblée, il y a aussi en ce moment le projet de loi n° 114 du ministre de la Culture, qui est à la même étape, qui est à l'étape des consultations particulières, et un des articles du projet de loi n° 114, qui porte sur la gouvernance des musées, porte, justement, sur la présence d'un jeune au sein du conseil d'administration. Donc, oui, le projet de loi que propose le député de Sainte-Rose aujourd'hui couvre les sociétés d'État comme telles, mais le projet de loi n° 114 s'appliquera également pour la gouvernance muséale, donc les musées du Québec, et déjà il me semble que le fait qu'un article soit inclus sur la présence des jeunes au sein des conseils d'administration pour les musées, c'est un impact qui vient de l'initiative qui a été déposée par le député de Sainte-Rose et qui commence à être reprise par certains de nos collègues ici.

Alors, j'ai eu la chance ce matin d'aller rapidement poser la question à la présidente du conseil d'administration du Musée de la civilisation de Québec à savoir si elle était favorable. Elle nous a dit : Évidemment qu'on est favorables à avoir un jeune au sein de notre conseil d'administration, elle était même enthousiaste. Mais la question qui suit, c'est : Pourquoi vous n'y avez pas pensé vous-mêmes? Parce qu'elle-même nous disait qu'une grande partie de sa clientèle, une grande partie des gens qui visitent le musée représentent des jeunes familles, entre autres, et elle a qualifié la chose d'erreur historique, en fait, que jamais, dans l'histoire de certaines sociétés d'État, n'y a-t-il eu de représentation jeunesse au sein du conseil d'administration. Mais, moi, ce que je veux savoir, c'est auprès de vos membres, est-ce qu'il y a une frustration, disons, ou est-ce qu'il y a une compréhension qu'il y a un manque, justement, au niveau de ce que le gouvernement saisit des besoins des jeunes familles, des besoins des jeunes entrepreneurs, des besoins de vos membres? Parce qu'à 1 % à 3 % on peut sentir qu'on n'est pas nécessairement près des gens que vous représentez, là.

• (11 h 40) •

**Mme Ibnattya-Andalousi (Narjisse) :** Bien, on peut probablement penser qu'ils n'y auraient pas pensé et considéré que ce sont des conseils d'administration de sociétés d'État, qu'ils ne sont pas invités. Parce qu'on connaît un peu la composition des sociétés d'État, puis ils ne prennent pas cette initiative, d'où la raison pour laquelle on dit que ce projet de loi est incitatif, aura un effet un effet incitatif, mais qu'une formation les habiliterait.

Ceci étant, ces postes-là, on ne sait pas nécessairement quand est-ce qu'ils sont ouverts, et c'est pour cela que l'on pousse à ce que, dans le processus de recrutement et de nomination, il y ait davantage de transparence, que ce soit dit et que ce soit connu du public et même qu'il y ait un site qui soit dédié uniquement à ce que l'on sache quels sont les postes qui sont à pourvoir.

Donc, c'est une culture qui est amenée à changer, qui change. Les mentalités changent, les jeunes le comprennent. Les jeunes sont davantage intéressés. La preuve, nous en avons une qui est à côté de nous qui siège, et qui siège formidablement bien sur le régime de retraite. Et non, ça avance, ça évolue. Donc, c'est probable qu'avant ils ne le faisaient plus, mais maintenant, avec les outils, avec cette sensibilisation, ils prennent davantage et ils avancent.

**Une voix :** Je crois que le député...

**Une voix :** Il reste combien de temps, Mme la Présidente?

**La Présidente (Mme Jean) :** 45 secondes. Je vous invite, M. le député de Laval-des-Rapides.

**M. Polo :** Oui. Merci beaucoup, Mme la présidente. Tout d'abord, j'aimerais me joindre aux remarques de mon collègue de Pontiac et, effectivement, féliciter puis rendre hommage à mon collègue de Sainte-Rose pour sa démarche, bien sûr, pour son initiative et d'avoir porté cette voix, ces travaux, ces démarches du Regroupement des jeunes chambres, mais également de Force Jeunesse et d'autres à une autre époque. Moi, dans mon cas, Mme la présidente, avec le peu de temps qu'il me reste, j'aimerais juste rendre hommage... Parce que, pour votre information, j'ai milité activement au sein du Regroupement des jeunes chambres de commerce pas plus tard qu'il y a trois, quatre ans et j'aimerais rendre hommage à certains de ses anciens présidents puis P.D.G. : Charles Desjardins, David Skitt, Anthony Lacopo, Winston Chan, Éric Paquette, Christian Béclair, bien sûr Monsef Derraji, tous les anciens membres des conseils d'administration et des bureaux de direction qui, aujourd'hui, doivent être très fiers de la démarche du Regroupement des jeunes chambres de commerce.

**La Présidente (Mme Jean) :** Merci.

**M. Polo :** Merci beaucoup, Mme la Présidente.

**La Présidente (Mme Jean) :** Merci, M. le député de Laval-des-Rapides. Je passe la parole au député de Sanguinet.

**M. Therrien :** Merci, Mme la Présidente. Alors, bienvenue. Merci d'être présents parmi nous. Écoutez, je vais y aller de questions qui me viennent à l'idée. puis je pense que vous êtes bien placés pour y répondre. Donc, j'ai besoin de vos lumières et puis j'ai besoin de savoir ce que vous pensez de ce projet de loi, mais aussi des conséquences que ça peut avoir sur les conseils d'administration.

D'abord, si on oblige, d'une certaine façon, d'avoir un membre de 35 ans et moins, avez-vous peur, avez-vous des craintes par rapport au fait que le fait que ce soit obligatoire... Je ne me fais pas l'avocat du diable, je veux juste que vous m'aidiez à vraiment me faire une bonne tête, là. Est-ce que vous pensez que l'obligation peut amener, tout simplement, les conseils d'administration à prendre cette personne-là, mais, à quelque part, la mettre un peu à l'écart, dire : Bien, écoutez, on n'a pas eu le choix, on l'a amenée, elle ou lui, puis, bon, tu sais... Et est-ce que, d'abord, elle peut se sentir à l'écart, cette personne-là, ou/et elle peut être mise à l'écart, d'après vous?

**Mme Ibnattya-Andaloussi (Narjisse) :** Moi, personnellement... bien, le regroupement, nous ne pensons pas parce que, premièrement, il faudrait dépasser cette idée selon laquelle les jeunes ne prennent pas leur place ou ne sont pas capables de prendre à bras-le-corps la problématique. Nous avons des jeunes qui sont très compétents, qui siègent déjà sur plusieurs conseils d'administration, ils ne sont pas à leur touche d'essai. Donc, ils ont une expérience et ils sont capables de répondre à leurs obligations et de contribuer.

Maintenant, il faut comprendre que, bien entendu, il y aurait cette possibilité, mais il faudrait bien comprendre qu'il y ait une culture nécessaire de transmission qui doit être faite, et il faut y penser. Les jeunes, je vous le dis, surtout les... On a une mauvaise perception des milléniaux qui sont actuellement sur le marché, on a l'impression qu'ils ne sont pas intéressés. Pas du tout, les études les plus sérieuses démontrent que c'est des gens qui ont un niveau d'engagement, qui veulent s'engager, qui sont intéressés, pour qui les valeurs et les valeurs de transmission sont importantes et qui... Je vous assure, placez-les sur les conseils d'administration de ces sociétés, ils vont participer puis ils voudront avoir... Et, comme je vous le dis, ils sont pertinents, leur degré de scolarité est très avancé. Donc, ils vont savoir... puis ils vont, petit à petit, prouver l'importance de leur point de vue et prendre la place.

**Mme Ziani (Tamila) :** Si je peux me permettre, c'est là que la formation également prend tout son sens. Je crois que plus on est outillé, plus on est formé, plus on a tendance à prendre notre place. Puis c'est là qu'on pense que ce n'est pas un projet de loi qui doit être fait aveuglément, puis sans accorder la formation derrière puis la sensibilisation. Ça, c'est au niveau du jeune pour qu'il s'intègre sur le conseil. Puis, après ça, par rapport au conseil, ça va être un changement de mentalité qui va s'opérer peu à peu.

**M. Therrien :** Bien, c'est là le but de ma question parce que, quand vous me dites : Moi, je ne doute pas des qualités des jeunes, entre autres, dans votre regroupement, là, je n'ai aucun doute que ces gens-là peuvent faire le travail, sauf qu'actuellement ce qu'on note, c'est qu'ils ne sont que très peu présents. Alors, ce changement, tu sais, ce changement de comportement de la part des gens qui siègent sur les conseils d'administration... bien, il faut juste espérer qu'ils soient accueillants. Puis, quand vous me parlez, là, de sensibilisation, moi, je trouve ça intéressant, puis je pense que c'est important qu'on le fasse bien pour que, justement, ces gens-là puissent s'épanouir dans un environnement où ils seront pris au sérieux et une place de choix sera faite pour ces gens-là. Donc, quand je vous entends dire ça, je trouve ça bien, bien intéressant, et il faudra réfléchir à comment faire efficacement le passage à une obligation qui nous pousse, d'une certaine façon, à choisir des jeunes davantage.

Écoutez, je suis un ancien enseignant au cégep, à l'université, donc je crois beaucoup à la jeunesse. Je suis toujours impressionné par la qualité des gens. Quand je citais Corneille tantôt, bien, en quelque part, il y a des gens qui sont extraordinaires, et, des fois, à cause de certains préjugés qu'on peut avoir, ces gens-là se voient obstruer dans leur cheminement intellectuel et au niveau professionnel. Donc, je trouve ça un peu dommage, là.

Très rapidement, transparence, vous avez parlé de ça. Tantôt, vous insistiez là-dessus, puis je trouve que c'est intéressant, ce que vous amenez. On parle souvent de nominations partisans. Ce n'est pas surprenant, là, tu sais, on va souvent se poser la question à savoir qui a été choisi, puis c'est quoi, ses antécédents, ainsi de suite. Je pense que je ne surprends pas personne ici, là. Est-ce que vous pensez que les jeunes peuvent avoir plus de problèmes à trouver — comment je pourrais dire ça? — des justifications à leur nomination? Je ne sais pas si vous comprenez, dire : Bien, par exemple, on choisit ce jeune-là, est-ce que cette personne-là va être davantage portée, étant donné qu'il y a une obligation, à être scrutée, les gens vont se dire : Bien, est-ce que c'est une nomination qui est justifiée? Est-ce qu'on va avoir plus de doutes envers ces personnes-là? Pensez-vous qu'ils auront un problème davantage au niveau d'un besoin de transparence lié au choix du jeune qui va être amené à un conseil d'administration? Pensez-vous que c'est différent?

**Mme Ibnattya-Andaloussi (Narjisse) :** Non. Bien entendu, comme vous l'avez dit, la nomination doit venir avec un souci de formation. On le réitère, le besoin de transmission d'outils. Donc, je peux vous assurer que, dans la formation, en tout cas, Administrateurs de la relève, on en avait parlé, tous les outils qui leur sont donnés leur permettent de siéger convenablement. C'est des outils qui vont chercher tous les aspects. Donc, non, ils sont pris de par leurs compétences personnelles, leur expertise et de par leur capacité à siéger parce qu'ils ont les outils pour faire ça, pour faire face à leurs responsabilités, à leurs obligations, ou pour répondre convenablement aux questions, ou poser des questions à la direction générale. Donc, non, ça ne devrait pas être le cas si le processus, donc, comme je vous le disais, est transparent, puis qu'il y ait des compétences qui viennent, et qu'on est capable de les justifier.

**M. Therrien :** Moi, j'apprécie beaucoup le volet que vous avez instauré par rapport à la transparence, je trouve ça important. Et puis je sais qu'il y a beaucoup de travail encore à venir à ce sujet-là, là, c'est important de justifier la nomination des différentes personnes sur ces conseils-là.

Votre regroupement, écoutez, c'est des jeunes impliqués, dynamiques. Ils sont souvent dans le monde des affaires ou, la plupart du temps, le monde des affaires, est-ce que, pour vous, d'abord — la première question — c'est un tremplin véritablement, ce projet de loi, pour permettre à ces jeunes-là d'acquérir de l'expérience via l'arrivée sur un conseil d'administration? Première des questions. Est-ce que vous voyez ça positivement? J'imagine. Deuxième des questions : Quelles sont les barrières qui sont présentes chez les jeunes de chez vous actuellement pour aller sur les conseils d'administration qui sont visés par le projet de loi?

**Mme Ziani (Tamila) :** Vous savez, en termes de barrières, je peux penser à plusieurs. Quand on dit qu'on aimerait que tous les postes qui sont à pourvoir au sein des conseils d'administration soient clairement affichés au sein, par exemple, d'un site Internet où on pourrait colliger tous les postes ensemble, bien, je pense que la première barrière, c'est tout simplement le manque de connaissance des postes à pourvoir. Les organismes jeunesse, on remarque, je dois le dire, là, dans la dernière année, qu'on a été de plus en plus consultés, et tout ça, mais ça n'a pas toujours été le cas. Donc, je pense que la première barrière, c'est la barrière de l'information, tout simplement, le fait que les regroupements ne sont pas nécessairement au courant des postes qui sont à pourvoir et qu'ils ne sont pas systématiquement consultés pour les postes, alors que nous disposons d'un réseau qui est incroyable pour vous trouver les personnes avec les compétences que vous recherchez. Donc, l'information, premièrement.

Deuxièmement, il y a une forme de désengagement qui s'opère auprès des gens de moins de 40 ans, tout simplement parce que, quand on croit qu'on n'a pas accès à quelque chose, on a tendance à l'abandonner. Donc, quand on pense que ces postes-là sont réservés à des gens d'un certain âge, d'une certaine expérience ou qu'ils sont plus près de certaines institutions politiques, bien, on ne s'essaie même pas à essayer d'aller pourvoir ces postes-là. C'est dans ce sens-là que cette loi-là, je pense, va briser une barrière qui est vraiment importante, qui est celle de la possibilité d'accession à ces postes-là. Puis, une fois qu'on sait qu'on a l'opportunité de l'avoir, bien, c'est bien évident qu'on postule davantage.

• (11 h 50) •

**M. Therrien :** C'est intéressant ce que vous nous dites, là, actuellement. Vous dites que, finalement, les barrières ne sont pas nécessairement au sein des conseils d'administration, mais de la part des gens qui s'en mettent automatiquement, de peur, justement, de ne pas être assez qualifiés pour combler ces postes-là. Ça, c'est très, très intéressant, puis votre présence ici, j'imagine, et le projet de loi, du même coup, font en sorte que vous allez être mieux... en tout cas, vous allez informer davantage vos membres de la possibilité que ça peut offrir aux jeunes.

**Mme Ziani (Tamila) :** ...puis je ne pense pas que les jeunes pensent qu'ils ne sont pas assez qualifiés, je pense qu'ils pensent qu'on ne les trouvera pas assez qualifiés, ce qui est différent. Je pense que les jeunes sont assez qualifiés pour être sur les conseils d'administration, mais je pense que la perception qu'ils ont, c'est qu'ils ne sont pas les bienvenus sur ces conseils d'administration là, ce qui n'est pas la réalité. Pour être moi-même sur un conseil d'administration, je suis super bien accueillie. La présidente du conseil d'administration est allée me voir personnellement, on a passé du temps ensemble pour s'assurer que je sois bien informée. Ils m'ont formée à l'interne pour s'assurer que j'occupe adéquatement mon rôle. Mais, avant d'avoir été sur ce conseil d'administration là, je n'aurais jamais cru que j'avais ma place, puis c'est là le changement de mentalité qu'il faut qu'il s'opère.

**M. Therrien :** ...par le député de Laval-des-Rapides, je veux saluer Éric Paquette, qui est mon ancien étudiant. Et Éric Paquette, j'avais souligné à l'époque son intelligence, et j'avais dit qu'il aurait une belle carrière, et la suite, oui, la suite a confirmé que Corneille avait raison. Alors, je salue Éric Paquette. Voilà, c'est fait.

**La Présidente (Mme Jean) :** Merci. Alors, je passe la parole au député de Chambly.

**M. Roberge :** Merci, Mme la Présidente. Bien, merci pour votre présentation, votre présence, c'est très intéressant. Première question, vous nous dites qu'il y a à peu près 20 % de la population totale québécoise qui est entre 25 et 39 ans, et on est en bas de 5 % sur les conseils d'administration. Donc, on a un problème de représentation. Actuellement, là, sans ce projet de loi là, comment expliquez-vous le fait que les jeunes soient autant sous-représentés sur les conseils d'administration des sociétés d'État et peut-être même des sociétés privées aussi? Comment ça se fait qu'il y a un écart aussi grand entre la population puis ce qu'il y a sur les C.A.?

**Mme Ibnattya-Andaloussi (Narjisse) :** Pour les différentes raisons qu'on a soulignées. Premièrement, qu'ils ne pensent pas qu'ils ont leur place nécessairement, dans un premier temps, donc qu'on ne les considérera pas. Puis, deuxièmement, parce qu'ils souhaiteraient être outillés pour y aller, et donc il faudrait pouvoir les aider et leur montrer le chemin. Mais c'est vraiment pour toutes ces raisons dont on a parlé durant toute la commission.

**Mme Ziani (Tamila) :** Vous savez, il y a beaucoup de groupes qui sont sous-représentés au sein des institutions décisionnelles. Pourquoi il y a 50 % de femmes, mais qu'il n'y a pas 50 % d'associées dans les bureaux puis qu'il n'y a pas 50 %... Bon, maintenant, dans les conseils d'administration, oui, parce qu'on a mis une loi pour le faire. Quand les gens ne se sentent pas accueillis, ils n'y vont pas. Puis, quand les gens... Vous savez, on a tendance à aller chercher des gens qui nous ressemblent. Quand, sur les conseils d'administration, il y a une majorité... Il paraît que ce n'est plus le cas, mais il y avait une majorité, par exemple, d'hommes d'un certain âge. Bien, ces gens-là vont avoir tendance à nommer des gens qui leur ressemblent, ou à aller chercher des compétences qui leur ressemblent, ou à aller identifier comme compétents des gens qui leur ressemblent. C'est pour ça que, parfois, ça prend des lois pour forcer un peu la mise au début puis opérer le changement de mentalité, puis après ça devient naturel. Vous savez, le but des quotas, c'est qu'éventuellement il n'y en ait plus.

**M. Roberge :** Parce que nous avons tendance toujours à pêcher dans le même étang.

**Mme Ziani (Tamila) :** Bien, c'est normal...

**M. Roberge :** Vous dites qu'il faudrait informer les jeunes qu'il y a des places disponibles, vous l'avez dit précédemment. Est-ce que vous pensez qu'il faudrait l'inscrire dans le projet de loi, que, voyant venir la fin d'un mandat — parce que je pense que les gens sont sur un conseil d'administration pour un nombre x d'années, ont un mandat x — à l'avance, les sociétés d'État devraient, par obligation — puis il faudrait peut-être l'inscrire dans la loi — préciser déjà que, supposons, dans trois mois, un poste sera disponible?

**Mme Ibnattya-Andaloussi (Narjisse) :** Oui, absolument. Nous le conseillons. Nous avons parlé de deux processus, le processus de nomination et de recrutement. Donc, nous souhaiterions que, par exemple, sur le site du premier ministre, à l'endroit même où les nominations se font, une partie soit dédiée, justement, à ces postes qui seront ouverts sur les conseils d'administration des sociétés d'État. Donc, oui, nous demandons une transparence, puis ce serait pertinent probablement de le mettre dans la loi.

**M. Roberge :** Donc, pas dans les règlements, mais bien dans la loi parce que... On est d'accord là-dessus.

**Mme Ziani (Tamila) :** Puis pas seulement pour les conseils d'administration qui sont en bas de leur quota, on pense que, de manière générale, même le quota atteint, les postes qui sont à pourvoir devraient être publicisés pour donner une chance aux organismes jeunesse comme le RJCCQ, comme Force Jeunesse, etc., de faire valoir les membres qu'on peut avoir trouvés puis qui pourraient répondre à ce poste-là, puis que ces gens-là soient considérés au même titre que quelqu'un de plus de 40 ans.

**M. Roberge :** Mais c'est ça, c'est un minimum, ce n'est pas un maximum.

**Mme Ziani (Tamila) :** Oui, c'est un minimum.

**M. Roberge :** Vous précisez dans votre mémoire qu'il peut y avoir un total de 23 sociétés d'État — vous, c'étaient les 23 sociétés d'État étudiées dans votre étude — mais que, selon la Loi sur le ministère des Finances, il pourrait plutôt y en avoir 59. D'après vous, dans le libellé actuel de la loi, si on ne change rien, est-ce que la loi vise les 59 organisations?

**Mme Ziani (Tamila) :** Non. C'est très clair que cette loi-là, à mon sens, vise, en fait, les 21. On en avait pris 23 uniquement parce que nous, on avait rajouté la Caisse de dépôt et de placement et Hydro-Québec, là, pour un souci de... on ne pouvait pas passer à côté de l'importance de ces organismes-là. À notre sens, cette loi-là vise uniquement les 21, tout simplement parce que c'est un amendement à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Donc, sauf mauvaise interprétation législative, comme ces autres organismes là ne sont pas institués par la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, on a l'impression que ça vise vraiment ces 21 là.

**M. Roberge :** Vous avez une formation d'avocate, je veux vous faire confiance pour l'interprétation.

**Mme Ziani (Tamila) :** Ceci n'est pas un avis juridique.

**M. Roberge** : Ce n'est pas un... Non, non, c'est correct, on ne remettra pas votre droit de pratique en question, mais je veux vous croire sur parole. Donc, c'est un autre amendement majeur. Donc, si je vous écoute, à la fois ce que vous dites puis ce qui est écrit, il faudra préciser qu'on veut inclure plus large, donc en comptant tous les organismes visés par la loi sur le ministre des Finances, et aussi préciser que les postes à pourvoir vont être annoncés sur le conseil d'administration.

Vous avez aussi une autre recommandation, ça dit : «Le profil et les compétences recherchés mais aussi les critères de sélection et les modes de nomination doivent être consultables...» Donc, ça aussi, ça devrait être directement sur le site. Donc, je saurais à l'avance que, dans deux mois, trois mois, il y aurait un poste disponible, puis je saurais aussi quels sont les critères, quel est le profil de compétences, et tout ça devrait être obligatoire pour toutes les sociétés d'État, en fait les 59, on est d'accord.

**Mme Ziani (Tamila)** : C'est certain qu'en ayant les compétences des gens que vous allez rechercher sur un conseil d'administration, bien, nous, ça va nous permettre de proposer les profils qui vont correspondre aux compétences qui sont recherchées. Vous savez, notre but, ce n'est pas d'avoir une potiche, là, de moins de 40 ans sur les conseils d'administration. On ne veut pas juste mettre un jeune de 40 ans et moins pour faire beau sur le site Internet, on veut des gens qui vont prouver leurs compétences parce que c'est comme ça qu'on va opérer un changement de mentalité. En mettant des jeunes qui sont compétents, qui ont les bonnes compétences pour le bon conseil d'administration, bien, on va prouver au reste du conseil d'administration qu'on a notre place, puis c'est comme ça que, lorsque les quotas vont être atteints, ils vont instinctivement aller chercher plus de jeunes.

**M. Roberge** : Excellent. Et, par rapport à tous ces jeunes qui vont acquérir une nouvelle compétence puis un nouveau réseau aussi — parce qu'on le disait tout à l'heure, si les jeunes ne sont pas sur les C.A. en ce moment, c'est peut-être parce qu'ils ne sont pas dans le réseau de ceux qui y siègent — est-ce que vous pensez qu'il va y avoir une espèce d'effet locomotive, c'est-à-dire que plus il y en a, plus il y a des jeunes, plus il y a des jeunes, plus il y en a, puis que, justement, on va dépasser ce maximum-là assez rapidement?

**La Présidente (Mme Jean)** : En 10 secondes.

**Mme Ziani (Tamila)** : Rapidement, absolument.

**La Présidente (Mme Jean)** : Vous êtes efficace.

**M. Roberge** : Et, en deux secondes, on élimine ce délai de cinq ans?

**Mme Ziani (Tamila)** : Je ne veux pas dire qu'on l'élimine parce que je parlerais au travers de mon chapeau. O.K.? Ce que je veux dire, c'est que nous pensons qu'aussitôt qu'un poste est à pourvoir il devrait être prioritairement pourvu par un jeune de moins de 40 ans. Après, s'il y en a qui sont à pourvoir uniquement dans cinq ans, bien, à l'impossible nul n'est tenu.

**La Présidente (Mme Jean)** : Merci.

**M. Roberge** : Merci.

**La Présidente (Mme Jean)** : Merci, Mme Ibnattya-Andaloussi et Mme Ziani. Je vous félicite pour votre engagement dans ce processus-là, c'est très aidant. Merci pour le dépôt de votre mémoire et d'avoir partagé avec nous votre opinion là-dessus, c'est très aidant aussi. Merci.

Compte tenu de l'heure, je suspends les travaux jusqu'à 15 h 30. Merci.

*(Suspension de la séance à 12 heures)*

*(Reprise à 15 h 31)*

**La Présidente (Mme Jean)** : À l'ordre, s'il vous plaît! La commission reprend ses travaux. Je demande à toutes les personnes dans la salle de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs téléphones cellulaires.

Nous allons poursuivre les consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi n° 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. Je souhaite la bienvenue à nos invités, Mme Nolywé Delannon et Julien Nepveu-Villeneuve, de Force Jeunesse. Bienvenue.

#### **Force Jeunesse**

**Mme Delannon (Nolywé)** : Merci.

**M. Nepveu-Villeneuve (Julien)** : Merci.

**La Présidente (Mme Jean) :** Pour fins d'enregistrement, je vous demande de bien vouloir vous présenter. Je vous rappelle que vous disposez de 10 minutes pour votre exposé. Par la suite, nous procéderons à la période d'échange avec les membres de la commission. À vous la parole.

**Mme Delannoy (Nolywé) :** Bonjour à tous. Merci beaucoup, Mme la Présidente. Mmes et MM. les députés, M. le ministre, nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui. Je m'appelle Nolywé Delannoy. Je suis présidente de l'organisme Force Jeunesse et je suis accompagné de mon collègue Julien Nepveu-Villeneuve, vice-président exécutif de Force Jeunesse également.

Donc, Force Jeunesse est un organisme à but non lucratif qui défend les droits des jeunes travailleurs. Et cela fait des années que nous travaillons sur la question de la représentation des jeunes dans les lieux décisionnels, et nous sommes très heureux d'avoir l'opportunité, aujourd'hui, de pouvoir échanger avec vous sur la base du projet de loi présenté par M. le député Jean Habel. Et la manière dont nous vous proposons de procéder, c'est qu'évidemment vous avez été destinataires du mémoire que nous vous avons transmis, donc je vais commencer par céder la parole à mon collègue Julien Nepveu-Villeneuve, qui va, un petit peu, expliquer qui nous sommes, à Force Jeunesse, et surtout comment, depuis quelques années, nous avons choisi de nous pencher plus particulièrement sur la question de la représentation des jeunes dans les lieux décisionnels, l'idée étant de vous donner une idée de la chronologie de l'évolution de ce dossier, et particulièrement de nous permettre de dire et affirmer que ce projet de loi est un pas important, et que c'était loin d'être acquis, il y a quelques années, quand nous avons commencé à travailler dessus, et que nous pensons que c'est un moment qu'il importe de souligner. Donc, je cède la parole à mon collègue.

**M. Nepveu-Villeneuve (Julien) :** Merci beaucoup. Merci de l'accueil encore une fois. Donc, on va essayer que ça paraisse, on est très enthousiastes d'être là aujourd'hui avec vous. On va essayer de l'être autant que vous l'avez été lorsque le député Habel a déposé son projet de loi. Je pense que tous les partis d'opposition, si vous vous en souvenez, s'étaient levés pour l'applaudir. On était dans la salle, et, pour nous, comme citoyens, mais comme participants au dossier, c'était un beau moment pour nous à l'Assemblée nationale.

Donc, notre intervention, comme vous semblez vous en douter, va être relativement positive, je pense, par rapport au projet de loi. Je vais représenter un peu Force Jeunesse, Nolywé a déjà commencé. On est un regroupement de jeunes travailleurs qui a été fondé en 1998 et on regroupe 18 administrateurs et administratrices qui sont tous bénévoles. On a des gens du milieu syndical, patronal, des fédéralistes, des souverainistes, des gens de la gauche, de la droite et on est capables de ne pas se chicaner et de trouver des consensus de temps en temps.

Le projet dont on parle aujourd'hui est un consensus de Force Jeunesse. Depuis plusieurs années, je vous dirais, pour comprendre un peu, là, la mission de Force Jeunesse, on a deux grands champs d'action qui nous réunissent. Le premier, c'est ce qu'on fait aujourd'hui, en fait, là, c'est la défense des intérêts des jeunes dans les politiques publiques, les politiques budgétaires dans une notion d'équité intergénérationnelle. La deuxième grande mission, c'est ce qu'on fait notamment ce soir, on organise un visionnement de la soirée électorale américaine avec 400 jeunes à Montréal. Bien, on fait ça, en fait, on crée des lieux de débat pour les jeunes de façon non partisane, question d'échanger, de débattre avec des gens des partis politiques — on a des gens de tous vos partis qui vont être représentés ce soir — et on le fait aussi avec notre plus grand colloque, qui est le plus grand colloque au Québec d'affaires publiques pour les jeunes, Les rencontres Maîtres chez vous. Certains de vos collègues ont déjà été présents par le passé.

Donc, je vous disais qu'on était enthousiastes, en effet, parce qu'on travaille sur le dossier depuis plusieurs années. Notre revendication était celle de créer un siège dédié à des jeunes de moins de 35 ans sur les C.A. des sociétés d'État. C'est ce qui se retrouve dans le projet de loi, c'est pour ça qu'on est autant enthousiastes. Cette réflexion-là vient d'il y a quelques années. Déjà, en 2011, on en parlait. En 2013, on a fait une étude qui nous a démontré que moins de 1 % des sièges étaient détenus par des jeunes de moins de 35 ans. L'âge moyen d'entrée sur les sièges était de 51 ans. Donc, le constat qui est ressorti de ça, pour nous, c'est qu'il y a un problème. Il y a un problème d'équité intergénérationnelle, mais il y a un problème aussi de relève sur nos C.A. Puis, si on veut avoir une relève d'administrateurs publics compétents, bien, il faut renverser la vapeur, et donc on a commencé le travail avec la consultation du précédent gouvernement, la Destination 2030, avec Léo Bureau-Blouin.

Le nouveau gouvernement est arrivé, et il y a eu une nouvelle consultation, et on a saisi l'occasion pour remettre cet enjeu-là dans la place publique. Et on a eu une belle réception de la part du gouvernement, mais aussi de plusieurs groupes jeunes, et on a fait une coalition, je vous dirais, de tout ce qui existe de groupes jeunes au Québec, autant les groupes syndicaux, les groupes étudiants, les jeunes entrepreneurs, jeunes professionnels, et il y avait un consensus auprès de tous ces groupes derrière cette position-là qui était de créer un siège jeune, donc de moins de 35 ans, sur les C.A. des sociétés d'État.

On est allés plus loin aussi, on a sensibilisé des acteurs du milieu politique, économique, du milieu des affaires, du milieu culturel, académique. Je vais vous en nommer quelques-uns, Jacques Ménard, John Parisella, Michèle Courchesne, Guy Breton, Alexandre Taillefer, Lorraine Pintal, Danièle Henkel, pour ne nommer que ceux-là, qui nous ont appuyés dans notre démarche pour créer une place jeune... laisser plus de place aux jeunes dans les C.A.

On a organisé un événement de discussion avec une centaine de jeunes pour amener des mentors aussi, pour pousser les jeunes à s'intéresser à la question de leur place dans les lieux décisionnels. On a créé un guide, notamment, avec des entrevues qui ont découlé de cette rencontre-là pour informer les jeunes sur c'est quoi, être jeune sur un conseil d'administration.

Et finalement, ce qui, je pense, nous amène ici aujourd'hui, on a fait un travail avec l'ensemble des formations politiques respectives, et l'ensemble des partis ont pris position pour cette revendication-là, plus récemment, le Parti libéral



du Québec, à son conseil général, ce qui a mené, je pense, au dépôt du projet de loi, notamment, dont on parle aujourd'hui. Et donc on a réfléchi à comment faire cette transition-là, et je vais laisser Nolywé Delannon vous présenter, en fait, nos réflexions, que vous avez notamment dans notre mémoire.

**Mme Delannon (Nolywé) :** Merci. Ce que mon collègue Julien a souhaité mettre en évidence c'est, évidemment, le rôle important que Force Jeunesse a joué. Non pas pour faire l'apologie de notre action, mais plutôt pour montrer que les recommandations qu'aujourd'hui nous allons vous présenter sont basées sur des échanges nourris que nous avons eus au fil des années avec une grande diversité d'acteurs, ce qui nous a permis d'avoir une compréhension que nous pensons fine de la complexité de l'enjeu et de la manière dont on peut faire face aux défis que cela va poser.

Donc, comme je le disais, c'est sur cette base-là que nous avons formulé trois recommandations principales qui, elles-mêmes, portent sur deux thématiques que sont le recrutement et la formation des futurs jeunes administrateurs. Du côté du recrutement, ce que nous voulons dire avec insistance, c'est que l'enjeu ici, c'est celui de la diversité, de la représentativité, plus globalement, de nos lieux décisionnels. Nous pensons donc qu'il est important de concevoir la représentation des jeunes dans une perspective un peu intersectionnelle. Donc, à la fois des jeunes, mais avec une représentation des différences en termes de culture, des différences de genre, évidemment, de la représentation géographique de l'ensemble du Québec et aussi des profils ou des trajectoires professionnelles des futurs jeunes administrateurs. Pour nous, c'est essentiel parce qu'on n'atteindra pas l'objectif de diversité de représentativité si on se contente d'avoir un profil extrêmement homogène de futurs jeunes administrateurs sur ces conseils d'administration de sociétés d'État.

Le deuxième élément concernant le recrutement des futurs jeunes, c'est le processus ou plutôt les conditions dans lesquelles on va s'assurer de recruter des jeunes administrateurs dans un effort de transparence qui doit se retrouver dès l'affichage des postes jusqu'au recrutement des futurs administrateurs. Déjà en 2011, l'IGOPP soulignait la difficulté, sur les sites Internet des sociétés d'État, de savoir qui composait les conseils d'administration, quelles étaient les possibilités de siéger, quels étaient les profils recherchés. Donc, déjà c'était un enjeu il y a quelques années. Il est évident que ça n'a pas été réglé. Et plus important, quand on s'adressera à de futurs candidats jeunes, il conviendra de s'assurer que ces jeunes puissent trouver facilement sur un onglet *Gouvernance*, par exemple, les possibilités qui s'offrent à eux pour siéger dans ces lieux décisionnels.

Et évidemment, derrière la logique, c'est de contrer le réflexe de cooptation qui règne dans ces lieux-là, on le sait. On ne va pas l'empêcher. Par contre, il est important d'ouvrir les vannes, en quelque sorte, pour qu'il y ait une plus grande diversité de jeunes qui aient la possibilité de se retrouver dans ces lieux décisionnels.

Finalement, comme je le disais, la deuxième thématique qui nous intéresse, c'est celle de la formation. Très longtemps, la formation a été présentée comme un obstacle à l'intégration de jeunes dans les lieux décisionnels. L'argument était que les jeunes n'avaient pas encore les moyens de faire une contribution valable dans ces lieux décisionnels. Maintenant que, de toute évidence, l'ensemble de l'Assemblée nationale est prête à ouvrir la possibilité pour les jeunes de rejoindre ces lieux décisionnels, il convient de ne pas faire de la formation une barrière à l'entrée de jeunes.

Nous en voulons pour preuve la situation d'un de nos anciens présidents et actuel administrateur à Force Jeunesse qui a été nommé au conseil d'administration de l'organisme Retraite Québec, faisant de lui le seul jeune de moins de 35 ans à y siéger. Il n'avait pas suivi de formation certifiée pour autant. De par le travail qu'il avait fait tout au long de ses années d'engagement, les membres plus seniors du conseil d'administration ont estimé qu'il était en capacité de le faire, et, aujourd'hui, il préside quand même le comité de gouvernance. Donc, c'est bien la démonstration que la formation n'est pas le seul gage de la capacité d'un jeune à siéger sur ces lieux-là.

Par ailleurs, nous pensons également qu'il est important — et là toujours dans la logique de promouvoir la diversité — de permettre que la formation puisse prendre plusieurs formes. Donc, c'est important pour nous que le gouvernement permette à des jeunes ayant suivi une grande diversité de formations également de siéger, et donc d'aller piocher dans différentes banques. Parce que, là encore, je répète, on sait bien que chacune de ces formations a tendance à attirer un profil particulier de jeunes, donc multiplier les possibilités de recrutement permet également, là encore, de renforcer l'objectif de diversité.

Je ne m'étendrai pas davantage parce que je sais que je manque de temps, mais, simplement, j'aimerais dire, pour conclure, que, pour nous, ce projet de loi est un pas essentiel qui amorce un processus et que c'est le début de la possibilité pour les jeunes de faire leur pleine entrée dans les lieux décisionnels. Merci.

• (15 h 40) •

**La Présidente (Mme Jean) :** Merci. Vous aurez certainement l'occasion, avec les questions, de poursuivre votre réflexion et vos commentaires. Donc, merci pour votre présentation.

Nous allons maintenant débiter la période d'échange, et j'invite le député de Sainte-Rose. À vous la parole.

**M. Habel :** Merci, Mme la Présidente. Premièrement, j'aimerais saluer les gens de Force Jeunesse, Mme Delannon, M. Nepveu-Villeneuve. Merci d'être ici avec nous pour discuter du projet de loi n° 693. J'aimerais aussi souligner la présence de notre ministre des Finances. Merci beaucoup. Je sais qu'il a à cœur l'aspect de l'équité intergénérationnelle et je le remercie d'être présent avec nous aujourd'hui.

Vous parliez d'un consensus quand même assez exceptionnel lorsqu'on voit que la CSQ et la RJCCQ sont favorables au même projet de loi, puis je pense que ça démontre qu'au-delà de la partisanerie, au-delà de nos orientations politiques, il y a vraiment un consensus envers ce projet de loi là.

Vous avez souligné aussi à juste titre que la Commission-Jeunesse du Parti libéral du Québec a joué un rôle essentiel. C'est vrai que le 14 mai 2016 restera, pour moi, gravé aussi dans les... dans un moment fort parce qu'ils ont adopté une résolution pour les 35 ans et moins lors de ce congrès du Parti libéral du Québec.

Alors, ma première question serait pour vous. Est-ce que vous avez l'impression que ce projet de loi là, qu'on a vu déjà des répercussions positives, mais pourrait avoir une incidence positive sur la société civile et sur les autres, aussi, organismes publics?

**Mme Delannon (Nolywé) :** Oui, bien sûr, nous pensons que... Alors, l'argument que nous avons toujours tenu, défendu à Force Jeunesse, c'est que le gouvernement doit donner le ton. C'est le gouvernement qui doit démontrer qu'il est possible de faire une place pleine aux jeunes dans les lieux décisionnels, et il est évident qu'à partir du moment où les conseils d'administration de sociétés d'État, qui ne sont pas, quand même, des lieux ordinaires, ce se sont quand même des lieux où on décide de l'avenir collectif du Québec... Si des jeunes sont en capacité d'apporter une valeur ajoutée aux discussions qui ont lieu dans ces lieux-là, dans ces endroits-là, c'est la démonstration sans appel que l'ensemble des conseils d'administration peuvent également faire une place aux jeunes. Donc, oui, nous pensons qu'il était essentiel que le gouvernement soit proactif et donne le ton.

**M. Nepveu-Villeneuve (Julien) :** ...vous permettez une comparaison aussi, on a beaucoup comparé avec le geste que le gouvernement avait fait à l'époque sur la place des femmes sur les C.A. de sociétés d'État, bien, on pense que ça aura le même effet, mais avec les jeunes. Donc, le gouvernement pourrait avoir un leadership là-dedans pour l'ensemble des C.A., autant privés que publics, là.

**La Présidente (Mme Jean) :** ...

**M. Habel :** Merci, Mme la Présidente.

**La Présidente (Mme Jean) :** Vous pouvez continuer.

**M. Habel :** À la page 7, vous énoncez trois principales motivations qui justifient votre engagement pour la défense de l'élément du projet de loi d'avoir une personne de 35 ans ou moins au moment de sa nomination sur chacun des conseils d'administration des sociétés d'État.

J'aimerais peut-être que vous puissiez élaborer sur la préparation d'une relève d'administrateurs publics compétents, la croissance personnelle, et professionnelle, et civique des jeunes impliqués, et aussi l'apport d'idées fraîches et innovantes stimulées par le dialogue intergénérationnel.

**Mme Delannon (Nolywé) :** Oui, effectivement. Merci, M. le député, de rappeler les motivations qui, depuis le départ, ont conduit Force Jeunesse à s'engager fortement dans ce dossier-là. La question de la relève d'administrateurs publics compétents renvoie notamment à la courbe démographique du Québec. Il est évident qu'il va y avoir des départs massifs, à un moment donné, d'administrateurs de ces sociétés d'État là. On voit que, compte tenu de la moyenne d'âge... Comme mon collègue Julien le disait, la moyenne d'âge d'entrée est de 51 ans, la moyenne d'âge générale est d'environ 57 ans.

Ce sont les données de 2012, donc il est évident qu'à un moment donné il risque d'y avoir des départs assez nombreux. Et, à ce moment-là, du jour au lendemain, des jeunes risquent de se retrouver à devoir prendre les rênes de ces lieux-là sans avoir, au préalable, bénéficié à la fois de l'expérience de leurs aînés, de la préparation que permet le simple fait de siéger dans ces lieux-là, et donc il y a un risque, dans la décision collective qui va être prise dans ces lieux-là, d'avoir des jeunes qui vont devoir tout apprendre sur le tas avec en plus des défis majeurs tels que le vieillissement de la population, les difficultés que nos finances publiques ont, les enjeux environnementaux, les questions, voilà, d'infrastructures à reconstruire, etc. Donc, il y a nécessité de préparer dès aujourd'hui une relève et de ne pas se retrouver devant le fait accompli un jour parce qu'il y a des jeunes qui arrivent massivement dans ce type de lieux là.

Ensuite, la question de la croissance civique, même le gouvernement, dans sa politique de la jeunesse, le disait très clairement, il est important que les jeunes fassent l'exercice citoyen de délibérer, de décider ensemble, de se pencher sur des enjeux qui concernent l'ensemble de la société, et donc, forcément, la présence dans ces lieux-là est un exercice qui peut les aider à se préparer à jouer un rôle plus important à l'avenir.

Et puis le dernier élément que l'on soulevait, c'est celui du dialogue intergénérationnel. À Force Jeunesse, nous défendons l'équité intergénérationnelle. Donc, évidemment, nous défendons les jeunes, mais dans une logique de dialogue avec l'ensemble des composantes générationnelles de la société. Donc, pour nous, il est nécessaire et il est... enfin, pas seulement nécessaire, il est bénéfique pour la société qu'il y ait ce dialogue. On montre, bien souvent, que ça permet de sortir des sentiers battus, d'avoir des idées fraîches. Parce que ça peut être de la candeur ou simplement des pratiques nouvelles que l'on observe sur le marché du travail, qui mieux que les jeunes qui sont là au fait des dernières tendances pour bousculer les habitudes et puis inviter ces organisations-là à s'interroger sur leurs pratiques?

**M. Nepveu-Villeneuve (Julien) :** Et c'est ce qu'on s'est fait dire en fait, même, quand on est allés à la rencontre. Parce que ce n'est pas juste une affaire de jeunes, ce projet-là. On est allés voir, comme je vous ai dit, plusieurs acteurs du milieu économique, du milieu des affaires, c'est ce qu'ils nous ont dit. Je pense à Mme Henkel qui, dans un article du *Journal Métro*, à ce sujet-là, disait : Bien, moi, j'en veux, des jeunes, sur mes conseils d'administration. Ça amène une façon de faire les choses différentes, ça amène un dialogue, et les idées vont un peu se fracasser. Et vous le verrez dans notre mémoire, la littérature scientifique est d'accord aussi avec la l'affirmation des gens que nous, on a rencontrés dans le cadre de notre campagne. Donc, je pense qu'il y a un consensus tant scientifique que sur le terrain, là, que ça change les choses dans un conseil d'administration, change la dynamique.

**M. Habel :** Merci, Mme la Présidente. Vous mentionnez que la formation ne doit pas constituer une nouvelle barrière à l'entrée pour les jeunes qui ne seraient pas détenteurs d'une certification ou pour ceux qui n'auraient pas les moyens financiers de s'offrir une formation reconnue. Puis, dans votre troisième principe, vous dites que le gouvernement devrait être responsable de garantir l'accès à une formation de qualité et abordable pour aider la relève et assumer un rôle de gouvernance. Pouvez-vous juste élaborer sur ce constat?

**Mme Delannon (Nolywé) :** Oui, effectivement. Alors, la question de la formation, comme je le disais en préambule, c'est un enjeu qui a longtemps été présenté comme la raison pour laquelle les jeunes n'avaient pas leur place dans ces lieux-là. Donc, ils n'avaient pas forcément de formation, mais ils n'avaient surtout pas d'expérience. Ce que nous disons aujourd'hui, c'est qu'il est souhaitable qu'un jeune soit formé à occuper de telles responsabilités. Donc, nous voulons que le gouvernement fasse un peu l'état des lieux de ce qui est offert et permette que les jeunes, quels que soient leurs revenus, leur situation et aussi leur localisation géographique, puissent avoir accès à une formation. Néanmoins, ce que nous disons, c'est que la formation n'est pas le seul gage de la capacité d'un jeune à siéger sur une instance décisionnelle, il y a d'autres considérations qui peuvent être prises en compte pour accepter ou considérer de façon sérieuse la candidature d'un jeune.

Donc, d'un côté, nous pensons qu'il faut qu'il y ait cette offre de formation, c'est essentiel, et ça permet aussi de contrecarrer l'expérience encore peut-être trop récente ou trop limitée des jeunes. Mais, d'un autre côté, nous disons : Attention à ne pas en faire un obstacle pour dire que... En fait, c'est surtout qu'il y aura, de toute façon, suffisamment de jeunes formés. Par contre, ça pourrait être un obstacle à la diversité des profils reçus. On pourrait avoir un certain profil de jeunes, tout à coup, qui se retrouvent dans les lieux décisionnels, mais on aura échoué parce que l'objectif, finalement, avec ce projet de loi, c'est quand même celui de la représentativité, de la diversité sur les lieux décisionnels. Donc, attention à ce que la formation ne joue pas un rôle contraire aux objectifs qui sont poursuivis.

• (15 h 50) •

**M. Habel :** Vous parlez de représentativité. Comme premier principe dans votre mémoire, vous avez abordé que le recrutement de la relève doit prendre en compte la diversité de genre, culturelle, géographique, professionnelle des membres dans la composition des instances décisionnelles. Est-ce que vous pensez qu'avec la bonification de l'article 43... Parce qu'on sait qu'il y a déjà, dans l'article 43 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, qu'elles soient constituées de membres dont l'identité culturelle reflète les composantes de la société québécoise au paragraphe 1 et qu'elles soient aussi à parité entre les hommes et les femmes depuis le 14 décembre 2011 au paragraphe 2°.

Est-ce que vous pensez qu'en ajoutant l'aspect démographique avec une présence d'un jeune de 35 ans ou moins au moment de sa nomination... est-ce qu'on boucle un peu la boucle de l'article 43 pour assurer une représentativité de la société québécoise?

**Mme Delannon (Nolywé) :** Oui, assurément, nous le pensons. Mais ce que nous pensons également, c'est que... Là, vous m'offrez l'occasion de parler de la question du suivi. C'est qu'on peut se donner de très beaux objectifs, et puis la question, après, qui se pose, c'est : Comment est-ce qu'on s'assure que, dans la mise en oeuvre, on atteigne cet objectif-là? On a vu que ça a été très long et que c'est encore long, on n'y est pas encore concernant le processus qui mène à la pleine représentativité des femmes dans les lieux décisionnels. Et donc, pour les jeunes, on s'attend à ce qu'il y ait des obstacles, qu'il y ait des difficultés. Donc, oui, dans une certaine mesure, ça permet d'aller plus loin encore dans la volonté du législateur de s'assurer que les lieux décisionnels soient à l'image de la société québécoise, mais derrière la question la plus difficile qui se pose, c'est : Comment est-ce qu'on s'assure que ce ne soit pas simplement un voeu pieux et que, dans cinq ans, quand on va faire le bilan, on puisse se dire : Voilà, on a réussi sur ce terrain-là?

**M. Habel :** Merci, Mme la Présidente. Vous parlez d'obstacles. Vous siégez vous-même sur un conseil d'administration, qu'est-ce que le fait d'avoir siégé sur un conseil d'administration vous a apporté en termes d'apprentissage et d'acquis?

**Mme Delannon (Nolywé) :** Énormément. Je commencerais par dire le sens des responsabilités, assurément, le sens du travail en équipe, de la solidarité, donc, dans un lieu décisionnel. Je reviendrais sur la question de la responsabilité parce qu'in fine, si on prend des décisions un peu à la légère, notamment avec des impacts budgétaires, on peut s'exposer en tant qu'administrateur... Donc, avant même de siéger au conseil d'administration de Force Jeunesse, je m'étais informée sur les responsabilités d'un administrateur, et c'est une formation, surtout, dans la durée. Donc, il y a effectivement le moment où on arrive, mais, de manière générale, on apprend de ses collègues et donc on apprend ce que c'est que la délibération, la nécessité de faire consensus, d'arriver avec une position puis d'entendre les arguments des autres, les arguments auxquels on n'a pas pensé, et puis on apprend ce que c'est que la collégialité plus largement. C'est un exercice essentiel pour l'action politique, plus largement.

**M. Habel :** Merci, Mme la Présidente. Je sais qu'il y a des collègues qui veulent poser des questions. D'entrée de jeu, j'aimerais juste remercier les gens de Force Jeunesse d'avoir été présents ici et je leur souhaite une bonne soirée électorale.

**La Présidente (Mme Jean) :** Je peux savoir qui... Donc, est-ce qu'il y a consentement afin que M. le ministre puisse prendre la parole?

**Des voix : ...**

**La Présidente (Mme Jean) :** Alors, il y a consentement, M. le ministre. C'est à vous.

**M. Leitão :** Merci. Merci, chers collègues, Mme la Présidente. Merci beaucoup d'être là. Et vraiment vous faites un bon travail, et tout ce que je vous dis, c'est que je vous souhaite de continuer. Un aspect qui vient me chercher assez particulièrement, vous avez mentionné la diversité, c'est clair que c'est un enjeu important. D'une façon pratique, qu'est-ce que vous suggérez au gouvernement de mettre en place comme mesures qui pourraient mener à une plus grande diversité pas seulement dans les conseils d'administration, mais en général dans la fonction publique?

**Mme Delannon (Nolywé) :** Nous pensons que la question du travail avec la société civile est une façon de répondre à cet enjeu-là parce qu'évidemment je pense que le gouvernement, de manière très honnête et sincère, a à coeur d'avoir cette représentativité-là. Mais il y a des acteurs sur le terrain qui, déjà, ont pour mission d'accompagner, donc, une diversité de milieux, les... bien, les acteurs, enfin les Québécois, quels que soient leur origine, leur genre, etc., leur revenu, leur profil sociodémographique. Donc, en travaillant de concert avec cette diversité d'organisations là, le gouvernement s'offre la possibilité d'avoir accès à des personnes qui, naturellement, ne se tourneraient pas vers ces lieux-là, qui, naturellement, n'entendraient pas parler de la possibilité de siéger sur un conseil d'administration, mais qui, à travers des médiateurs que seraient ces organisations-là, pourraient, tout à coup, envisager de venir dans ces lieux-là.

On sait qu'il y a à la fois des difficultés d'accès, mais aussi une difficulté souvent, pour des acteurs qui n'ont pas l'habitude de se voir dans ces lieux, d'envisager qu'ils puissent être légitimes, et donc c'est tout ce travail-là de terrain sur lequel le gouvernement peut s'appuyer, de notre point de vue, pour accéder à des personnes qui, naturellement, ne viendraient pas taper à la porte de ces lieux-là.

**M. Nepveu-Villeneuve (Julien) :** Et à ce sujet-là, d'ailleurs, c'est bien que vous posiez la question, M. le ministre, parce qu'on a cette préoccupation depuis quelque temps avec un de nos membres associatifs que vous connaissez peut-être qui est le Réseau des entrepreneurs et professionnels africains, qui est un réseau très dynamique et qui est un membre associatif de Force Jeunesse, et on a commencé avec eux une réflexion, une étude qui va porter sur ces enjeux-là, la diversité autant dans la fonction publique, mais en général dans notre société, et quelles sont les barrières, les attitudes qu'on peut changer, les façons de faire. Et on va arriver, selon moi, d'ici la fin de l'année, avec des recommandations qu'on pourrait éventuellement vous partager en d'autres commissions, mais c'est une réflexion qu'on a actuellement et qui nous tient à coeur énormément.

**M. Leitão :** Merci. Oui, je vous inviterai à nous faire parvenir ces résultats-là au Conseil du trésor parce que ça nous intéresse beaucoup. Voilà, le ne veux pas prendre plus de temps. Si les collègues, vous avez d'autres...

**La Présidente (Mme Jean) :** Oui, député de Pontiac.

**M. Fortin (Pontiac) :** Merci.

**La Présidente (Mme Jean) :** Il vous reste 1 min 30 s.

**M. Fortin (Pontiac) :** Très bien, je vais faire ça vite. J'ai une question toute simple, c'est parce que vous avez fait référence, disons, aux départs massifs qui sont probablement à venir au sein des conseils d'administration au Québec, la moyenne d'âge étant... je ne sais pas... vous avez dit 57 ans, sur les conseils d'administration, et j'imagine que c'est la même chose pour les... que ce soit public ou privé ou c'est similaire, à tout le moins. Alors, est-ce que d'avoir un représentant jeunesse sur les conseils d'administration, c'est assez pour préparer une relève, d'après vous?

**Mme Delannon (Nolywé) :** Non, assurément. Et, justement, c'est une question très importante. Nous, ce que nous disions, c'est que ce projet de loi, il est essentiel parce qu'il amorce un processus. Mais il ne faut pas le voir comme une fin en soi parce qu'effectivement on n'aura pas réussi le passage de relais générationnel si on se contente d'avoir un jeune de moins de 35 ans. Par contre, si la présence de ce jeune-là, qui est obligatoire, qui deviendrait obligatoire, permet de montrer à l'ensemble des membres du conseil d'administration que les jeunes peuvent apporter une plus-value aux discussions, que ces mêmes jeunes là eux-mêmes parlent autour d'eux de la possibilité de siéger, de ce que ça leur apporte, nous pensons que ça peut mettre en mouvement une nouvelle dynamique qui, elle, pourrait, à son tour, faire en sorte qu'il y ait davantage de jeunes. Mais il est certain que, si on se contente d'avoir un jeune, on aura répondu aux objectifs du législateur, mais pas à l'objectif plus général.

**M. Fortin (Pontiac) :** Très bien. Merci.

**La Présidente (Mme Jean) :** Merci. Merci beaucoup. Je passerai maintenant la parole au député de Sanguinet.

**M. Therrien :** Merci, Mme la Présidente. Alors, je vous souhaite la bienvenue. On n'avait pas de ministre, c'était la première fois qu'on avait une étude sur un projet de loi sans ministre. Alors, j'étais un peu content, j'ai dit : Ça va faire du bien. Mais il est arrivé, le ministre, maintenant. Alors, je vous salue, M. le ministre. Non, mais c'est tout à votre honneur d'assister à une consultation, là, sans avoir le chapeau, là, du porteur du dossier. Donc, je vous salue bien humblement, M. le ministre. Je suis habitué de travailler avec vous, c'est toujours agréable de travailler avec vous. Non pas contre vous, avec vous, n'est-ce pas? Alors, merci. Bienvenue. Je suis très content de vous voir.

Écoutez, j'ai le goût de jouer le vieux mononcle, O.K., tu sais, parce que les réflexes, c'est un peu ça, c'est... Regardez, on en convient, vous êtes ici, on a un projet de loi qui va faire de la discrimination positive envers les jeunes parce que les jeunes n'ont pas leur place sur les conseils d'administration. Vous travaillez dans le sens de laisser plus de place aux jeunes dans diverses sphères de la société, vous et le regroupement qu'on a vu tantôt, et il y en a d'autres. Pourquoi vous avez... Et je vous dis «vous», là, mais vous me comprenez, je ne vous lance pas la pierre, là, je ne fais pas un vieux mononcle méchant, là, mais, tu sais, je veux juste dire : Bien, pourquoi vous n'êtes pas capables de faire en sorte de faire de la place aux jeunes sur des conseils d'administration? Je vous écoute, là, vous êtes brillants, vous êtes extrêmement articulés. Je vous écoute parler, là, franchement, tu sais, vous êtes solides, pourquoi vous avez besoin de ça? Pourquoi vous n'êtes pas capables de briser le plafond de verre?

**Mme Delannon (Nolywé) :** J'ai presque envie de vous poser une question à mon tour, M. le député.

**M. Therrien :** Ah! c'est moi qui pose les questions.

**Mme Delannon (Nolywé) :** Oui, je sais, mais pourquoi les...

**M. Therrien :** ...allez-y.

• (16 heures) •

**Mme Delannon (Nolywé) :** Pourquoi les femmes n'ont-elles pas pu, elles toutes seules, briser le plafond de verre? Il y a des mécanismes qui sont en place, qui sont solides, qui sont institutionnalisés et qui empêchent, justement, les personnes de valeur qui sont compétentes... Alors, je vous remercie pour le compliment, que je prends pour l'ensemble de notre organisation, merci beaucoup, mais, justement, vous mettez le doigt sur l'essentiel, c'est-à-dire que les compétences d'un jeune ne sont pas suffisantes, malheureusement, à ce stade-ci pour lui permettre d'accéder à ces lieux-là. Par conséquent, il est de la responsabilité du législateur de faire en sorte que les mécanismes qui l'en empêchent sautent, qu'ils soient déverrouillés.

Ça a été le cas avec les femmes. On le voit dans de nombreuses sociétés que c'est un problème parce que c'est le phénomène de la cooptation, du réseautage. En soi, ce n'est pas un problème, mais la difficulté, c'est cela, c'est que, quand on n'est pas dans les bons réseaux, quand on n'est pas dans les bons lieux, qu'on n'a pas les bons contacts, on n'entre pas dans ces lieux-là. On ne sait même pas qu'il y a la possibilité d'y siéger, on n'en entend même pas parler. Donc, c'est là que le législateur joue un rôle majeur en tant que garant de l'intérêt général. Et, évidemment, on n'a aucun doute sur le fait que les jeunes qui vont être recrutés sont excellents parce qu'un siège pour 23 sociétés d'État, ce n'est pas tant que ça, et on en connaît, nous, bien plus déjà qui sont en capacité de faire un très bon travail. Donc, voilà pourquoi ce n'est pas encore le cas et voilà pourquoi votre rôle et votre travail sont essentiels pour... Voilà.

**M. Nepveu-Villeneuve (Julien) :** Et, si vous me permettez, peut-être un petit aspect historique parce qu'on faisait une présentation au congrès de la Commission des droits de la personne, qui est à Montréal, sur les clauses orphelin, et un des membres de la commission, qui est enquêteur, est un des fondateurs de Force Jeunesse, donc, en 1998. Il vient nous voir puis il dit : Puis la question des jeunes sur les C.A., c'est-u réglé, ça?, tu sais, puis on dit : Bien non. Il dit : Bien, moi, il dit, quand on a fondé Force Jeunesse, il dit, on avait fait une étude là-dessus, on a fait une étude comme vous, et le dossier n'a toujours pas bougé. Et on a fait entre-temps de la formation, donc il y a des programmes de formation qui existent. On a fait du soutien aux jeunes, on a vraiment fait tous les programmes pour les amener, mais, malgré tout, les portes restaient barrées. Et donc c'est pour ça, nous, que la conclusion, c'est qu'après tant d'années de travail il fallait ce type de mesure là. Et, pour le reste, je pense que Nolywé a très bien résumé notre pensée là-dessus.

**M. Therrien :** Écoutez, à la page 12, en haut de la page 12, vous dites qu'il y a un processus de publicisation des offres de sièges sur les C.A. Tantôt, le regroupement nous a dit qu'on avait, malheureusement... On parlait plus des jeunes, là, étant donné, peut-être, qu'il existe un plafond de verre, probablement, là — comme vous dites, avec les femmes, c'est un peu ce qui s'est passé — que les jeunes n'ont pas développé le réflexe d'aller s'informer sur les places disponibles sur les C.A., et là vous me parlez de processus de publicisation. Donc, je pense que ça vous amènerait davantage de réflexes en ce sens-là. D'après vous, si on ouvre davantage les C.A. avec une législation qui permette, justement, d'arriver à vous ouvrir ces portes-là, vous pensez que ça serait une solution?

**Mme Delannon (Nolywé) :** Bien, déjà, ce qui nous semble important, c'est que le fait de rendre ces informations-là publiques et disponibles, ça participe de l'effort de transparence qui doit être fait pour la composition... pour ce qui est — comment dirais-je? — de recruter des administrateurs pour ces lieux-là, pour ces sociétés d'État là, pour ces conseils d'administration. Donc, déjà, pour nous, la transparence, c'est, de toute façon, toujours un très bon principe à suivre.

Ensuite, il est évident qu'il y a de l'éducation à faire pour les jeunes, ils n'ont pas le réflexe. Mais ils n'ont pas le réflexe aussi peut-être parce qu'ils ont l'habitude de ne pas trouver facilement de l'information quand ils vont sur ce type de sites institutionnels. Donc, en changeant la culture d'affichage de ces organismes-là, on se donne, en tout cas, la possibilité que des jeunes, sur un coup de tête, peut-être, aillent voir sur le site Internet et découvrent qu'il y a des possibilités. Mais évidemment que ça doit s'accompagner d'un travail aussi du côté des organismes jeunesse, travail que nous-mêmes, on va faire pour indiquer aux jeunes qu'ils peuvent se renseigner sur ces sites-là.

**M. Therrien :** O.K. Écoutez, l'IGOPP nous mentionne dans son mémoire, là, qu'on voudrait rajouter le principe de la compétence autour du choix du jeune ou de la jeune. Vous pensez quoi de ça, de cet ajout, là, de dire qu'il

faut, à travers cette nomination-là, qu'on insiste sur la compétence? Est-ce que vous êtes à l'aise avec ça? C'est une question comme ça que je vous envoie parce que c'est...

**Mme Delannon (Nolywé) :** Oui. Non, bien sûr... Bien, pour nous, la compétence, ça va être une évidence de par déjà la difficulté d'entrer dans ces lieux-là. N'importe qui n'entre pas dans ces lieux-là. De façon générale, les places sont limitées. Mais, alors là, en plus, une place pour un jeune, les conseils d'administration vont évaluer les candidatures, évidemment que la compétence va faire partie des premières considérations. Donc, pour nous, c'est une évidence que ça va jouer et que même ça va être le premier critère, et ensuite on pourra tenir compte du reste. Mais, si un jeune n'a évidemment pas le parcours qui peut montrer qu'il aura la capacité à se prononcer sur les décisions qui vont être prises, il ne va pas être retenu. Par contre, nous, ce qu'on dit, c'est qu'il faut éviter d'ajouter des obstacles avec des critères qui pourraient être ensuite interprétés de diverses façons. Ce qu'il faut, c'est rendre les choses possibles. Un siège jeune, on s'entend qu'on ne va pas révolutionner le fonctionnement de ces lieux-là d'un coup.

**M. Therrien :** Écoutez, encore une fois, je vais avoir le réflexe, là, d'un administrateur, là, âgé de ses 57 ans et plus, là, et qui va dire : Moi, je n'ai pas besoin d'avoir un jeune pour le former. Moi, je veux des gens compétents qui m'aident à prendre des décisions. Alors, je vais dire au jeune : Va prendre de l'expérience, va tester tes connaissances et améliore-les, et, quand tu auras atteint un niveau de compétence qui me permet de mieux gérer à l'intérieur de mon C.A., bien, j'irai te chercher. Qu'est-ce que vous répondez à cette personne-là? Parce que ça arrive, ça, c'est des choses qu'on va entendre, là, qu'est-ce que vous répondez à ces gens-là?

**Mme Delannon (Nolywé) :** Premièrement, que la compétence ne se mesure pas qu'à la longueur des années que l'on a passées dans un lieu ou sur le marché du travail. L'on voit bien qu'il y a des jeunes de 25 ans qui ont une compétence assez exceptionnelle. La compétence, elle peut s'évaluer de diverses façons. Par la formation initiale que ces jeunes-là ont suivie, par l'engagement citoyen qu'ils ont pu avoir, on voit qu'il y a des lieux où les jeunes, à 15, 16 ans, commencent à s'engager. Donc, quand ils ont 25 ans, ils ont 10 ans derrière eux d'engagement citoyen, d'échange, peut-être même de venue en commission parlementaire, comme c'est le cas de gens à Force Jeunesse, par exemple.

Donc, la compétence, si elle est évaluée seulement sur la base du nombre d'années passées à siéger sur d'autres types d'organisations, alors, oui, on aura un problème. Par contre, si on veut bien entendre que la compétence puisse se manifester de différentes façons, il n'y a pas de raisons d'avoir d'inquiétudes. Et, je le répète, il y a des précédents. À Retraite Québec, qui n'est quand même pas un organisme qui prend des décisions simples, ce sont des dossiers extrêmement lourds, extrêmement complexes, il y a un jeune aujourd'hui de moins de 35 ans qui y siège. Il y avait un jeune avant lui également qui y siégeait. Il y a la volonté, à Retraite Québec, de continuer à avoir un jeune de moins de 35 ans sur... avant même qu'il y ait eu la loi. Donc, la compétence, elle existe, elle existe. Et nous, on peut en témoigner parce que nous sommes constamment en contact avec des organisations jeunesse, avec des jeunes qui sont engagés, et des jeunes compétents, au Québec, il y en a assurément.

**M. Therrien :** Il y en a un à côté de moi, là, il est très compétent.

**Une voix :** ...

**M. Therrien :** Non, mais à vous regarder, là... Non, mais, pour vrai, au niveau politique, on est entourés de jeunes, et puis moi, je suis toujours étonné de voir la belle compétence de ces gens-là, pour vrai, peu importe le parti. Je le sais, des fois, dans les équipes de ministres, on voit que c'est souvent des jeunes qui prennent de la place et qui, vraiment, nous impressionnent.

**La Présidente (Mme Jean) :** Nous sommes entièrement d'accord avec vos propos.

**M. Therrien :** Oui, merci.

**La Présidente (Mme Jean) :** Donc, merci beaucoup.

**M. Therrien :** C'est terminé déjà?

**La Présidente (Mme Jean) :** Oui. Je passerais la parole au député de Chambly.

**M. Roberge :** Merci, Mme la Présidente. Comme je suis content de vous entendre aujourd'hui. J'ai l'impression qu'on atterrit enfin avec un projet de loi... On va travailler ensuite les articles, mais, dans l'esprit, c'est une longue bataille, là, qui s'achève. Il faut que je nomme, puisque vous êtes là, les gens qui étaient là au début de Force Jeunesse en 97-98. Et je vais en oublier, mais François Rebello, Frédéric Lapointe, Karine Blondin, Étienne Tittley, Martin Koskinen, Rock Beaudet, Johanne Rioux. Et il y en aurait plusieurs autres, mais vraiment plusieurs autres, je m'excuse pour ceux que je ne nomme pas.

Puis il faut que je nomme aussi ceux qui étaient un peu les mentors : Solange Lefebvre, théologienne, penseuse, chercheuse, et quelqu'un qui nous a quittés, il y a deux jours, Jacques Grand'Maison, qui était un peu un parrain de Force Jeunesse au début parce qu'en même temps, quand Force Jeunesse est né, le pont entre les générations est né. Et ça

montre bien ce que vous disiez tout à l'heure, ce n'est pas contre les gens qui ont de l'expérience que Force Jeunesse prend place, c'est pour l'équité intergénérationnelle. Puis ça, Solange Lefebvre puis feu M. Jacques Grand'Maison l'avaient très, très bien compris, avec l'idée de faire un pont entre les générations.

Maintenant, si on se réjouit vraiment du dépôt du projet de loi, il y a quand même bien, bien peu d'articles. Tout est là au niveau du principe, tout est là. Maintenant, il peut y avoir des craques qu'on peut avoir le goût de colmater. Puis, tout à l'heure, ce matin, le Regroupement des jeunes chambres de commerce nous a suggéré quelque chose, puis j'aimerais ça vous entendre là-dessus. Ils nous disaient que, selon leur compréhension, il y avait seulement 21 à 23 conseils d'administration touchés par la formulation actuelle du projet de loi, puis ils nous suggéraient de le modifier de manière à inclure tous ceux qui sont visés par la Loi sur le ministère des Finances. Est-ce que vous êtes d'accord avec cette proposition? Oui?

**M. Nepveu-Villeneuve (Julien) :** On n'est pas en désaccord avec l'idée, bien évidemment, d'augmenter la portée à d'autres C.A. Par contre, il y a des considérations pratiques, dans le sens où je pense que la liste à laquelle vous faites allusion met, par exemple, les C.A. du réseau UQ dans le lot, et il y a un modèle de gouvernance, je pense, assez particulier dans le réseau UQ. Donc, je pense qu'il y a plusieurs C.A. qui ont leur propre modèle de gouvernance. Alors, bien évidemment, nous, on n'est pas contre d'augmenter la place des jeunes dans tous ces C.A. là — quoiqu'il y en a déjà dans le réseau UQ — mais je pense que ça ne se fait pas avec le projet de loi actuel, en fait, dans l'ordre des choses, là. Mais, bien évidemment, on ne sera pas contre qu'il y ait plus de C.A. qui emboîtent le pas et qui rajoutent un siège à un jeune de moins de 35 ans, ça, c'est certain.

• (16 h 10) •

**M. Roberge :** Parce qu'aussi, si je continue, d'avoir un jeune sur les C.A. des sociétés d'État, c'est bien, mais, souvent, ils nous disaient ce matin que, sur les conseils d'administration, il y avait 10 à 20 administrateurs. Donc, un jeune, ce serait 10 %, ce serait pas mal. Mais, sur un C.A. de 20 administrateurs, ce serait autour de 5 %. Est-ce qu'on pourrait moduler la formule pour dire : Minimum, un jeune sur les C.A. des sociétés d'État, mais deux jeunes, advenant le cas où il y aurait 15 postes et plus, admettons?

**Mme Delannon (Nolywé) :** C'est une très bonne question. Nous, on ne peut pas être contre, évidemment, parce qu'on est bien conscients qu'un jeune, ça reste un jeune. Ce n'est pas énorme, comme on le disait tout à l'heure. Par contre, ce qu'on sait, c'est qu'il a déjà été très difficile de construire ce consensus pour permettre qu'il y ait un jeune. Et donc on ne voudrait pas retarder la possibilité d'aller de l'avant en modifiant la formulation des choses, mais évidemment que, tant que c'est un jeune et plus, on y sera favorables.

Par ailleurs, ce que nous, nous disons, en tout cas, c'est que ce jeune-là obligatoire, il doit ouvrir la voie à d'autres jeunes dans tous les cas. Et c'est pour cela que, qu'il y en ait deux, trois, quatre, bien, au bout d'un moment, il va falloir qu'il y ait une représentativité générationnelle dans les lieux décisionnels, ni un ni deux ne seront suffisants au bout d'un moment. Donc, voilà, nous, on le voit vraiment comme un processus, comme une étape décisive pour changer la culture organisationnelle, pour permettre de faire la démonstration dans chacun des conseils d'administration que c'est possible. Et il n'y aura pas d'excuse, là. Est-ce qu'il n'y en a qu'un? Je suis sûre qu'on peut en trouver. Donc, il n'y aura aucune possibilité de dire que cela était impossible, difficile, compliqué, long et que ça s'en vient. Voilà.

**M. Roberge :** Rassurez-vous, on ne demandera pas le retrait du projet de loi parce que, supposément, il ne va pas assez loin. Il n'est absolument pas question qu'on demande ça, on va essayer de le bonifier, de l'améliorer. Puis, justement, c'est ça, l'objectif, lors des consultations, c'est de prendre le plus d'information possible pour ensuite, quand on va faire l'étude article par article, bien qu'il y ait peu d'articles, bien, qu'on puisse le bonifier. Mais rassurez-vous, on ne dira pas que... si on le juge supposément insuffisant, on n'ira pas essayer de le battre ou de le faire retirer. De toute façon, je ne pense pas que ça serait la perspective du point de vue du gouvernement.

Vous nous avez parlé de l'importance du recrutement et des processus de transparence de l'affichage. Concrètement, vous souhaitez quoi comme processus, comme transparence? Est-ce que c'est un affichage sur un site Internet? Est-ce que c'est un avis publié? À quoi vous vous attendez, là?

**La Présidente (Mme Jean) :** En 30 secondes.

**Mme Delannon (Nolywé) :** En 30 secondes.

**Une voix : ...**

**Mme Delannon (Nolywé) :** Oui. Bien, très rapidement, en fait, on est en cours d'étude de meilleures pratiques qui se font pour avoir une vraie diversité dans des lieux décisionnels. Donc, on aimerait se donner un peu le temps pour faire des propositions concrètes. Mais oui, évidemment, l'idée, c'est que ces informations-là soient disponibles le plus largement possible à une diversité de réseaux, de lieux où les jeunes avec des profils différents et des trajectoires différentes puissent en entendre parler.

**M. Nepveu-Villeneuve (Julien) :** ...plus que du bouche-à-oreille, et donc, vraiment, qu'on l'affiche, qu'on le sache puis qu'il soit diffusé, et puis qu'il y ait une période aussi, là, une période qui soit raisonnable pour qu'on puisse le diffuser. Donc, c'est sûr que... beaucoup mieux que ce qu'on fait pour l'instant, disons.

**M. Roberge :** Merci beaucoup.

**La Présidente (Mme Jean) :** Merci beaucoup. Merci à vous pour vos éclairages. Merci d'avoir déposé un mémoire et d'avoir participé à cet exercice.

Je vais suspendre les travaux quelques instants. Et j'invite le prochain groupe à prendre place.

*(Suspension de la séance à 16 h 14)*

*(Reprise à 16 h 17)*

**La Présidente (Mme Jean) :** Donc, je souhaite la bienvenue à M. Renaud Sylvain, de Fusion Jeunesse. Pour les fins d'enregistrement, je vous demande de bien vouloir vous présenter. Je vous rappelle que vous disposez de 10 minutes pour votre exposé. Par la suite, nous procéderons à une période d'échange avec les membres de la commission. À vous la parole.

### Fusion Jeunesse

**M. Sylvain (Renaud) :** Parfait. Donc, bonjour. Je me présente, mon nom est Renaud Sylvain. En fait, je suis directeur des affaires publiques à la Jeune Chambre de commerce de Montréal, où Gabriel Bran Lopez, le président fondateur de Fusion Jeunesse, est également président. Donc, il m'a demandé, aujourd'hui, de venir vous rencontrer à la fois pour Fusion Jeunesse, mais également à titre de directeur des affaires publiques de la Jeune Chambre de commerce de Montréal, puisqu'il s'agit d'un projet de loi qui touche, donc, les deux organisations.

Donc, tout d'abord, la Jeune Chambre de commerce est... Est-ce que vous avez besoin de préciser autre chose ou ça va?

**La Présidente (Mme Jean) :** Allez, continuez. C'est vous qui décidez.

**M. Sylvain (Renaud) :** C'est parfait. Donc, la Jeune Chambre de commerce de Montréal est un des plus importants réseaux de jeunes gens d'affaires au monde, en fait. On compte 1 600 membres à la Jeune Chambre de commerce de Montréal. Ça en fait donc un regroupement de grande importance, un regroupement également qui propose une carte variée d'activités et dont la mission est donc de développer, représenter et faire rayonner la relève d'affaires.

Quant à Fusion Jeunesse, Fusion Jeunesse est un organisme de bienfaisance qui a été, donc, créé par Gabriel Bran Lopez et qui, donc, a particulièrement trois missions fondamentales, qui sont de faciliter et de contribuer à l'adéquation formation-emploi, de lutter contre le décrochage scolaire et également de favoriser l'engagement civique à long terme.

Donc, pour la Jeune Chambre de commerce, je vais vous parler, en fait, de nos attentes pour les 18 à 40 ans vis-à-vis de ce projet-là. Et, pour Fusion Jeunesse, on va plutôt s'attarder aux jeunes de 14 à 17 ans.

Donc, en ce qui concerne la Jeune Chambre de commerce de Montréal, bien, vous comprendrez qu'on est très enthousiastes vis-à-vis d'un projet de loi comme celui-là. On pense qu'il s'agit ici d'un symbole fort pour l'engagement des jeunes vis-à-vis de la société. Et, quand on parle d'engagement civique, bien évidemment que le devoir public fait partie d'un engagement assez fondamental. Donc, la Jeune Chambre de commerce croit beaucoup à l'engagement des jeunes dans les différentes instances. À chaque année, en fait, depuis huit ans, la Jeune Chambre de commerce a deux cohortes qui font partie de son programme du Réseau Jeunes Administrateurs, et ce programme-là a un objectif très simple, en fait, c'est de former les jeunes de 18 à 40 ans à l'administration de sociétés.

Donc, quand on a pris connaissance du projet de loi n° 693, bien, c'est bien évident que, pour nous, il n'y a aucun doute qu'il y a des jeunes qui sont prêts à relever ce défi-là et qui sont non seulement prêts, mais qui sont outillés par des formations comme la nôtre, mais des organisations... bon, comme la Jeune Chambre de commerce de Montréal, mais comme d'autres jeunes chambres le font aussi au Québec.

• (16 h 20) •

Donc, pour nous, comme je vous disais, il y a des gens intéressés. Et non seulement il y a des gens intéressés, mais il y a également un intérêt de notre organisation pour accompagner le gouvernement dans la sélection et dans la mise à profit, finalement, de notre réseau pour aller chercher ces candidats qui seront nécessaires pour pourvoir les postes sur les conseils d'administration des sociétés d'État.

Une chose qu'on tenait également à souligner, c'est que, vous savez, pour nous, il n'y a non seulement pas de doute quant à la pertinence de ce projet de loi là parce qu'on forme des jeunes, mais il faut savoir aussi qu'un conseil d'administration de jeune chambre de commerce, c'est formé, d'abord et avant tout, de gens de 40 ans et moins. Donc, sur le C.A. de la Jeune Chambre de commerce de Montréal, on a huit de nos membres qui sont âgés de 35 ans et moins et on a l'ensemble de nos membres qui ont 40 ans et moins. On est un organisme qui a une très saine gestion de nos finances, qui a été capable, dans les dernières années, d'opérer des refontes importantes dans sa gouvernance pour optimiser ses processus. Donc, on pense que, là aussi, il y a pour nous une belle démonstration de comment la jeunesse peut servir à une saine et bonne gouvernance.

Ce qu'on espère que ce projet de loi là permette d'atteindre aussi, c'est d'assurer une diversité dans la représentation des gens qui seront sur les différents conseils d'administration. C'est la mission qu'on se donne à la Jeune Chambre de commerce de Montréal. On représente la relève d'affaires dans son ensemble, donc on parle d'entrepreneurs sociaux,



d'entrepreneurs culturels, on parle de jeunes professionnels, une diversité de corps de métiers. Donc, pour nous, c'est très important que, sur les différentes sociétés d'État, bien, on cherche non seulement à représenter, là, la diversité dans la composition des C.A., mais également dans le choix des différentes personnes, des différents jeunes qui vont siéger sur les conseils d'administration.

Donc, pour ce qui est de la jeune chambre, comme je vous disais, on est complètement convaincus qu'il y a vraiment un avantage à le faire puis on vous tend donc la main, on tend la main au gouvernement, mais aux différents partis pour s'assurer, en fait, de vous aider à faire la sélection et à mettre à disposition notre réseau puis le réseau, évidemment, de l'ensemble des jeunes chambres, duquel on fait partie également.

**La Présidente (Mme Jean) :** Merci. C'est terminé?

**M. Sylvain (Renaud) :** Merci beaucoup. Non, j'arrive avec Fusion Jeunesse.

**La Présidente (Mme Jean) :** D'accord.

**M. Sylvain (Renaud) :** Donc, maintenant, pour ce qui est de Fusion Jeunesse, c'est important, aujourd'hui, pour Gabriel, qui tenait d'ailleurs à ce que je vous salue en son nom, tous et chacun, de bien mettre en avant que, pour lui, ce projet de loi là est également important. D'abord, parce que, comme je l'ai dit, la même chose que pour la jeune chambre, ça envoie un signal fort au plan de l'engagement civique et c'est un des trois axes que poursuit Fusion Jeunesse.

Ce qu'il faut savoir, c'est que tous les projets qui sont initiés à Fusion Jeunesse sont des projets qui sont initiés en cocréation avec les jeunes du primaire et du secondaire. Donc, c'est vraiment une démarche collaborative qui est initiée avec ces jeunes-là. Et ces projets-là, en fait, ils touchent en ce moment plus de 20 000 jeunes à chaque année. Et c'est près de 80 000 heures de travail dans les écoles dans des domaines importants comme la robotique, l'entrepreneuriat, le design de mode, et donc on parle d'une vingtaine de domaines qui sont touchés à Fusion Jeunesse chez les adolescents.

Ce qu'on trouve intéressant pour Fusion Jeunesse dans ce projet de loi là, bien, c'est peut-être d'ouvrir la discussion sur la possibilité d'intégrer dans notre cursus scolaire... puis de prendre ce premier pas là qu'on fait vers une présence accrue des jeunes sur les conseils d'administration d'une formation à la gouvernance. La gouvernance, elle est clé. L'importance de la gouvernance, elle est clé de plus en plus alors qu'on voit que les jeunes se dirigent beaucoup vers l'entrepreneuriat. C'est une des choses que Fusion Jeunesse met de l'avant dans la mesure où tous les projets qui sont initiés par des jeunes à Fusion Jeunesse, en fait, sont vraiment des projets qui sont réalisés. Donc, quand on parle, par exemple, d'un domaine de formation comme le jeu vidéo, bien, ce domaine de formation là, les jeunes sont réellement amenés à créer un jeu vidéo. Donc, on n'est pas seulement dans la conception ou dans l'idéation, mais on est vraiment dans la mise en oeuvre et dans le développement de compétences.

Et donc, quand on sait que plusieurs jeunes veulent se diriger vers l'entrepreneuriat, mais aussi qu'on veut former des leaders qui sont de plus en plus engagés au plan de la société, bien, on pense qu'il est important de les sensibiliser à ce que c'est, la gouvernance, et à ce que ça représente. Donc, ces jeunes de 14 à 17 ans là, si un organisme comme la Jeune Chambre de commerce veut prendre le relais ensuite pour offrir la formation adéquate, bien, on pense qu'il faut les sensibiliser rapidement.

Si je reviens à mon exemple de l'entrepreneuriat, on prend, par exemple, l'exemple de Gabriel, qui a dit au moment de fonder Fusion Jeunesse aussi rapidement réfléchir à la question de la composition d'un C.A., qui est assez critique quand même dans la réussite d'un organisme comme celui-là ou encore une composition de C.A. comme on la vit à la Jeune Chambre de commerce de Montréal. Il y a des critères à avoir en tête, le choix des personnes qui vont être sur ce C.A. là est important, et les responsabilités aussi qui incombent à un C.A. doivent être bien comprises.

Donc, on est absolument convaincus qu'il y a non seulement une... «Nécessité» est peut-être un mot fort, mais, en tout cas, il y a un intérêt de venir soutenir les jeunes dans le développement de ces compétences-là. Puis également, bien, que plus on commence tard et plus on augmente les moments où les jeunes sont exposés à ces besoins-là et ces réalités-là de gouvernance, bien, plus on a la chance de les convaincre du potentiel porteur de l'engagement civique pour le bénéfice de la société au complet, donc.

Et par rapport à ça, bien, encore une fois, vous savez que Fusion Jeunesse est présent partout. Vous savez peut-être que Fusion Jeunesse est présent partout au Québec, dans toutes, toutes, toutes les communautés. Une des choses qui, pour nous, est importante... J'ai parlé d'une représentation variée pour la Jeune chambre de commerce de Montréal, mais on espère aussi que le caractère varié de la représentation, il se répétera aussi dans la géographie, les lieux géographiques de provenance des gens qui seront sélectionnés. Donc, Fusion Jeunesse travaille avec des communautés partout au Québec, que ce soit dans le Nord-du-Québec avec les communautés autochtones, avec certaines minorités. Donc, on souhaite que cette question de la diversité soit au coeur de... bien, des critères qui vont servir au choix des candidats qui seront sur les C.A. Et non seulement ça, mais ce qui est important pour nous, c'est que ces critères-là doivent aussi nous permettre d'offrir à des jeunes, par exemple, de milieux qui sont plus éloignés de développer certaines compétences de leadership, ce qui est nécessairement ce que Fusion Jeunesse souhaite faire à chaque année. C'est ce qui conclut mon exposé.

**La Présidente (Mme Jean) :** Merci beaucoup.

**M. Sylvain (Renaud) :** Merci.

**La Présidente (Mme Jean) :** Nous allons maintenant débiter la période d'échange. M. le député de Sainte-Rose, la parole est à vous.

**M. Habel :** Merci, Mme la Présidente. Premièrement, j'aimerais remercier M. Sylvain, de Fusion Jeunesse, d'être présent avec nous aujourd'hui. D'entrée de jeu, moi, je vous dirais, vous avez déjà siégé sur un conseil d'administration de Katimavik, entre autres. Qu'est-ce que le fait de siéger sur ce conseil d'administration là vous a apporté en termes d'apprentissage puis d'acquis?

**M. Sylvain (Renaud) :** Ah! de nombreux apprentissages. D'abord, bien, le sens des responsabilités — je n'en ai pas parlé dans mon exposé, mais c'est quelque chose d'extrêmement important — puis le sens du devoir aussi. Évidemment, dans le cas de Katimavik, moi, j'ai siégé... À Katimavik, j'avais 21 ans, en fait, quand j'ai été nommé sur ce C.A. là. On était deux représentants jeunesse à l'époque du programme. Et donc, comme je vous disais, le sens du devoir, mais aussi un transfert d'expertise parce que j'étais entouré de gens qui avaient beaucoup de métier et qui m'ont permis de développer un sens aigu de la compréhension de faits, de la multiplicité des enjeux.

Moi, j'arrivais avec le mandat de représenter les participants, mais ce que j'ai gagné dans cette expérience-là, c'est de comprendre, en fait, tout l'ensemble des impératifs de gestion qui étaient demandés au C.A. Donc, pour moi, ça a été très formateur, et c'est ce qui m'a... Le fait de participer à Katimavik a, évidemment, contribué à mon sens de l'engagement civique. Mais le fait de siéger sur un C.A., et d'avoir, justement, à m'impliquer, bien, c'est ce qui fait qu'aujourd'hui je suis encore actif dans une communauté à Montréal, puis dans une organisation comme la Jeune Chambre de commerce de Montréal ou encore, de façon ponctuelle, avec Fusion Jeunesse.

**M. Habel :** Merci, Mme la Présidente. L'engagement civique, vous l'avez mentionné, c'est un élément important puis c'est un élément important aussi de la politique jeunesse de notre gouvernement. Quel type d'acquis une personne qui a déjà siégé sur un OBNL pourrait transposer dans un organisme public?

**M. Sylvain (Renaud) :** Bien, d'abord et avant tout, comme on se disait, il y a toute la question de... Je pense que ce que quelqu'un qui a siégé sur un C.A. peut apporter, bien, c'est évidemment d'abord une compréhension des mécanismes. Elle peut apporter également, en fait, tout ce qui est la... comme je vous ai dit, la question du sens du devoir, donc de revenir sur les éléments importants. Et une personne qui siège sur un C.A., selon nous, et qui exerce un rôle de gouvernance, bien, c'est nécessairement quelqu'un qui doit absolument se porter garant du respect de la mission, et ça, bien, c'est quelque chose qu'on remarque beaucoup, en fait, avec la... Si on le ramène à une question de jeunesse, bien, c'est quelque chose qu'on remarque beaucoup avec notre génération, c'est ce besoin-là de s'assurer qu'on soit toujours alignés avec une mission et qu'on soit aussi cohérents dans l'ensemble de nos actions. Donc, je pense que quelqu'un qui a, oui, siégé sur un C.A., mais quelqu'un aussi qui baigne dans ces enjeux-là de cohérence peut vraiment amener ça à un C.A.

• (16 h 30) •

**M. Habel :** Merci, Mme la Présidente. Quand on regarde les chiffres actuellement, je l'ai dit dans mes remarques préliminaires, six personnes sur 256 sont âgées de 35 ans ou moins au moment de sa nomination alors que ça représente environ 2,3 % des sièges sur les conseils d'administration, puis ils représentent 23 % de la population et 28 % des 18 ans et plus. À ceux qui auraient peut-être des doutes encore sur la validité de ce projet de loi, qu'est-ce que vous pensez serait un des bénéfices pour un jeune de 35 ans ou moins de siéger sur un conseil d'administration pour la société d'État en tant que telle?

**M. Sylvain (Renaud) :** Bien, pour la société d'État, d'abord, vous l'avez dit, il y a d'abord un enjeu de représentation. Ça, on est assez clair avec les... les chiffres parlent d'eux-mêmes, donc ce besoin-là d'avoir une représentation des préoccupations de la jeunesse. Je vous dirais que l'autre chose qu'une personne... Dans une ère où on est vers un virage numérique, où les changements sont de plus en plus rapides, d'avoir des gens qui soit sortent de l'université, soit sont dans le début de leur carrière et qui sont très près des dernières tendances ou des dernières... qui viennent de sortir des études, en fait, et qui se tiennent au courant de ce qui se passe, en fait, dans la société, et des mutations de notre société, que ce soit au plan économique ou au plan social, moi, je suis convaincu et on est tous convaincus, que ce soit Fusion ou la jeune chambre de commerce, que des jeunes, sur des C.A., peuvent nécessairement amener cette fraîcheur-là et cette proximité-là d'avec le monde universitaire aussi, duquel ils émergent, ou encore que ce soit du collégial ou des études... mais clairement cette proximité-là des tendances est importante.

**La Présidente (Mme Jean) :** ...

**M. Habel :** Merci, Mme la Présidente. Je vous ai donné les chiffres, six sur 256. On vise, dans l'article 2 du projet de loi, de donner un délai de cinq ans pour les sociétés d'État afin de se conformer à cette disposition législative. Est-ce que vous trouvez judicieux de procéder à un délai de cinq ans pour prévoir que l'ensemble des conseils d'administration des sociétés d'État soient dotés d'un membre âgé de 35 ans ou moins?

**M. Sylvain (Renaud) :** Bien, évidemment qu'on se doute bien qu'il y a des considérations, des gens qui viennent d'être nommés, donc qu'il y a un enjeu de... le temps de faire tourner le vent complètement, qu'il y a un certain délai à prescrire. C'est sûr que, nous, le plus rapidement ça arrive, le mieux on se porte. On ne dira pas le contraire, évidemment, mais on pense qu'un délai de cinq ans, c'est quand même quelque chose d'intéressant dans la mesure où les premiers changements, bien, démarrent assez rapidement. Mais de se dire que, d'ici cinq ans, on verra l'ensemble des sociétés d'État, ça ne nous apparaît pas déraisonnable non plus.

**M. Habel :** Puis je pense que vous avez eu aussi l'occasion — merci, Mme la Présidente — de voir aussi peut-être une incidence positive. Je faisais juste remarquer dans mes remarques préliminaires le projet de loi n° 114 sur les instances muséales, que mon collègue ministre de la Culture a déposé, qui prévoit d'avoir un jeune sur les conseils d'administration des institutions muséales. Donc, à mon sens, on voit déjà une incidence positive sur le dépôt de ce projet de loi. Vous avez parlé d'entrée de jeu d'un programme de formation des jeunes chambres de commerce. Est-ce que vous pouvez élaborer un peu sur ce programme de formation?

**M. Sylvain (Renaud) :** Donc, le programme Réseau Jeunes Administrateurs, c'est deux cohortes de 24 personnes qu'on forme à chaque année. L'objectif du programme, c'est vraiment de certifier, en fait, de la capacité des jeunes professionnels, jeunes entrepreneurs qui font partie de notre programme, de leur capacité à exercer un rôle de gouvernance.

Donc, nos gens chez nous, souvent ils vont vouloir le faire pour deux raisons, pour redonner à la société auprès d'organismes communautaires, parce qu'ils ont envie de développer aussi leurs compétences puis de les mettre à profit. Des gens, souvent, qui sont, évidemment, en majorité de l'entreprise privée, chez nous, à la jeune chambre de commerce, bien, ils ont envie aussi de redonner soit à des organismes de bienfaisance ou encore il y en a certains qui vont aussi travailler sur des C.A. de compagnies privées. Mais l'idée c'est pour eux de mettre leur expertise à profit et d'outiller, en fait, des gens qui, souvent, ont besoin, finalement, avec la composition de leur C.A., de se donner des leviers pour avancer ou de diversifier finalement l'expertise qu'ils ont à l'interne dans leur permanence.

Donc, nous, notre objectif, c'est de faire en sorte que ces jeunes professionnels là, ils ne soient pas nuisibles à des organismes et qu'ils puissent jouer un rôle vraiment pertinent et positif auprès de ces gens-là. Puis, pour nous, ça, c'est important, le critère de compétence. On est très heureux d'avoir la présence de jeunes, et, évidemment, si on est là aujourd'hui comme jeune chambre de commerce, c'est pour rappeler qu'il y a aussi des responsabilités qui incombent à ces gens là et que, justement, non seulement ça nous fait plaisir d'offrir de la formation si ce projet de loi là va de l'avant, mais que la formation, elle est importante pour s'assurer, justement, que le rôle qu'on y joue, il soit pertinent.

**La Présidente (Mme Jean) :** ...

**M. Habel :** Merci, Mme la Présidente. La RJCCQ, qui est venue un petit peu plus tôt, est venue nous parler de l'aspect du vieillissement de la population, mais aussi du vieillissement dans les conseils d'administration des sociétés d'État. Quel serait l'impact si on ne procéderait pas rapidement à un changement de relève, là, au niveau des conseils d'administration, l'impact long terme sur les sociétés d'État?

**M. Sylvain (Renaud) :** L'impact à long terme, bien, évidemment, bon, on risque, d'abord et avant tout, une désertion des conseils d'administration, une difficulté de remplacement, mais, évidemment, aussi de... Nous, comme je vous ai dit d'entrée de jeu, il est important, en fait, que les jeunes puissent s'impliquer. On a beaucoup parlé de désillusion vis-à-vis de la politique des jeunes, etc. Donc, au-delà de la question du vieillissement, la question qui se pose pour nous, c'est surtout la question d'intéresser et d'offrir des occasions pour des jeunes de venir donner leur avis et leur expertise sur le fonctionnement des sociétés d'État.

Donc, si on le prend de ce côté-là, si on ne travaille pas à développer l'engagement civique, comme on le fait chez Fusion Jeunesse, en bas âge, mais également si on n'offre pas des opportunités de s'impliquer autrement que par la fonction... qui est une des manières de s'impliquer, mais la présence sur des sociétés d'État en est une autre, bien, on pense qu'on n'améliore pas nos chances, finalement, de réconcilier la jeune génération. Une partie de la jeune génération, parce que ce n'est pas toute la jeune génération qui est critique avec le devoir d'État.

**M. Habel :** Merci, Mme la Présidente. Dans l'article 43, c'est l'élément du projet de loi... il y a déjà l'aspect de l'identité culturelle qui reflète les différentes composantes de la société québécoise. Il y a aussi l'aspect de la parité hommes-femmes. Puis, dans le fond, le projet de loi vise essentiellement à bonifier par l'ajout d'un paragraphe pour permettre d'avoir un jeune de 35 ans ou moins au moment de sa nomination. Est-ce que vous pensez qu'avec l'ajout, cette bonification de paragraphe, on vient un peu sceller l'article 43 puis assurer vraiment une composante de la société québécoise au grand complet?

**M. Sylvain (Renaud) :** Bien, certainement, on ajoute une composante importante qui est celle de la jeunesse. Puis on pense qu'effectivement le fait de l'ajouter puis qu'elle s'imbrique avec la question de l'identité culturelle, elle est très importante. Mais on pense, comme je le mentionnais au départ, qu'il faut aussi assurer la diversité dans cette même base de jeunes là de 35 ans et moins. Donc, s'assurer que cette opportunité-là de siéger à un C.A., elle soit basée sur de la compétence, comme on l'a dit, mais qu'elle ne soit pas non plus réservée à une seule classe de la société ou à une classe privilégiée, par exemple.

Donc, pour nous, c'est important que l'article 43, bien, il soit compris comme étant un ajout important puis que, dans cet article 43 là, on inclue finalement la question de la diversité au plan culturel, aussi pour s'assurer d'une vraie... puis, comme je le mentionnais, d'une diversité aussi au plan géographique pour s'assurer d'une représentativité complète de l'ensemble des jeunes aussi, et non pas juste au sein des différentes sociétés d'État.

**M. Habel :** Merci, Mme la Présidente. Vous parlez d'homogénéité, puis comment on peut briser cette homogénéité pour permettre, par exemple, à l'ensemble des jeunes qui nous écoutent peut-être, qui voudraient peut-être être sur un conseil d'administration de société d'État, de pouvoir, par exemple, être présents, être actifs au sein de la société

civile? Qu'est-ce que vous leur conseillez? Vous avez déjà été vous-même sur le conseil d'administration d'une société d'État.

**M. Sylvain (Renaud) :** Tout à fait. Bien, en fait, d'un organisme parapublic, oui, exactement. En fait, bien, ce qu'on leur conseille d'abord et avant tout, c'est évidemment d'être à l'affût des affichages. Ça fait partie du processus qu'on espère qui va être mis en place avec le projet de loi, c'est-à-dire un vrai processus d'appel de candidatures auprès des jeunes pour aller les chercher. Évidemment, nous, ce qu'on vient mettre de l'avant comme organisme montréalais — parce que ça, c'est notre réalité à nous, mais il y en a, des organismes comme le nôtre, un peu partout dans la province — bien, ce qu'on dit au gouvernement, c'est : Mise sur nous. Mise sur la force de notre réseau pour être en mesure d'atteindre ces jeunes-là et de leur donner l'opportunité de venir s'impliquer auprès des sociétés d'État.

**M. Habel :** Merci, Mme la Présidente. Bien, j'aimerais remercier les gens de Fusion Jeunesse. Puis, étant donné que c'est la dernière opportunité, j'aimerais remercier aussi l'ensemble des collègues qui ont participé à cette consultation particulière. C'est un moment assez exceptionnel pour moi. Donc, je remercie l'ensemble des collègues, autant de la banquette ministérielle, de l'opposition officielle et de la deuxième opposition, pour avoir été présents à cette commission. Je pense qu'on vient de voir un beau reflet de la jeunesse du Québec, puis je suis très optimiste pour l'avenir, Mme la Présidente. Donc, je cède la parole à mon collègue de Pontiac.

**La Présidente (Mme Jean) :** M. le député de Pontiac.

**M. Fortin (Pontiac) :** Merci, Mme la Présidente. Je remercie mon très poli et très enthousiaste collègue de Sainte-Rose. Question toute simple. Et, peut-être par rapport à l'angle de la Jeune Chambre de commerce de Montréal, vous avez parlé du programme réseau jeunesse administrateurs. Ce que vous nous avez dit, si j'ai bien compris, c'est qu'il y a deux cohortes à chaque année de jeunes administrateurs qui en graduent, là, si on peut dire. Ça veut dire quoi, deux cohortes? Ça veut dire combien de gens qui graduent de ce programme-là?

• (16 h 40) •

**M. Sylvain (Renaud) :** ...24 personnes par cohorte. Donc, on parle d'une cinquantaine de personnes par année. Il faut savoir qu'au départ... En fait, ce programme-là a été créé il y a huit ans, on avait une seule cohorte, et on a dû rapidement augmenter à deux cohortes par année parce qu'il y avait une demande plus forte de la part des membres pour s'impliquer dans ce programme-là.

**M. Fortin (Pontiac) :** Donc, la demande est là pour prendre le programme pour apprendre à devenir un bon administrateur, si on veut, et qu'est-ce qui se passe après qu'ils graduent? Est-ce que ces gens-là réussissent à se placer sur un C.A.? Je vous ai entendu dire que c'est important d'être à l'affût des différentes sociétés d'État et de leurs besoins au point de vue administrateurs, et c'est probablement la même chose au privé. Mais est-ce que ces gens-là réussissent à se placer sur un conseil d'administration par la suite?

**M. Sylvain (Renaud) :** Oui, pour une bonne partie, c'est assez rapide, en fait, parce que, justement, avec la formation, ils deviennent des gens assez précieux pour ces organisations-là parce qu'ils arrivent avec un premier sceau de qualité qui est mis sur leur proposition de candidature. Donc, beaucoup de nos gens vont être impliqués beaucoup dans le milieu culturel — on le voit de plus en plus avec les grands bals philanthropiques, par exemple, du musée ou quoi que ce soit — mais des gens qui vont se placer sur des C.A. aussi d'organismes communautaires. Et souvent, en fait, une partie des gens qui viennent sur le réseau des jeunes administrateurs ont déjà, en fait, en tête des organismes avec lesquels ils veulent travailler ou des opportunités d'implication qu'ils ont ciblées, des secteurs, si ce n'est pas des organisations précises.

**M. Fortin (Pontiac) :** Est-ce que vous avez l'intention d'augmenter, disons, le nombre de participants au programme du réseau des jeunes administrateurs? En ce moment, est-ce que c'est quelque chose que vous entrevoyez? Est-ce que la demande continue à augmenter? Est-ce que la demande de la part, disons, des employeurs ou des sociétés continue d'augmenter également?

**M. Sylvain (Renaud) :** La demande, elle est présente — ça, c'est certain — de la part de nos membres. Donc, on a une équipe à la permanence qui est très, très, très diligente et qui est en contact serré avec les membres. Donc, on ajuste toujours l'offre de services en fonction de ce qui est offert. Mais je vous dirais que, s'il y a une demande supplémentaire, oui, on va le faire. Et oui, on voit de plus en plus qu'il y a des gens qui sont à la recherche de jeunes pour s'impliquer sur des C.A. ou sur des grandes activités philanthropiques, là, qui sont très, très de près liées aux C.A.

**M. Fortin (Pontiac) :** Rapidement, en 30 secondes, est-ce que vous avez un feedback de la part des organismes communautaires, des entreprises privées et des sociétés d'État à savoir qu'est-ce que ces jeunes-là... qu'est-ce qui leur manque encore, qu'est-ce qu'ils ont besoin de plus comme connaissances, comme apprentissage ou est-ce qu'il y a quelque chose qu'ils font particulièrement bien au sein des conseils d'administration?

**M. Sylvain (Renaud) :** Je vous dirais qu'au niveau de ce qui est manquant on ne l'a pas nécessairement... Je pense que les gens sont conscients aussi que, quand c'est une première application sur un C.A., il y a quand même une...

d'apprentissage. Donc, ça, on n'a pas eu trop de retours. Mais je pense que ce qu'ils font particulièrement bien, en fait, c'est d'arriver avec une énergie nouvelle parce qu'ils sont nécessairement dans leur première expérience, puis je pense que tous les gens du RJA qui sont accueillis au sein d'un C.A., bien, nécessairement, ils mettent les bouchées doubles pour redonner à cet organisme-là.

**M. Fortin (Pontiac) :** Très bien. Merci beaucoup.

**M. Sylvain (Renaud) :** Merci à vous.

**La Présidente (Mme Jean) :** Merci beaucoup. Le député de Sanguinet, à vous la parole.

**M. Therrien :** Merci, Mme la Présidente. Je vous souhaite la bienvenue. Merci d'être ici parmi nous pour nous éclairer sur ce projet de loi, qui est le bienvenu, évidemment. Puis je ne sais pas si on peut dire que ça fait l'unanimité, mais disons qu'il est accueilli avec un grand intérêt.

Écoutez, une question que j'ai posée ce matin, je vais vous la poser. Moi, je suis un administrateur, on m'impose un quota : Ça vous prend un jeune dans le conseil d'administration. Je vous prends, mais je me dis... je décide que c'est vous pour x raisons. Vous avez l'air d'un homme compétent, alors c'est vendu, vous... Et là je dis à la gang : Bien, écoute, on a le jeune, là, regarde, on n'a pas le choix d'en avoir un, là, mais, tu sais, on n'a pas le choix, puis, tu sais, quand il va parler, regarde, là, on s'en fout un peu, on n'a pas le choix de l'avoir. Ça fait que vous n'avez pas l'impression... Avez-vous peur que ce jeune-là soit, à la limite, peut-être tassé du processus de décision ou qu'il soit pris de façon négligente de la part des autres membres du conseil d'administration? Pensez-vous que ça pourrait arriver?

**M. Sylvain (Renaud) :** Moi, je vais parler d'une expérience personnelle parce que M. le député Habel a mentionné mon expérience à Katimavik. Quand j'ai été nommé sur le C.A. de Katimavik, à l'époque, sur le C.A., il y avait une clause, en fait, qui mentionnait que deux anciens participants du programme devaient être sur le C.A., mais les postes étaient non votants. Et donc nous, on était vraiment là à titre de contributeurs, mais on n'avait pas le droit de vote. Et, durant la première année, bien, on s'est fait un devoir, moi et l'autre administratrice jeunesse qui avait été nommée, d'être très, très assidus dans nos devoirs et de se donner le fardeau de la preuve, finalement, de démontrer nos capacités et nos compétences. Bien, un an plus tard, on a obtenu le droit de vote à l'unanimité de la part des membres du C.A. pour les administrateurs jeunesse parce qu'on avait démontré qu'on faisait nos devoirs, qu'on avait des idées qui permettaient de faire avancer le programme et qui rapprochaient surtout le C.A. de la réalité du terrain.

Donc, moi, j'ai confiance. Quand on regarde, nous... Vous savez, la jeune chambre de commerce, c'est aussi un comité de 150 bénévoles. Quand on regarde comment les gens s'impliquent, comment les gens sont méticuleux, particulièrement les jeunes parce qu'ils sont en développement de leurs compétences à la fois professionnelles et civiques, pour nous, à la jeune chambre de commerce, il n'y a pas nécessairement d'inquiétude. Évidemment qu'il y aura un enjeu de faire sa place, mais je pense que, pour n'importe quel nouvel administrateur de C.A., c'est un enjeu. Maintenant, effectivement que peut-être que ça peut créer une réserve, la question du quota, mais, avec des programmes comme le RJA, c'est aussi ça qu'on veut développer avec nos gens, c'est-à-dire de leur apprendre à servir au mieux possible un conseil d'administration pour obtenir leur légitimité.

**M. Therrien :** Écoutez, je l'ai posé aux autres, encore une fois, mais c'est parce que je trouve ça important de savoir... Vous oeuvrez parmi les jeunes, vous êtes un groupe, vous êtes... en tout cas, vous faites partie de deux groupes, là, de jeunes, là, vous avez deux chapeaux. Écoutez, pourquoi vos interventions... J'imagine que vous en faites, des interventions auprès des jeunes, pour les conscientiser, pour leur donner le goût d'aller s'impliquer dans la société en général, mais plus particulièrement, peut-être, dans des C.A. Pourquoi on a besoin de ce projet de loi là pour, justement, faire entrer ces jeunes-là? Pourquoi? Parce que moi, je suis d'accord avec vous quand vous me dites : C'est des jeunes compétents, c'est une belle façon de préparer la relève, ainsi de suite, mais pourquoi ça ne se fait pas d'emblée, d'après vous? Pourquoi vous avez de la difficulté à percer le plafond de verre?

**M. Sylvain (Renaud) :** Je vous dirais, bien, peut-être parce qu'il y a un principe que j'ai étudié — j'ai fait une maîtrise en entrepreneuriat — où on disait que l'expertise a beaucoup été associée à l'expérience, en fait, donc à un nombre d'années en fonction. Donc, pour nous, il y a ce paradigme-là, c'est-à-dire qu'on a souvent associé la question d'une expertise à une expérience et on a souvent, dans comment les C.A. étaient formés, recherché des candidats qui avaient une feuille de route importante parce qu'on se disait : Bien, ces gens-là en ont vu avant, ils ont été contactés avec des situations difficiles, donc ils peuvent contribuer. Mais, en même temps, dans une société où les changements sont de plus en plus rapides, où il faut se maintenir au diapason de... qu'on parle d'enjeux environnementaux, qu'on parle d'enjeux de responsabilité sociale, bien, la question de l'expertise, elle est multiple, en fait. C'est-à-dire qu'elle a plein de visages. Elle peut être, oui, une question d'expérience. Parce qu'il n'y a personne d'entre nous, je l'ai dit d'entrée de jeu, au départ, qui va dire que l'expérience n'est pas valable, ce n'est pas du tout ça, l'enjeu. Mais on pense aussi qu'il y a une expertise autre qui est celle d'une proximité avec des enjeux qui est générationnelle, qui est celle aussi d'une énergie différente qui entre en ligne de compte.

Donc, oui, on a de la difficulté à percer le plafond de verre, mais je ne pense pas que c'est simplement lié à la jeunesse. Mais il y a peut-être un paradigme qui est dans la tête de certaines personnes, que notre société a créé d'elle-même, en fait. Parce qu'il ne faut pas... je ne veux pas pointer quelque responsable que ce soit du doigt, mais ce qu'on

pense, c'est qu'un projet comme ça, il fait juste accélérer puis nous donner un petit tremplin supplémentaire. Puis la réalité que nous, on a sur le terrain, c'est que les jeunes qui sont dans les organismes communautaires, qui s'impliquent, bien, ils vivent des beaux succès, ils sont appréciés par leur conseil d'administration. Donc, on espère juste que le gouvernement, en faisant ce pas-là, fasse juste, finalement, dire à nos sociétés d'État : Bien, il faut aller de l'avant avec ça aussi, de notre côté, c'est-à-dire qu'il faut que ce soit représentatif de ce qui se passe de façon générale dans la société.

**M. Therrien :** Vous savez, dans les nominations sur les conseils d'administration, il y a toujours le danger, là — j'ouvre les guillemets — de nominations politiques, on en a entendu parler, là, historiquement, là. Et puis évidemment, dans les nominations de ces jeunes-là qui vont faire partie d'un conseil d'administration, d'après vous, est-ce que le danger d'une quelconque nomination politique est plus grande, plus petite ou équivalente à ce qu'on va retrouver dans les autres nominations qu'on voit, là, historiquement dans le C.A. qui touchent, là, «at large», les gens de tous âges, là?

**M. Sylvain (Renaud) :** Bien, en fait, ce danger-là, il va être en partie corrélé, selon nous, au processus qui va être mis en place, et c'est pour ça que je disais d'entrée de jeu qu'on veut tendre la main au gouvernement pour mettre nos réseaux à profit puis pour travailler, s'il le faut, à un processus de nomination, de sélection et de nomination qui soit le plus possible ouvert à l'ensemble des jeunes qui sont désireux de s'impliquer. Donc, est-ce que ça veut dire que, par exemple, on pourrait former un comité de jeunes qui pourrait travailler en amont sur une première sélection de candidatures qui pourraient être soumises aux sociétés d'État?

Nous, on est ouverts à discuter des modalités, mais il y a un danger... Mais, dans la mesure où l'appel de candidatures, il est public et où on a des critères qui sont ceux... On a parlé, de compétences, on a parlé, bon, de représentativité. On a des critères qui sont clairs et précis et que ces sociétés d'État là, malgré tout, sont des sociétés parapubliques qui sont autonomes. Pour nous, on mise beaucoup sur le processus pour s'assurer finalement que ce tremplin-là, qui est une participation à un C.A. de société d'État, ne le soit pas, justement, partisan.

• (16 h 50) •

**M. Therrien :** C'est quoi, le rôle des groupes comme le vôtre dans ces processus de nomination? Est-ce que vous voyez un rôle particulier de ces... que ce soit Force Jeunesse, vos groupes à vous ou... Est-ce que vous pensez que vous avez un rôle important à jouer pour, justement, vous assurer, un, que les jeunes soient au courant des postes qui sont ouverts et, deux, de s'assurer, justement, une certaine transparence dans la façon de choisir les gens?

**M. Sylvain (Renaud) :** En fait, nous, on pense qu'on peut jouer un rôle important. On est convaincus, en fait, qu'on a le... Comme je vous disais, d'abord et avant tout, développer, représenter et faire rayonner la relève d'affaires, ça, c'est la mission que se donne un organisme comme la Jeune Chambre de commerce de Montréal. Mais chose certaine, une organisation comme la nôtre, bien, vous l'avez dit, tenir au courant... Et, dans le processus de nomination, on pense que, oui, des regroupements d'organismes... On travaille avec des gens comme Force Jeunesse au quotidien, ce n'est pas... On vient ici chacun notre tour, mais on se parle aussi, évidemment. Puis, quand M. Lafontaine Beaumier a été nommé au C.A. de Retraite Québec, on a appuyé cette candidature-là, on était d'accord avec ce principe-là.

Donc, oui, on connaît bien nos membres, on connaît bien les revendications de la jeune génération et on est capables aussi d'aiguiller. Donc, nous, ce qu'on dit aujourd'hui, c'est : On est très ouverts à participer et on a des pistes de solution, on va aller revoir nos membres pour s'assurer qu'on n'en échappe pas puis qu'il n'y en a pas qui sont peut-être dans notre angle mort en ce moment. Mais, clairement, on peut certainement aider à mettre en place un processus où on va diffuser dans toutes les régions si on se met tous les regroupements ensemble et où on va, justement, s'assurer que les candidatures, elles soient qualifiées en fonction des critères.

**La Présidente (Mme Jean) :** Merci.

**M. Therrien :** Il reste combien de temps?

**La Présidente (Mme Jean) :** Plus de temps.

**M. Therrien :** C'est terminé?

**La Présidente (Mme Jean) :** Terminé.

**M. Therrien :** Il me reste à vous saluer, mon cher monsieur. Merci d'être ici avec nous.

**M. Sylvain (Renaud) :** Merci.

**La Présidente (Mme Jean) :** Merci beaucoup. Donc, je donne la parole au député de Chambly.

**M. Roberge :** Merci beaucoup, Mme la Présidente. Alors, bonjour, M. Sylvain. Ça me fait grand plaisir de vous entendre. J'ai bien aimé votre présentation, d'autant plus que vous portez deux chapeaux. C'est très habile, c'est bien fait, je vous remercie beaucoup.

**M. Sylvain (Renaud) :** Merci à vous.

**M. Roberge :** On voit déjà qu'un jeune peut très, très bien siéger à plusieurs endroits avec de multiples compétences.

Vous nous avez parlé de plusieurs jeunes qui siégeaient sur des C.A. d'organismes communautaires. Ça semble assez fréquent, on n'a pas besoin d'un projet de loi pour que les jeunes fassent leur place sur les C.A. des organismes communautaires. Mais, en tant que regroupement de la Jeune Chambre de commerce de Montréal, c'est surtout, il me semble — et vous pouvez me corriger — des jeunes qui sont impliqués dans le domaine privé que vous représentez. Est-ce que je me trompe?

**M. Sylvain (Renaud) :** Non, non, tout à fait. Évidemment qu'on parle d'un rassemblement de jeunes gens d'affaires, mais, bien évidemment, par contre, on pourrait être surpris de voir que, dans jeunes gens d'affaires, on inclut les professionnels. Ces professionnels-là, il y a des gens qui viennent du secteur public, évidemment, là, qui ne sont pas exclusivement du secteur privé. Et, de plus en plus, je vous dirais, quand on décline de plus en plus les différentes formes d'entrepreneuriat, bien, quand on parle d'entrepreneurs culturels, d'entrepreneurs sociaux, ce que M. Bran Lopez est, parce que Fusion Jeunesse, c'est vraiment une entreprise d'entrepreneuriat social, on est de plus en plus dans les modèles hybrides, hein, où, finalement, la question du privé et du communautaire est à cheval entre les deux. Donc, mais oui, en majorité privé.

**M. Roberge :** Mais je trouve ça assez formidable de voir la pluralité des membres que vous avez. C'est vraiment un bel éventail, c'est des gens dynamiques, mais de plusieurs horizons. Est-ce que, dans le réseau privé, privé — on parle d'une entreprise, là, qui n'est pas dans le communautaire — le plafond de verre est déjà sauté? Parce que, là, le projet de loi, il parle des conseils d'administration de sociétés d'État, mais vous avez peut-être une expertise que je n'ai pas, vous connaissez beaucoup de gens impliqués dans le réseau privé. Évidemment, un jeune entrepreneur qui, lui-même, a fondé son entreprise, évidemment il est membre de son C.A., là, mais, pour les grandes entreprises, est-ce que les jeunes ont accès aux conseils d'administration des grandes entreprises privées?

**M. Sylvain (Renaud) :** C'est une bonne question dans la mesure où je vais être très, très franc avec vous, on n'a pas nécessairement fait d'études précises et on n'a pas de données qui sont validées. Par contre, ce qu'on sent, c'est qu'il y a vraiment une volonté, je pense, de créer, comme je disais, encore une fois une multidisciplinarité dans les conseils d'administration dans le secteur privé aussi. Mais, évidemment, nous, on le voit plus, je vous dirais que nos membres sont plus jeunes. Il y en a certains, évidemment, qui sont dans la grande entreprise, mais la plupart sont dans la PME. Donc, à ce niveau-là, je vous dirais que ce qu'on voit, c'est que les gens sont plus proches des postes de direction. L'implication sur le C.A., ça, c'est peut-être quelque chose qui est encore à travailler aussi dans le privé, mais on sent que ça s'en vient.

Puis des exemples comme Fusion Jeunesse, où des gens comme Jacques Ménard viennent s'impliquer auprès d'un Gabriel Bran Lopez, et que, finalement, on rapproche les gens du secteur privé de l'entrepreneuriat social dans le cas présent, c'est de plus en plus fréquent. Donc, nous, ce à quoi on travaille, c'est à ce que des gens du privé invitent aussi les jeunes professionnels à se joindre au C.A.

**M. Roberge :** Je comprends que vous êtes d'accord avec l'esprit du projet de loi, nous aussi. Tant mieux, ça va dans le bon sens. Ce serait quoi, les écueils à éviter? Parce que moi, je suis... pas un écueil à éviter à inclure des jeunes sur un conseil d'administration. Mais la manière de rédiger le projet de loi en oubliant quelque chose... qu'est-ce qu'il faudrait ne pas faire alors qu'on est en train de travailler ce projet de loi là?

**M. Sylvain (Renaud) :** Bien, ce qu'il faudrait ne pas faire... Et ce n'est pas quelque chose qu'on a remarqué, mais il faudrait justement... Je pense que ça a été soulevé dans les différentes questions jusqu'à maintenant, il ne faudrait pas avoir un processus de nomination en huis clos, où il y a une décision qui est prise unilatéralement par un C.A. Pour des organismes comme nous, le principe à la base de la jeune chambre ou de Fusion Jeunesse, c'est d'être ouvert à quiconque, en fait, est intéressé à s'impliquer. Donc, pour nous, le principal écueil de ce projet de loi là, ce serait qu'il ne prévoit pas des mécanismes pour s'assurer que le processus de nomination... et l'accessibilité à ces postes-là, finalement, soit réduite parce qu'on a oublié de structurer ou d'encadrer ce processus-là.

Puis la même chose, l'autre écueil à éviter, pour nous, c'est que les gens qui sont sélectionnés pour faire partie de ces C.A. là ne soient que des gens qui habitent près des sièges sociaux, alors qu'on sait qu'il y a une concentration de sièges sociaux dans les grands centres. On est une jeune chambre de commerce, mais, à Fusion Jeunesse, on est aussi un organisme qui travaille avec l'ensemble des Québécois et on pense qu'il faut s'assurer que ce soit accessible à l'ensemble des Québécois. Et ça ne s'enclasse pas nécessairement, ça, dans un projet de loi, mais est-ce qu'il faudra prévoir quelques sommes pour s'assurer que des gens qui sont éloignés puissent se rendre à des conseils d'administration pour pouvoir y participer? Ça, on pense que c'est quelque chose, du moins, qu'on doit prendre en considération.

**M. Roberge :** Merci. Ensuite, est-ce que vous pensez que, donc — juste pour bien préciser votre pensée — les jeunes doivent être recommandés par des regroupements, par des associations pour pouvoir accéder aux conseils d'administration? Est-ce que ce serait un passage obligé d'avoir l'appui d'un groupe ou d'une association?

**M. Sylvain (Renaud) :** Un passage obligé, je pense que ce serait forcer la note un peu dans la mesure où on n'a pas la prétention... On a 1 600 membres, on est un important réseau de gens d'affaires. À Force Jeunesse, on parle de 20 000 jeunes par année, mais on n'est quand même pas en contact avec l'ensemble des Québécois, des jeunes Québécois,

des jeunes Québécoises. Donc, d'en faire un passage obligé, non, de rediriger les jeunes, de... Par exemple, s'il y a une volonté du gouvernement de dire : On veut l'ouvrir à tous, mais on veut s'assurer que les gens aient les compétences pour le faire, bien, d'obliger de passer par une formation d'un des regroupements, ça peut être une manière de le faire. Mais nous, on est prêts à faire des recommandations, à appuyer le gouvernement dans ses choix de candidats puis à des sociétés... les C.A., plutôt, des sociétés d'État. Mais on n'est pas nécessairement d'accord pour dire... on ne prétend pas représenter tous les gens, et surtout ce ne sont pas tous les gens non plus qui passent par nos réseaux. Donc, c'est important pour nous qu'on s'adresse vraiment à l'ensemble de la population.

**M. Roberge** : Bien, je vous remercie des précisions. Puis merci beaucoup pour votre présentation d'aujourd'hui.

**M. Sylvain (Renaud)** : Merci à vous.

**La Présidente (Mme Jean)** : Merci beaucoup. Merci, M. Sylvain, d'avoir participé à cette commission parlementaire, et avec votre éclairage.

#### Mémoires déposés

Avant de terminer, je dépose les mémoires des personnes et organismes qui n'ont pas été entendus lors des auditions.

Je lève la séance, et la commission, ayant accompli son mandat, ajourne ses travaux sine die. Bonne soirée à tous.

*(Fin de la séance à 17 heures)*