

FORCEJEUNESSE

SOLIDAIRES AU PRÉSENT, RESPONSABLES FACE À L'AVENIR

Mémoire présenté à la
Commission des finances publiques

Dans le cadre 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*

8 novembre 2016

Pour information

Force Jeunesse
C.P. 39041 CP Saint-Alexandre
Montréal, Québec H3B 0B2

514-384-8666

www.forcejeunesse.com

Nolywé Delannon, Présidente
presidence@forcejeunesse.qc.ca

Julien Nepveu-Villeneuve, Vice-président exécutif
exec@forcejeunesse.qc.ca

Comité de recherche et de rédaction :

Francis Beauchamp-Goyette, Nolywé Delannon, Sophie Tremblay et Julien Nepveu-Villeneuve

Table des matières

LISTE DES ACRONYMES
AU SUJET DE FORCE JEUNESSE
INTRODUCTION
MISE EN CONTEXTE
PRINCIPES
CONCLUSION
BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES ACRONYMES

CA	Conseil d'administration
FJ	Force Jeunesse
FJME	Forum jeunesse Montérégie Est
IGOPP	Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques
PLQ	Parti libéral du Québec
PQJ	Politique québécoise de la jeunesse
RJCCQ	Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec
YWCA	Young Women's Christian Association

AU SUJET DE FORCE JEUNESSE

Fondé en 1998, Force Jeunesse est un regroupement de jeunes travailleurs œuvrant à la défense et à l'amélioration des conditions de travail des jeunes travailleurs, des perspectives d'emploi de la relève et de l'équité intergénérationnelle dans les politiques publiques. Composé exclusivement de bénévoles, il rassemble sur son conseil d'administration des jeunes engagés dans une diversité de milieux (associatif, politique, syndical, étudiant, communautaire, professionnel, académique, etc.).

L'équité entre les générations, une préoccupation pour l'avenir collectif de notre société, ainsi que la responsabilité sont les valeurs fondamentales que défend et promeut Force Jeunesse.

L'organisation considère que cette équité entre les générations doit aussi guider les actions de la classe politique. C'est pourquoi elle intervient dans le débat public par le biais de réactions documentées et constructives, notamment lors du dévoilement des budgets gouvernementaux québécois et canadiens.

Ainsi, en se regroupant, les membres de Force Jeunesse se donnent les moyens d'agir afin de prendre leur place, en pleine reconnaissance et en toute équité, afin de :

- Défendre et promouvoir les intérêts des jeunes en emploi, notamment en soutenant l'organisation des jeunes en milieu de travail;
- Sensibiliser la population et les principaux acteurs du marché du travail à la situation des jeunes et à la place accordée à la relève;
- Proposer des idées novatrices et des solutions, viables à long terme, aux problèmes touchant la jeunesse et l'équité entre les générations, en s'appuyant sur des réflexions et des recherches exhaustives et de qualité;
- Représenter la relève dans les débats publics et organiser des événements pour favoriser l'échange et la réflexion.

Au fil des années, Force Jeunesse a établi sa crédibilité au sein de la société québécoise en prenant des positions étayées et est devenue un acteur incontournable sur de nombreux enjeux. De plus, elle est parfois l'unique organisation jeunesse intervenant sur des enjeux d'importance tels que les régimes de retraite ou les clauses de disparités de traitement.

INTRODUCTION

En souhaitant favoriser la présence de jeunes au sein des conseils d'administration (CA) des sociétés d'État, le Projet de loi n° 693 contribue de façon importante à la valorisation de la représentativité des jeunes dans les sphères décisionnelles. Ne pas agir en ce sens serait renoncer à entendre qu'au sein de la société québécoise il y a désormais un consensus sur la question qui transcende les clivages partisans. Surtout, on mésestime depuis trop longtemps ce que les jeunes peuvent apporter dans l'administration des organisations publiques ou privées et leur exclusion des lieux décisionnels est une forme de discrimination qui ne peut être raisonnablement tolérée au sein d'une société qui se veut juste et démocratique. Or, après avoir obtenu la reconnaissance *de jure* de la parité hommes-femmes dans la composition des organes décisionnels (art. 43, al. 2, *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*), le temps est venu pour le Québec de voir reconnaître le principe d'équité intergénérationnelle qui est au cœur du présent projet de loi sur la relève en gouvernance.

Force Jeunesse se mobilise depuis plusieurs années en faveur d'un meilleur accès des jeunes aux lieux décisionnels. Invitant le gouvernement à montrer l'exemple en créant un siège dédié aux moins de 35 ans sur les CA des sociétés d'État, l'organisme a multiplié ces dernières années les initiatives de sensibilisation. **Maintenant que le gouvernement semble résolu à créer un tel siège dédié et que l'ensemble des groupes représentés à l'Assemblée nationale s'y sont montrés grandement favorables, Force Jeunesse entend désormais déplacer ses efforts du côté de la mise en oeuvre de l'évolution législative annoncée.** Le dépôt du présent mémoire vise à participer aux réflexions engagées par le projet de loi n° 693 en mettant en lumière les principaux défis à relever pour permettre la pleine représentativité des jeunes dans les lieux décisionnels.

Les préoccupations de Force Jeunesse dans le cadre des consultations particulières et auditions publiques sur le projet de *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* s'énoncent selon trois principes :

- **1er principe** : le recrutement de la relève doit prendre en compte la diversité (de genre, culturelle, géographique, professionnelle) des membres dans la composition des instances décisionnelles ;
- **2ème principe** : le recrutement de la relève doit s'opérer dans la transparence tant au niveau du processus de publicisation des offres de siège que de l'analyse des banques de candidatures ;
- **3ème principe** : le gouvernement devrait être responsable de garantir

l'accès à une formation de qualité et abordable pour aider la relève à assumer un rôle de gouvernance.

Avant de développer chacun de ces principes plus longuement, la section qui suit rappellera brièvement les prises de position et le leadership assumés par Force Jeunesse dans la promotion de la place des jeunes dans les instances décisionnelles et les conseils d'administration. Il est utile en effet de revenir sur les nombreuses interventions réalisées par Force Jeunesse à ce sujet afin de mettre en lumière les trois principales motivations qui justifient son engagement dans la défense de la place de la relève en gouvernance, à savoir : 1) la préparation d'une relève d'administrateurs publics compétents ; 2) la croissance personnelle, professionnelle et civique des jeunes impliqués ; enfin, 3) l'apport d'idées fraîches et innovantes stimulé par le dialogue intergénérationnel. Une fois ces motivations explicitées, nous reviendrons alors plus en détail sur les trois principes ci-haut énoncés qui devraient selon nous guider l'action du gouvernement, avant de conclure et d'ouvrir la réflexion sur l'idéal de saine gouvernance qui se matérialise également dans cet exercice de transmission, de mentorat et d'écoute à l'endroit des générations qui suivent.

MISE EN CONTEXTE

C'est le 14 mai 2016 que les membres du Parti Libéral du Québec (PLQ) ont adopté avec une forte majorité une résolution proposant la création d'un siège dédié aux jeunes de moins de 35 ans dans les conseils d'administration des sociétés d'État. Le vote des militants du PLQ intervenait deux jours après la présentation du Projet de loi n° 98 par la ministre de la Justice Stéphanie Vallée, qui propose d'introduire l'obligation pour les ordres professionnels de réserver au moins un siège à leur relève (art. 36). Ce message fort envoyé par la base partisane libérale s'ajoutait aux précédentes demandes qui ont émané de la société civile et les renforçait. Ainsi, alors que plus aucun obstacle ne l'empêchait d'agir, et pouvant de toute évidence compter sur le soutien affirmé des militants de son propre parti, le gouvernement a déposé le 10 juin 2016, par l'entremise du plus jeune député de l'Assemblée nationale, Jean Habel, le projet de loi n° 693 pour favoriser la place des jeunes dans les instances décisionnelles (annonce accueillie par une ovation de l'assemblée).

Souvent placée en situation d'être l'unique organisation jeunesse intervenant sur des enjeux cruciaux de débat public (ex. : régimes de

retraite, clauses de disparités de traitement), Force Jeunesse a toujours défendu la contribution des jeunes au sein des organisations. À ce titre, le 24 novembre 2015, l'organisation a organisé un événement pour discuter et mobiliser autour de la place des jeunes dans les lieux décisionnels. Avec comme invité d'honneur Monsieur John Parisella — Directeur exécutif de Campus Montréal, ancien délégué général du Québec à New York et conseiller de plusieurs premiers ministres québécois — cet événement a pu compter sur la participation de jeunes siégeant sur des instances décisionnelles d'organismes divers afin qu'ils partagent leur expérience avec d'autres jeunes intéressés à leur emboîter le pas. Force Jeunesse a profité de l'occasion pour réaliser des entrevues avec certains de ces jeunes et a présenté leur retour d'expérience dans un document de sensibilisation qui vise à encourager l'engagement de jeunes dans des lieux décisionnels (FJ, 2016). Un mois auparavant, le 10 octobre 2015, estimant que le contexte de renouvellement de la Politique québécoise de la jeunesse offrait une occasion d'appeler à un engagement fort du gouvernement sur cet enjeu, Force Jeunesse publiait une lettre ouverte dans *La Presse plus* intitulée « La Jeunesse : une composante essentielle de nos lieux décisionnels » (FJ, 2015). Cette lettre ouverte a bénéficié de l'appui d'une dizaine de personnalités de renom dont John Parisella, Alexandre Taillefer, Jacques Ménard, Michelle Courchesne et Lorraine Pintal, entre autres.

Forte de ces importants appuis et du dévouement de son équipe, Force Jeunesse a continué à faire preuve de leadership en vue de corriger la situation actuelle où les jeunes sont peu présents dans les lieux décisionnels, tels que les conseils d'administration et les conseils d'entreprises, de même que dans les organismes non gouvernementaux (et cette présence est encore plus faible pour ce qui est des jeunes femmes, des jeunes des communautés culturelles et des jeunes Autochtones). Au fil de ses interventions, Force Jeunesse a fait ressortir trois principales raisons qui motivent et justifient la place de la relève en gouvernance.

1. Former une relève d'administrateurs publics compétents

Tout d'abord, la motivation première qui est derrière la volonté de promouvoir la place des jeunes dans les instances décisionnelles s'enracine dans la nécessité où l'on est placée comme société de devoir préparer une relève d'administrateurs publics compétents pour faire face aux conjectures à venir. Car une fois leur tour venu à la barre du Québec, les jeunes feront face à des défis sans précédent en termes de gouvernance publique : grands enjeux environnementaux, finances publiques frappées de plein fouet par les changements démographiques, exposition accrue de l'économie à la globalisation et bouleversements sociétaux considérables résultant de l'émergence des nouvelles technologies, pour n'en nommer que quelques-uns. L'adéquation des politiques et décisions publiques en réponse

à ces défis demandera doigté et ingéniosité. Force Jeunesse est donc d'avis que seule la constitution d'une relève ayant une bonne expérience des instances consultatives et décisionnelles au sein de l'appareil étatique assurera des décideurs compétents et prêts à affronter les enjeux de gouvernance des prochaines décennies.

2. Permettre une croissance civique, personnelle et professionnelle

Une seconde raison motivant et justifiant la place de la relève en gouvernance réside dans les riches expériences que les jeunes impliqués retirent de leur participation dans les lieux décisionnels et qui contribuent à leur croissance civique, personnelle et professionnelle. Les témoignages recueillis par Force Jeunesse sur les retours d'expérience des 13 jeunes siégeant sur des instances décisionnelles montrent en effet les nombreux apprentissages qu'ils ont acquis suite à leurs expériences de gouvernance : importance d'être bien préparé, rigueur du travail, développer son pouvoir d'influence informelle, comprendre la culture organisationnelle, bâtir sa confiance en soi, adopter un langage adapté, savoir prendre sa place, savoir travailler en équipe, faire preuve de résilience et de persévérance, comprendre les responsabilités des administrateurs, sentir que l'on contribue à une cause, envie de s'impliquer davantage, etc. La Politique québécoise de la jeunesse reconnaît à cet effet que :

[l]'engagement de la jeunesse dans la culture, dans la communauté et dans la société a des retombées sur le jeune lui-même. Cet engagement fonde l'inclusion sociale, soutient la persévérance scolaire, permet la réussite éducative et conduit potentiellement à une intégration plus facile dans le monde du travail. (PQJ, 2016, p. 42)

Dans une société où la réussite pour tous est devenu le paradigme de toute une génération, il devient pertinent voire nécessaire d'encourager l'engagement civique des jeunes en même temps que de favoriser le dialogue intergénérationnel et les relations interculturelles, tous des objectifs que la participation des jeunes dans les conseils d'administration permettrait d'atteindre.

3. Favoriser l'innovation par le dialogue intergénérationnel

Enfin, troisième et dernière motivation, la présence des jeunes peut être favorable à l'éclosion d'idées nouvelles, rafraîchissantes et innovantes, car comme le veut un certain adage, « si la vieillesse a pour elle l'expérience, la jeunesse a mieux encore, elle a l'espérance » (Fée, 1832, § 300). Ingénue peut-être parfois, certes, mais avec l'avantage et l'audace du génie de la

jeunesse. Corroborant ces affirmations, des recherches américaines sur la place des jeunes dans les instances décisionnelles ont identifié plusieurs avantages apportés par la présence de la relève en gouvernance, et ce, autant pour les organisations que pour ses administrateurs. Ainsi, d'après Zeldin *et al.* (2000), « [y]outh bring a variety of developmental and social characteristics to decision-making that enhance board and organizational effectiveness » (p. 23). De son côté, Mantooth (s.d.) constate que les organisations qui impliquent des jeunes dans leur gouvernance « [a]re infused with new energy and ideas. » (p. 3) Pour le dire autrement, et de manière peut-être même un peu plus imagée : « “Youth blow the doors off governance!” They're less afraid than adults to challenge existing organizational processes and culture, and they seem to be less inhibited by social norms. » (Zeldin *et al.*, 2000, p. 25). Fait des plus intéressants, à force de se côtoyer, jeunes et moins jeunes apprennent à se voir différemment, jusqu'à déconstruire les stéréotypes entretenus mutuellement les uns sur les autres, ce qui peut avoir des conséquences bénéfiques : « Subsequently, both the youth and adults acquired new orientations and competencies, which in turn, helped strengthen their collective organizations. » (Zeldin, 2004, p. 86) Comme une sorte de travail de vulgarisation générationnelle, en somme, le projet de la relève en gouvernance est particulièrement prometteur pour la construction de notre avenir collectif.

PRINCIPES

Avec ce mémoire, Force Jeunesse souhaite mettre de l'avant trois grands principes pour guider l'action du gouvernement en vue de favoriser la relève en gouvernance et qui, espérons-le, permettront de voir l'avènement d'une culture organisationnelle à l'intérieur des conseils d'administration des sociétés d'État qui soit sensible aux préoccupations des jeunes. Deux grands enjeux se retrouvent dans les trois principes mis ici de l'avant : le recrutement de la relève et la formation de celle-ci. Concernant le recrutement de la relève, deux principes y sont rattachés, celui de la diversité des membres jeunes nommés au sein des instances de gouvernance ainsi que celui de la transparence dans les procédures de recrutement. Enfin, s'agissant de la formation de la relève en gouvernance, le principe sous-jacent met l'accent sur l'importance de garantir l'accès à une formation de qualité et abordable pour aider les jeunes à assumer leur rôle d'administrateur.

1er principe : le recrutement de la relève devrait prendre en compte la diversité (de genre, culturelle, géographique, professionnelle) des membres

dans la composition des instances décisionnelles.

Assurer une présence jeune au sein des conseils d'administration des sociétés d'État est un objectif général qui ne saurait être convenablement atteint si l'on ne prête pas en même temps attention à la diversité des profils de ces jeunes administrateurs. Une initiative a déjà été adoptée par le gouvernement en 2006 afin d'obliger la parité hommes-femmes dans les sociétés d'État assujetties à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*. Cependant, et malgré des progrès significatifs accomplis en la matière, force est de reconnaître que la partie est encore loin d'être gagnée pour les femmes qui désirent siéger en proportion égale à celle de leurs confrères masculins dans les lieux décisionnels (inégalité d'autant plus marquée dans les CA des grandes compagnies). Pourtant, la question de la diversité devrait être considérée comme un élément de responsabilité sociale et un outil de promotion des valeurs des organisations. Comme l'ont souligné Yvon Allaire et Monique Lefebvre — alors respectivement président et membre de l'IGOPP — il s'agit là avant tout d'une « question d'équité et de principe » (Allaire et Lefebvre, 2011).

Force Jeunesse croit donc que la question de la diversité devrait être au cœur des mesures envisagées par le gouvernement pour favoriser la présence de la relève en gouvernance. Plus précisément, ce principe de la diversité des membres siégeant sur les instances décisionnelles devrait aller au-delà de la seule dimension de la parité des genres, sans toutefois délaisser cette dernière préoccupation qui demeure encore aujourd'hui un acquis trop fragile. Ainsi, tel qu'énoncé, le principe de la diversité des membres devrait être entendu comme une idée maîtresse qui puisse servir à guider le recrutement de la relève sur les CA des sociétés d'État, et ce, en tenant compte bien sûr de la diversité des genres, mais aussi des diversités culturelle, géographique et professionnelle. La prise en compte de la diversité ainsi entendue permettrait d'éviter de reproduire la forte homogénéité que l'on observe aujourd'hui dans la composition des CA et de rendre ces derniers plus représentatifs de la société québécoise.

2ème principe : le recrutement de la relève doit s'opérer dans la transparence tant au niveau du processus de publicisation des offres de sièges que de l'analyse des banques de candidatures.

Afin d'assurer la diversité de la composition des membres siégeant sur les instances décisionnelles, et plus particulièrement en ce qui a trait à la diversité des membres de la relève qui seront appelés à siéger sur l'un des 23 CA des différentes sociétés d'État visées par le projet de loi n° 693, Force Jeunesse est d'avis que le recrutement des jeunes devra s'opérer en toute transparence. Ce principe de transparence qui devrait présider au recrutement des jeunes doit s'exprimer dans l'ensemble des procédures de

recrutement, mais une attention plus particulière devrait être accordée aux processus de publicisation des offres de sièges sur les CA ainsi qu'à la constitution et à l'analyse des banques de candidatures des jeunes appelés à y siéger.

Le fait est que la cooptation est le mode de recrutement qui prédomine actuellement dans l'ensemble des lieux décisionnels des organismes publics et privés, un phénomène dont sont pleinement conscients les jeunes siégeant déjà sur des CA (FJ, 2016). Ainsi, cela exige pour un jeune qui désirerait s'impliquer dans la gouvernance d'une organisation — et qui n'y a pas déjà un pied — de se faire remarquer par un membre interne ou de faire jouer son carnet de contacts influents (s'il y a lieu). Qui plus est, il n'est pas aisé en vérité d'être informé des places ouvertes pour siéger dans les conseils d'administration des sociétés. Or, si l'on cherche à atteindre une diversité dans la composition des membres des CA, il importe d'assurer la transparence dans le processus de publicisation des offres de sièges. Pour ce faire, et comme le recommandait déjà l'IGOPP il y a quelques années, les sites internet des sociétés devraient être plus conviviaux et afficher « en page frontispice de leur site un lien « Gouvernance » où le visiteur trouvera toute l'information pertinente » (IGOPP, 2011, p. 39), dont les appels à candidatures.

Le réseautage et la cooptation sont des pratiques sociales qui ne sont pas prêtes de disparaître, mais en assurant une bonne publicisation des offres de sièges, on donnerait ainsi plus de chance à des jeunes éloignés de ces sociétés de s'y intéresser et d'y déposer leur candidature, ce qui pourrait être le gage d'une plus grande diversité de la base de recrutement. À ce sujet, Force Jeunesse propose que le principe de transparence s'étende à la consultation et à l'analyse des banques de candidatures (qui devrait favoriser la présence de la relève) et « que les sociétés rendent public le profil d'expérience et d'expertise recherché pour la composition du conseil » (IGOPP, 2011, p. 32). Finalement, Force Jeunesse estime qu'il est opportun de se questionner sur les possibilités d'appliquer ces mêmes principes de gouvernance sur le recrutement de la relève (diversité, transparence) à l'ensemble des sociétés d'État du Québec.

3ème principe : le gouvernement devrait être responsable de garantir l'accès à une formation de qualité et abordable pour aider la relève à assumer un rôle de gouvernance.

Force Jeunesse abonde dans le même sens que la *Politique québécoise de la jeunesse* quand elle souligne l'importance de permettre aux jeunes qui désirent occuper des postes de décideurs et d'administrateurs de sociétés « d'acquérir les qualifications requises pour être en mesure de prendre des décisions éclairées. » (PQJ, 2016, p. 76). Il importe en effet non seulement de

favoriser le recrutement de la relève en gouvernance, et ce dans le respect des principes de diversité et de transparence, mais également d'accompagner cette relève dans l'acquisition et la consolidation de compétences.

Cette préoccupation à l'égard de la compétence des futurs administrateurs (jeunes ou moins jeunes) a vu ces dernières années la multiplication des offres de formation en gouvernance. En ce qui a trait plus particulièrement à la formation de la relève, le Québec compte déjà un certain nombre d'organisations ayant développé des programmes de formation spécifiquement dédiés aux futurs jeunes dirigeants (p. ex. : Desjardins, YWCA, RJCCQ, FJME, IGOPP et le Collège des administrateurs de l'Université Laval). Notons toutefois que ces programmes ne sont pas tous destinés à la même jeunesse — l'âge d'admission variant d'un organisme à l'autre (18-30 ans, 25-40 ans, 17-25 ans, 16-35 ans, etc.) — et que certains milieux socioéconomiques et profils professionnels sont surreprésentés dans les bénéficiaires de chacune de ces formations. Ainsi, Force Jeunesse recommande au gouvernement de s'assurer que les futurs jeunes administrateurs publics soient issus d'une diversité de circuits de formation. Un tel engagement permettrait également de répondre aux exigences du principe de diversité de recrutement (*1er principe*).

Rappelons enfin que bien que recommandée, 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. Nous estimons que l'expérience acquise à travers l'engagement citoyen peut être suffisante pour attester de la capacité d'un jeune à devenir un administrateur public compétent. Force Jeunesse en veut pour preuve la nomination en janvier 2016 de l'un de ses administrateurs et ancien président comme membre du CA de Retraite Québec, faisant de lui le seul jeune de moins de 35 ans siégeant sur un CA de société d'État. Fait à souligner, ce jeune administrateur n'avait pas suivi de formation certifiée avant sa nomination et s'était pourtant illustré par son leadership et la qualité de ses contributions, plusieurs années durant, en matière de régimes de retraite. Et depuis son arrivée en poste, cet administrateur s'est vu confier la présidence du comité de gouvernance, ce qui démontre la capacité du CA et de ses membres d'expérience à faire une place aux jeunes une fois la barrière de l'entrée surmontée.

CONCLUSION

En dépit des résistances qu'a suscitées la question de la relève en gouvernance, Force Jeunesse ne s'est jamais résignée et est convaincue de l'importance d'inclure les jeunes bâtisseurs du Québec de demain dans les sphères décisionnelles, pensant qu'il est tout simplement faux de croire et de prétendre que les jeunes ne peuvent contribuer, à leur façon et avec qualité, à la prise de décisions au sein des organisations. La diversité des points de vue à laquelle contribuent les plus jeunes assure une saine remise en question des idées et pratiques établies et participe à une compréhension plus riche des enjeux actuels et à venir. Force Jeunesse estime ainsi qu'il est important d'affirmer notre confiance en la jeunesse et salue l'initiative du gouvernement actuel de vouloir garantir la place de la relève dans les instances décisionnelles avec le dépôt de son projet de loi n° 693 favorisant la présence de jeunes au sein des conseils d'administration des sociétés d'État. Les transformations de notre économie, la nécessité d'agir en matière d'environnement et de changements climatiques ainsi que le plus important choc démographique jamais connu sont des tendances lourdes qui vont exercer des pressions croissantes sur la gouverne étatique. Cette conjoncture concourt avec d'importants enjeux de gestion au sein de l'État québécois, qui méritent des réflexions, des débats et, en fin de compte, des prises de décisions courageuses qui façonneront la société de demain, soit celle des jeunes d'aujourd'hui.

Ces raisons nous convainquent plus que jamais qu'il faut hisser des jeunes à haut potentiel au premier rang de la société et les accompagner dans leur prise de responsabilités. Force Jeunesse estime qu'il est de la responsabilité des décideurs actuels d'assurer une relève qui saura surmonter les nombreux défis auxquels elle devra faire face. Pour ce faire, ce mémoire suggère au gouvernement trois grands principes qui devraient être au cœur et insuffler l'esprit du projet de loi modifiant la *Loi sur la gouvernance des société d'État* en vue d'une plus grande représentativité des jeunes dans les lieux décisionnels, à savoir : 1) que le recrutement de la relève doit prendre en compte la diversité (de culture, de profession, de genre) des membres dans la composition des instances décisionnelles ; 2) que le recrutement de la relève doit aussi s'assurer de la transparence dans les processus de publicisation des offres de siège et l'analyse des banques de candidatures ; 3) que le gouvernement devrait être responsable de garantir l'accès à une formation de qualité et abordable pour aider la relève à assumer un rôle de gouvernance.

Mais entendons-nous : des dirigeants et administrateurs aguerris sont essentiels à la bonne gestion des entreprises, qu'elles soient publiques ou

privées. La saine gouvernance de nos entreprises publiques et privées est essentielle à la prospérité et au dynamisme de notre société. Les conseils d'administration et les hautes directions doivent aspirer aux meilleurs standards de gouvernance afin d'assurer l'expertise, l'intégrité ainsi qu'une prise de décision éclairée en leur sein. Nous ne le savons que trop bien. Malheureusement, depuis trop longtemps, ces attributs essentiels à la bonne gestion de nos organisations ont été confondus avec la seule expérience, elle-même étroitement définie par le nombre d'années cumulées. Cette conception, solidement ancrée dans nos mœurs, a donc eu pour effet, jusqu'à aujourd'hui, d'exclure presque systématiquement la jeunesse de nos lieux décisionnels, composante pourtant essentielle de notre société. Or, Force Jeunesse est d'avis que la saine gouvernance consiste également en cet exercice de transmission, de mentorat et d'écoute à l'endroit des générations qui suivent et espère au final que l'actuel projet de loi favorisant la présence de jeunes au sein des conseils d'administration des sociétés d'État sera à la hauteur des attentes et espoirs des générations à venir ainsi que de la relève qu'il entend servir.

BIBLIOGRAPHIE

Textes de loi

Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, L.R.Q. c. G-1.02.

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*, 1^e sess, 41^e lég, Québec, 2016 (déposé le 10 juin 2016).

Projet de loi n° 98, *Loi modifiant diverses lois concernant principalement l'admission aux professions et la gouvernance du système professionnel*, 1^e sess, 41^e lég, Québec, 2016 (déposé le 11 mai 2016).

Références générales

ALLAIRE, Y. (2011). La gouvernance des sociétés d'État : bilan et suggestions. Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP), 56 p.

ALLAIRE, Y. et LEFEBVRE, M. (2011, 12 avril). Les femmes au conseil d'administration – Le temps des choix est venu!. *Le Devoir*, A7.

FÉE, C. (1832). *Pensées*. Paris : Imprimerie de Madame Huzard, 171 p.

FORCE JEUNESSE. (2015, 10 octobre). La Jeunesse : une composante essentielle de nos lieux décisionnels (Lettre ouverte). *La Presse plus*.

FORCE JEUNESSE. (2016). Être jeune sur une instance décisionnelle ou un conseil d'administration. 12 p.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. SECRÉTARIAT À LA JEUNESSE. (2016). Politique québécoise de la jeunesse 2030. Ensemble pour les générations présentes et futures. Gouvernement du Québec, 83 p.

MANTOOTH, L. J. (s. d.). *Youth in Governance. A Guide for Involving Youth as Decision Makers on Boards and Committees*. Agricultural Extension Service, The University of Tennessee, 4-H Youth Development, 6 p.

ZELDIN, S. (2004). Youth as Agents of Adult and Community Development: Mapping the Processes and Outcomes of Youth Engaged in Organizational Governance, *Applied Developmental Science*, 8:2, 75-90.

ZELDIN, S. & MACNEIL, C. (2006). Lessons from the Field : Engaging Youth and Adults as Partners in Organizational Governance. *National Civic Review*, 7-14.

ZELDIN, S. et al. (2000). Youth in Decision-Making. A Study on the Impacts of Youth on Adults and Organizations. Innovation Center for Community

and Youth Development, University of Wisconsin-Madison, 62 p. Chevy Chase, MD: National 4-H Council.

ZELDIN, S., PETROKUBI, J. & MACNEIL, C. (2008). Youth-Adult Partnerships in Decision Making: Disseminating and Implementing an Innovative Idea into Established Organizations and Communities. *American Journal of Community Psychology*, 41, 262-277.