

FORCE JEUNESSE

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°4
***Loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant d'autres dispositions
législatives***

18 janvier 2022

Pour information

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

514-384-8666

www.forcejeunesse.com

Simon Telles, Président

presidence@forcejeunesse.qc.ca

Lauriane Déry, Vice-présidente exécutive

exec@forcejeunesse.qc.ca

Éliane Racine, Vice-présidente au contenu

contenu@forcejeunesse.qc.ca

Comité de rédaction et révision : Éliane Racine, Lauriane Déry, Claire Launay et Fred-William Mireault.

Table des matières

Au sujet de Force Jeunesse	1
Les principes qui guident l'argumentation de Force Jeunesse	2
Sommaire des recommandations.....	4
Les changements à apporter au projet de loi 4.....	6
1. Élargir la portée de la <i>Loi sur la gouvernance des sociétés d'État</i> (chapitre G-1.02)	6
2. La représentation de la diversité sur les conseils d'administration des sociétés d'État	8
3. Processus de sélection et transparence	12
4. Développement des compétences	13
5. La gouvernance climatique dans les sociétés d'État	17
Au-delà du projet de loi 4.....	20
Conclusion.....	22
Bibliographie.....	24

Au sujet de Force Jeunesse

Dans une perspective d'équité intergénérationnelle, Force Jeunesse défend les droits et les intérêts de la jeunesse du Québec dans l'élaboration des politiques publiques. De manière non partisane, Force Jeunesse fait la promotion de la place des jeunes dans les sphères décisionnelles, catalyse les forces du milieu de la jeunesse et crée des espaces d'échanges pour la relève.

L'équité entre les générations, une préoccupation pour l'avenir collectif de la société, ainsi que la responsabilité sont des valeurs fondamentales défendues par Force Jeunesse. C'est pourquoi Force Jeunesse intervient régulièrement dans le débat public par le biais de réactions documentées et constructives, 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 et actrices 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 de qualité;
- Représenter la relève dans les débats publics et organiser des événements pour favoriser l'échange et la réflexion;
- Favoriser la participation des jeunes dans les institutions publiques.

Au fil des années, Force Jeunesse a établi sa crédibilité au sein de la société québécoise en prenant des positions étayées et est devenue une actrice incontournable sur de nombreux enjeux. Force Jeunesse 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 (« CDT ») en milieu de travail. Elle a également participé activement à l'élaboration du projet de loi no 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*, qui oblige, depuis le 7 décembre 2021, les sociétés d'État québécoises à nommer une personne de 35 ans ou moins sur son conseil d'administration.

Les principes qui guident l'argumentation de Force Jeunesse

En 2016, lors des consultations publiques pour le projet de loi no 693, Force Jeunesse avait établi trois principes pour guider sa réflexion sur le projet de loi favorisant la présence de jeunes au sein des conseils d'administration des sociétés d'État. Ces trois principes étaient :

- 1) Le recrutement de la relève doit prendre en compte la diversité (de genre, culturelle, géographique, professionnelle) des membres dans la composition des instances décisionnelles;
- 2) Le recrutement de la relève doit s'opérer dans la transparence tant au niveau de la publicisation des offres de siège que de l'analyse des banques de candidatures;
- 3) 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.

Six ans plus tard, alors que nous nous réjouissons de la présence de 23 jeunes sur des conseils d'administration de sociétés d'État et dans une perspective de continuité, nous reprenons ces principes pour guider nos interventions quant au projet de loi no 4 qui permettra d'assujettir davantage de sociétés d'État.

En ce sens, nos recommandations visent à étendre la portée de cet assujettissement pour l'ensemble des sociétés d'État, à réaffirmer l'importance de la prise en compte de la diversité dans le recrutement de membres pour la composition des conseils d'administration et en renforçant la transparence dans le processus de dotation. De plus, la recension des écrits ainsi que le rapport sur la présence des jeunes sur les conseils d'administration au Québec (Bédard, Audebrand, Sirois et Michaud, 2021) renforcent notre position quant aux investissements dans les programmes de formation en gouvernance.

D'autre part, l'ouverture de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (chapitre G-1.02) fait à travers le projet de loi no 4 nous semblait un moment opportun pour renforcer la

gouvernance climatique dans les sociétés d'État. On entend par gouvernance climatique, l'ensemble des institutions, des processus, des acteurs, ainsi que les dynamiques et relations qui entrent en ligne de compte dans la gestion des questions relatives aux changements climatiques. C'est pourquoi nous avons intégré une recommandation pour rendre obligatoire la mise en place d'un comité environnemental responsable de ce dossier dans chaque société d'État.

En terminant, bien que nous accueillions positivement l'assujettissement de 29 nouvelles sociétés d'État à l'exigence d'avoir au moins un jeune de moins de 35 ans sur le conseil d'administration, nous croyons qu'il serait essentiel d'étendre cette obligation à l'extérieur des sociétés d'État.

Sommaire des recommandations

Recommandation 1 : Élargir la portée de la *Loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant d'autres dispositions législatives* en **assujettissant la Commission des normes, de l'équité et de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) aux obligations prévues à l'article 43 de la loi.**

Pour la Société de développement de la Baie-James, la Société de financement des infrastructures locales du Québec et le Fonds d'aide aux actions collectives, la composition du conseil d'administration devrait tendre vers une représentation de la diversité de la société.

Recommandation 2 : L'ajout d'un article 3.7 au projet de loi 4 qui stipulerait que **la composition du conseil d'administration doit tendre vers une représentation adéquate des différentes composantes de la société québécoise.**

La condition établie au premier alinéa est satisfaite lorsqu'au moins un membre du conseil d'administration s'identifie à l'un des groupes visés par la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics (chapitre A-2.01)*, à l'exception des femmes qui sont visées par une mesure distincte au deuxième alinéa.

Recommandation 3 : Amender l'article 24 de la *Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01)* pour y inclure **l'obligation de présenter, dans le rapport annuel de gestion, les renseignements concernant la diversité au sein du conseil d'administration de la société**, notamment le respect des quotas pour les femmes et les jeunes de moins de 35 ans et pour la représentation de la diversité culturelle.

Recommandation 4: Amender l'article 43 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (chapitre G-1.02)* pour que le Secrétariat aux emplois supérieurs soit dans **l'obligation de divulguer l'information** suivante dans le but d'atteindre les objectifs fixés dans l'article :

1° Politique écrite sur la recherche et la sélection de candidats pour les postes d'administrateurs de société d'État qui sont membres de groupes visés par la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics (chapitre A-2.01)* ainsi que pour les jeunes de moins de 35 ans;

2° Les mesures mises en place pour garantir l'atteinte des objectifs visés;

3° Les critères d'évaluation retenus ainsi que les moyens d'évaluation qui seront utilisés;

4° La composition de la liste de personnes qualifiées en indiquant le nombre et la proportion des membres de la liste appartenant à chacun des groupes visés;

5° Le bilan de la représentation de la diversité de l'ensemble des conseils d'administration visés par la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (chapitre G-1.02) en indiquant le nombre et la proportion des administrateurs de société d'État appartenant à chacun des groupes visés.

Recommandation 5 : Ajout de l'**obligation de mettre en place un comité environnemental**, en alinéa 4 de l'article 19 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (chapitre G-1.02).

Recommandation 6 : Ajout d'une section V au chapitre I de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (chapitre G-1.02), afin d'établir les responsabilités du comité environnemental.

Le comité environnemental a notamment pour fonctions :

1° de s'assurer de la mise en place des politiques, stratégies et plans d'action concernant le développement durable, sous réserve de la *Loi sur le développement durable* (chapitre D-8.1.1) lorsque celle-ci s'applique;

2° de s'assurer qu'un plan visant à réduire et éliminer les émissions de gaz à effet de serre soit mis en place et d'en assurer le suivi;

3° de veiller à ce que des mécanismes de redditions de compte soient mis en place et de s'assurer qu'ils soient adéquats et efficaces;

4° de réviser toute activité susceptible de nuire à la bonne performance environnementale de la société;

5° de recommander au conseil d'administration l'approbation de la reddition de compte annuelle réalisée par la société en matière de développement durable.

Les changements à apporter au projet de loi 4

1. Élargir la portée de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (chapitre G-1.02)

Il existe présentement 51 sociétés d'État répertoriées par le ministère des Finances du Québec. Le projet de loi 4 permet l'application de l'article 43 à 23 nouvelles sociétés d'État. Cela amenant à 46 sociétés d'État soumis à la loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Bien qu'elle ne soit pas incluse dans le projet de loi 4, la *loi constituant l'Institut de technologie agroalimentaire du Québec (projet de loi no 77)*, la plus récente société d'État, prévoit déjà d'avoir un conseil d'administration tendant vers la parité dont au moins un membre est âgé de moins de 35 ans et qui représente la diversité du Québec.

Des cinq autres restantes, nous constatons que les lois constituant ces sociétés d'État ne prévoient pas l'équivalent de l'article 43 de la loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Bien que la situation ne soit pas la même pour l'ensemble des sociétés, nous demeurons convaincus, comme nous l'avons présenté dans notre mémoire déposé dans le cadre des consultations particulières et des auditions publiques sur *le projet de loi 59 -Loi modernisant le régime de santé et sécurité du travail*, que la Commission des normes, de l'équité de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) doit être assujettie à l'obligation d'avoir au moins un jeune de 35 ans ou moins sur son conseil d'administration.

En matière d'emploi, il existe déjà plusieurs instances ou regroupements représentatifs des jeunes au travail desquels pourrait provenir le jeune appelé à siéger sur le conseil d'administration de la CNESST. Notamment, on peut penser aux comités jeunes d'une des grandes associations syndicales, au Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec ou encore, provenir d'organisations communautaires ou sociales qui militent pour les droits des jeunes travailleurs et travailleuses. À cet égard, il est important de rappeler qu'avant la création de la CNESST, le conseil d'administration de la Commission des normes du travail était composé de personnes provenant de plusieurs milieux - syndiqués, non-syndiqués, grandes entreprises, PME, d'employeurs coopératifs, de femmes, jeunes et personnes issues de communautés culturelles- ce qui permettait de

mieux refléter la réalité du marché du travail (Gesualdi-Fecteau et Vallée, 2017). Depuis la fusion des commissions pour créer la CNESST, le conseil d'administration de l'organisme est uniquement composé de personnes issues des grandes centrales syndicales pour représenter les travailleurs et les travailleuses ainsi que des personnes issues des associations d'employeurs les plus représentatives. Nous pensons donc qu'il serait pertinent de revenir à un conseil d'administration qui représente davantage la diversité des travailleurs, travailleuses et des employeurs du marché du travail.

Concernant les autres sociétés d'État, la composition, le contexte et la structure peuvent limiter la capacité à pouvoir remplir l'ensemble des obligations comprises dans l'article 43. En effet, le Fonds d'action collective ayant un conseil d'administration composé de trois membres, il peut être difficile de remplir toutes les obligations en même temps. Il en va de même pour la Société des infrastructures locales du Québec où la composition établie par la loi restreint significativement le bassin de candidatures, puisque cinq des sept postes du conseil d'administration sont occupés par des sous-ministres. D'autre part, pour la Société de développement de la Baie-James, il nous apparaît essentiel d'inclure le gouvernement de la nation crie ainsi que leur communauté dans les discussions quant à la représentation de la diversité afin de voir comment nous pouvons favoriser la représentativité dans cette instance. Malgré ces limites, nous croyons qu'il serait tout de même pertinent, d'au minimum, tendre vers une meilleure représentation dans les instances décisionnelles pour que celles-ci représentent le plus fidèlement possible la société desservie.

Recommandation 1 : Élargir la portée de la *Loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant d'autres dispositions législatives en assujettissant la Commission des normes, de l'équité et de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) aux obligations prévues à l'article 43 de la loi.*

Pour la Société de développement de la Baie-James, la Société de financement des infrastructures locales du Québec et le Fonds d'aide aux actions collectives, la composition du conseil d'administration devrait tendre vers une représentation de la diversité de la société.

2. La représentation de la diversité sur les conseils d'administration des sociétés d'État

En 2018, le gouvernement canadien a procédé à la modification de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions (LRC 1985, C-44)* qui prévoit maintenant une obligation de présenter les renseignements relatifs à la diversité pour les sociétés ayant fait un appel public. Effectivement, l'article 172.1(1) de la Loi stipule qu'à l'assemblée annuelle, les administrateurs de la société doivent présenter les renseignements concernant la représentation de la diversité dans le conseil d'administration et dans la haute direction aux actionnaires. Les renseignements devant être fournis se trouvent à l'article 72.2 (4) du *Règlement sur les sociétés par actions du régime fédéral (2001)* comme : l'obligation de divulguer les mécanismes de renouvellement des mandats des administrateurs; l'adoption d'une politique sur la recherche et sélection de personnes appartenant aux groupes désignés aux postes d'administrateurs et, si ce n'est pas le cas, la présentation des motifs pour lesquels cela n'a pas été fait; la considération de la représentation des groupes désignés pour la nomination des membres de la haute direction et les précisions sur les motifs si cela n'est pas fait; l'adoption d'une cible ou d'une fourchette à atteindre avant une date précise pour chaque groupe désigné (femmes, minorités visibles, autochtones et personnes en situation de handicap); le suivi quant à l'atteinte de la cible; le nombre de personnes et la proportion de chaque groupe visé occupant un poste d'administrateur et occupant un poste de la haute direction.

Comme nous pouvons voir, le gouvernement canadien a choisi une approche de droit souple en ayant recours au principe de « se conformer ou s'expliquer » pour augmenter la représentation des groupes visés par la loi fédérale d'équité en emploi: les femmes, les minorités visibles, les autochtones et les personnes en situation de handicap. En effet, les entreprises visées par la loi ont l'obligation de mettre en place les mesures prévues à l'article 72.2 (4) du Règlement et si ce n'est pas fait, elles doivent justifier pourquoi en présentant les motifs de la décision. Bien que ce changement législatif puisse constituer une avancée pour la représentation de la diversité sur les conseils d'administration et dans la haute direction, la portée de cet amendement est limitée par l'approche retenue du droit souple qui oblige l'élaboration d'une politique et la mise en place de cible, mais qui ne prévoit pas

de conséquences dans le cas où les objectifs ne seraient pas atteints (Cukier, Gagnon et Latif, 2020). Pour Cukier, Gagnon et Latif (2020), le recours à des quotas au lieu de « se conformer ou s'expliquer » permettrait d'atteindre plus rapidement une présence représentative des groupes visés sur les conseils d'administration des sociétés canadiennes.

En termes de résultats, un premier rapport de l'Institut de la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP, 2021) permet de constater que sur les 764 administrateurs et administratrices répartis dans 76 conseils d'administration, on dénombre la présence de 29,58% de femmes, 4,58% de minorités visibles, 0,65% de personnes autochtones et 0,52% de personnes handicapées (IGOPP, 2021). Dans la population canadienne, ces groupes représentent, respectivement, 50,31% de la population pour les femmes, 22,27% de la population pour les minorités visibles, 4,86% de la population pour les autochtones et 22,30% de la population pour les personnes handicapées (IGOPP, 2021). On constate aussi que peu des 76 entreprises ont mis en place des cibles pour les minorités visibles (2), les autochtones (3) et les personnes handicapées (2), alors que 47,37% d'entre elles ont émis des cibles pour la présence des femmes sur le conseil d'administration (IGOPP, 2021). Force est de constater qu'il reste encore beaucoup de travail à faire en matière de représentation de la diversité sur les conseils d'administration et en particulier pour les groupes des minorités visibles, des autochtones et des personnes handicapées.

Dans un cas comme dans l'autre, l'absence de mesure coercitive ou de conséquence lors de l'absence de conformité peut expliquer la lenteur du changement introduit. Pour améliorer le rythme de ce changement, les quotas s'avèrent être un outil essentiel (Cukier, Gagnon et Latif, 2020; Venne, 2021; Delanon, 2021). Les quotas permettent d'augmenter rapidement la représentation dans les instances décisionnelles (Cukier, Gagnon et Latif, 2020). Pour qu'ils soient efficaces, on juge qu'il est préférable d'avoir un quota d'au moins 40% afin de créer une masse critique (Rotman, 2016). En dessous du 40%, l'apport positif des quotas est limité puisqu'il n'y a pas assez de diversité induire le changement et les risques de marginalisation sont plus élevés. En ayant des quotas pour favoriser la présence de plusieurs formes de diversité, on peut favoriser une représentation plus juste de la

société dans les instances décisionnelles et diminuer les retombées négatives de ne pas atteindre la masse critique nécessaire. D'autre part, la mise en place de mesures favorisant les comportements et attitudes inclusifs permettrait probablement d'éviter que l'imposition de quotas mène à de la représentation symbolique pour les gens issus des groupes sous-représentés.

Dans le rapport financé par le Secrétariat à la Jeunesse, l'une des inquiétudes relevées par les jeunes qui ont pris leur place sur des conseils d'administration était de se retrouver à être le « jeune de service » et de ne pas être en mesure de faire valoir ces compétences ou son expertise (Bédard, Audebrand, Sirois et Michaud, 2021). À ce sujet, il peut être pertinent de retenir l'une ou plusieurs des recommandations du rapport vis-à-vis le maintien et la valorisation du rôle d'administrateur ou d'administratrice comme en invitant les personnes à se joindre dans des comités, en intégrant des pratiques qui visent les jeunes dans l'organisation ou en permettant la tenue de rencontre en mode hybride pour faciliter la conciliation de l'implication et de la vie personnelle (Bédard, Audebrand, Sirois et Michaud, 2021). Dès lors, la mise en place de telles pratiques favoriserait l'inclusion dans le conseil d'administration.

À ce sujet, il est important de souligner que les comportements et l'attitude inclusive en matière de diversité de la composition du conseil d'administration ont un impact direct sur les pratiques de gouvernance interne et externe de l'organisation (Buse, Bernstein et Bilimoria, 2016). D'ailleurs les désaccords entre les personnes appartenant à diverses générations peuvent conduire à une diminution des performances de l'entreprise en termes d'innovation (Galia et Zenou, 2013). D'où la pertinence de former les conseils d'administration actuels sur les pratiques inclusives.

Pour la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (chapitre G-1.02), nous voyons deux améliorations pouvant être apportées à la lumière des changements faite dans la loi fédérale sur les sociétés par actions. Dans un premier temps, il serait pertinent d'ajouter une obligation en matière de représentation des différentes composantes de la société québécoise pour les sociétés que l'on souhaite annexer à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (chapitre G-1.02). La parité ainsi que la place d'un jeune de moins de 35 ans

ont été incluses dans le projet de loi, il serait donc cohérent d'inclure aussi une obligation en matière de représentation de diversité.

Dans un deuxième temps, il serait nécessaire de modifier le premier alinéa de l'article 43 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (chapitre G-1.02)* concernant la représentation de la diversité du Québec sur le conseil d'administration et d'intégrer un quota comme il existe présentement pour la représentation des femmes et des jeunes de moins de 35 ans. L'imposition de quotas permet d'assurer la représentation au-delà de l'élaboration d'une politique de la diversité. D'autre part, nous encourageons le gouvernement à offrir des formations sur les pratiques de gestion et de gouvernance inclusives à l'ensemble des conseils d'administration des sociétés d'État.

Recommandation 2 : L'ajout d'un article 3.7 au projet de loi 4 qui stipulerait que : La composition du conseil d'administration doit tendre vers une représentation adéquate des différentes composantes de la société québécoise.

La condition établie au premier alinéa est satisfaite lorsqu'au moins un membre du conseil d'administration s'identifie à l'un groupes visés par la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics (chapitre A-2.01)*, à l'exception des femmes qui sont visées par une mesure distincte au deuxième alinéa.

En dehors des quotas, le gouvernement de même que les sociétés d'État peuvent recourir à d'autres pratiques qui permettront de favoriser la présence de personnes des groupes sous-représentés dans les conseils d'administration et d'assurer une bonne intégration de celle-ci. Notons que ces mesures pourront également aider à augmenter la représentativité de diversité qui n'est pas incluse dans la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics (chapitre A-2.01)* comme la diversité régionale ou encore la diversité professionnelle.

3. Processus de sélection et transparence

Des changements peuvent s'obtempérer lors du processus de sélection des personnes candidates, ce qui permet d'améliorer la représentation des groupes sous-représentés sur les conseils d'administration. En premier lieu, la mise en place d'un comité de sélection diversifié permettrait d'améliorer les chances de sélectionner des personnes issues des groupes sous-représentés et peut permettre de diminuer la présence de biais cognitifs lors de la décision (Rotman, 2016).

En deuxième lieu, la reddition de compte et la transparence du processus de sélection peuvent aussi aider la représentation de la diversité dans le conseil d'administration. Comme nous l'avons vu avec la législation canadienne, l'obligation de divulgation permet d'améliorer la reddition de compte faite quant à la gestion de l'équité, diversité et l'inclusion sur le conseil d'administration et dans la haute direction. À cet effet, nous croyons qu'il pourrait être pertinent d'intégrer une telle obligation de la sorte dans la législation québécoise. À l'heure actuelle, les sociétés d'État n'ont pas l'obligation de divulguer les renseignements relatifs à la représentation de la diversité sur leur conseil d'administration dans leur rapport annuel de gestion et le gouvernement n'a pas l'obligation de faire une reddition de compte public sur les processus de dotation pour les postes d'administrateurs et d'administratrices. Il devient donc difficile de savoir si les obligations prévues à l'article 43 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (chapitre G-1.02)* sont respectées et si un effort suffisant est fait pour assurer l'atteinte de cet objectif.

Si nous prenons l'exemple de l'obligation d'avoir un jeune de moins de 35 ans sur le conseil d'administration, l'information est disponible à travers l'étude de crédits concernant la politique de la jeunesse, dans le portrait statistique sur la jeunesse réalisée en partenariat avec le Secrétariat à la Jeunesse ou parfois, elle est divulguée à travers la nomination par le secrétariat de l'emploi supérieur ou sur le site de la société. Toutes les sociétés ne procédant pas à la divulgation, l'accès à cette information nécessite, donc, de savoir où elle se retrouve dans les documents du gouvernement. De plus, dans le cas de l'étude de crédits, l'inclusion de cette information dépend des questions soumises au gouvernement par les oppositions alors que pour le portrait statistique, cela dépend de la commande du

secrétariat à la jeunesse quant à l'inclusion de cette statistique dans le rapport. Finalement, il importe de souligner que l'information pertinente à divulguer concerne le respect de l'article 43 et non pas l'information précise sur les membres du conseil d'administration comme leur âge dans ce cas-ci. Ainsi, en intégrant une obligation de divulguer si la composition du conseil d'administration respecte l'article 43 de la loi, cela permettrait de pérenniser la pratique de divulgation et de faciliter l'accès à cette information pour le public.

En troisième lieu, le recrutement ciblé (Rotman, 2016) ou la mise en place de quotas ou de minimum de présences (Choudhury, 2015) pour les bassins de personnes considérés permettraient d'augmenter la représentation sur le conseil d'administration. Cette avenue est particulièrement intéressante à considérer pour l'atteinte de l'objectif de refléter les différentes composantes de la société québécoise, si le gouvernement ne décide pas de mettre en place des quotas de représentation comme il a été fait pour les jeunes de moins de 35 ans et les femmes. Encore une fois, l'initiative de banque de candidatures issues de la diversité tenue par Concertation Montréal (2022) ainsi que le programme du Groupe des vingt qui permet l'arrimage entre les organisations et les personnes candidates devraient être envisagés par le gouvernement pour améliorer la représentation de la diversité sur les conseils d'administration.

4. Développement des compétences

D'abord, la mise en place d'un programme de mentorat entre les personnes qualifiées pour occuper le poste d'administrateur et un membre actuel d'un conseil d'administration pourrait être envisagée. En Australie, le nombre de femmes dans la direction a pratiquement doublé entre 2010 et 2013 passants respectivement de 8% à 15,7% et ce changement est en partie attribué à la création d'un programme de mentorat entre les personnes qualifiées (des femmes) et des membres actuels du conseil d'administration et de la direction (Choudhury, 2015). Le programme, d'une durée d'un an, permet aux personnes qualifiées de développer le réseau de connaissances et d'acquérir des connaissances et des compétences en gouvernance alors qu'il permet de diminuer les préjugés des membres actuels quant à la détention de compétences des personnes qualifiées appartenant au groupe sous-représenté (Choudhury, 2015).

D'ailleurs, au Québec, une initiative de mentorat existe déjà pour aider à diversifier les conseils d'administration. Le Groupe des trente, un projet de l'organisme Concertation Montréal, permet entre autres à des jeunes issus de la diversité de rencontrer des personnes issues du monde des affaires (Massé, 2021). Donc, il pourrait être envisagé par le gouvernement de s'inspirer ou de faire appel à des organismes comme Concertation Montréal pour aider à élargir et diversifier le bassin de candidatures pour les sociétés d'État. En matière d'élargissement et de diversification du bassin, il est important de ne pas oublier d'inclure une diversité géographique et professionnelle afin d'assurer une représentation la plus fidèle possible de la société.

Un autre aspect à envisager lors de la création des listes de candidatures est que plusieurs personnes disposent déjà de notions ou de compétences recherchées pour siéger sur un conseil d'administration. À titre indicatif, l'Ordre des administrateurs agréés du Québec reconnaît le diplôme de 79 programmes en gestion dans 15 universités québécoises pour accéder à son titre d'administrateur agréé (Ordre des administrateurs du Québec, 2022a). Notons qu'en plus de ces programmes, l'Ordre procède également à la reconnaissance de diplômes de gestion acquis à l'étranger pour intégrer son ordre (Ordre des administrateurs du Québec, 2022a). Les membres de cet Ordre sont reconnus pour leur expertise en gestion et en gouvernance (Ordre des administrateurs du Québec, 2022b).

Dès lors on peut s'attendre à ce que ceux-ci disposent d'un capital humain suffisant pour être considéré pour siéger sur un conseil d'administration. Par conséquent, il serait pertinent d'évaluer la possibilité de faire un partenariat avec l'Ordre pour favoriser l'accès au titre ou encore songer à rembourser les cotisations à l'Ordre pour les administrateurs de moins de 35 ans. Une telle pratique pourrait permettre de s'assurer que les personnes éligibles à devenir membre soient conscientes qu'elles le peuvent et renforcer la confiance envers la relève quant à son expertise pour siéger sur un conseil d'administration.

Dans le plan d'action Jeunesse 2021-2024, le Secrétariat à la Jeunesse prévoit continuer à offrir de la formation pour les jeunes siégeant sur des conseils d'administration d'organismes à but non lucratif jeunes et, d'autre part, à rembourser les frais d'inscription

pour des jeunes entre 18-35 ans qui complèteraient le programme de certification universitaire en gouvernance de sociétés offert par le Collège des administrateurs de sociétés et l'Université Laval (gouvernement du Québec, 2021). Ces deux mesures contribuent à la formation d'une relève compétente pour siéger sur un conseil d'administration, mais nous avons des réserves quant à l'accessibilité de la formation.

Si l'on se fie à l'appel de candidatures disponible sur le site du Secrétariat à la jeunesse, on constate que le Secrétariat offre de financer l'acquisition de la certification en gouvernance pour huit personnes de 35 ans ou moins (Secrétariat à la jeunesse, 2021). Certains des critères d'admissibilité sont également restrictifs, puisqu'il faut détenir un diplôme universitaire et avoir de l'expérience comme administrateur ou administratrice (Secrétariat à la jeunesse, 2021). Bien qu'une personne n'ayant pas siégé sur un conseil d'administration puisse s'inscrire et faire la certification par elle-même, cela exige d'avoir les moyens de défrayer les coûts de celle-ci qui sont présentement de 17 750 \$ pour compléter la formation (CAS, 2021). Cela limite grandement l'accessibilité et l'abordabilité de cette certification, puisque ce n'est pas tous les jeunes qui ont les moyens de déboursier de telles sommes pour se faire former.

La formation offerte aux personnes siégeant sur le conseil d'administration d'un organisme à but non lucratif jeunesse est davantage accessible et son coût ne constitue généralement pas un frein pour les personnes désirant y participer. Cependant, il faut s'assurer que l'ensemble des organismes visés aient connaissance du programme pour favoriser la participation d'un maximum de personnes provenant d'horizons différents.

Donc, nous croyons qu'il serait nécessaire d'élargir à la fois l'accessibilité et l'éventail de formations offertes afin de préparer les jeunes à occuper un siège dans les instances décisionnelles. À cet effet, les auteurs du rapport sur la présence des jeunes dans les conseils d'administration vont même plus loin en proposant d'intégrer ce contenu dans la scolarité générale (Bédard, Audebrand, Sirois et Michaud, 2021). En terminant, la mise sur pied d'une campagne d'information sur les rôles et les responsabilités d'administrateur et d'administratrice permettrait d'attirer des personnes qui ne seraient pas nécessairement portées à déposer leur candidature, mais dont l'expérience personnelle ou professionnelle

pourrait être bénéfique au conseil d'administration. Cette dernière recommandation est d'ailleurs énoncée dans le rapport produit par Bédard et ses collègues (2021).

Recommandation 3 : Amender l'article 24 de la *Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01)* pour y inclure l'obligation de présenter, dans le rapport annuel de gestion, les renseignements concernant la diversité au sein du conseil d'administration de la société, notamment le respect des quotas pour les femmes et les jeunes de moins de 35 ans et pour la représentation de la diversité culturelle.

Recommandation 4: Amender l'article 43 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (chapitre G-1.02)* pour que le Secrétariat aux emplois supérieurs soit dans l'obligation de divulguer l'information suivante dans le but d'atteindre les objectifs fixés dans l'article :

1° Politique écrite sur la recherche et la sélection de candidats pour les postes d'administrateurs de société d'État qui sont membres de groupes visés par la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics (chapitre A-2.01)* ainsi que pour les jeunes de moins de 35 ans;

2° Les mesures mises en place pour garantir l'atteinte des objectifs visés;

3° Les critères d'évaluation retenus ainsi que les moyens d'évaluation qui seront utilisés;

4° La composition de la liste de personnes qualifiées en indiquant le nombre et la proportion des membres de la liste appartenant à chacun des groupes visés;

5° Le bilan de la représentation de la diversité de l'ensemble des conseils d'administration visés par la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (chapitre G-1.02)* en indiquant le nombre et la proportion des administrateurs de société d'État appartenant à chacun des groupes visés.

5. La gouvernance climatique dans les sociétés d'État

D'abord, il convient de définir ce qu'on entend par gouvernance climatique. Soulignons pour commencer qu'il existe plusieurs définitions pour la gouvernance, mais généralement, la gouvernance comporte trois dimensions à considérer : l'autorité, la prise de décision et l'imputabilité (IOG, 2021). Pour Bednar, Raikes et McBean (2018), qui se sont intéressés à la gouvernance de l'adaptation aux changements climatiques, il s'agit d'une question de gestion et on doit chercher à comprendre les relations entre les acteurs impliqués et les instruments qui sont utilisés pour atteindre les objectifs. Du côté du Centre de recherche pour le développement international, la gouvernance peut se définir comme étant « l'ensemble des institutions, des processus et des traditions qui déterminent le mode d'exercice du pouvoir, de prise et d'application des décisions, ainsi que de participation des membres » (Schenk, 2005, p.2). Donc, en s'inspirant de ces deux dernières définitions, nous en venons à établir que la gouvernance climatique correspond à l'ensemble des institutions, des processus, des acteurs ainsi que les dynamiques et relations entrent en ligne de compte dans la gestion des questions relatives aux changements climatiques.

Conséquemment, à l'échelle gouvernementale, la gouvernance climatique peut être vue comme un outil dont disposent les gouvernements afin de pouvoir se donner les moyens d'atteindre leurs objectifs et cibles en matière de lutte aux changements climatiques. C'est un outil qui nous permet, entre autres : d'évaluer les impacts des décisions sur l'environnement; de faire un suivi des mesures afin d'identifier ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas; et, d'appliquer des mesures correctives lorsque nécessaire. Pour y arriver, diverses mesures peuvent être mises en place comme une obligation d'audit, la consultation et l'implication des parties prenantes, des mesures contraignantes ou encore le recours au mécanisme de « se conformer ou s'expliquer ».

Au Québec, la *Loi sur le développement durable* (chapitre D-8.1.1) établit des balises en matière de reddition de compte pour les stratégies et les actions mises en place pour favoriser le développement durable. Toutefois, il n'existe pas, à l'heure actuelle, d'obligation pour les sociétés d'État de mettre en place un comité qui serait responsable de ce dossier, comme c'est le cas pour les ressources humaines ou pour l'éthique, par exemple. Or, la

mise en place d'un comité de responsabilité sociale de l'entreprise améliore la divulgation de la reddition de compte faite en matière d'environnement et d'impacts sociaux (Cucari, Esposito de Falco et Orlando, 2018). De plus, la revue systématique de la littérature réalisée par Velte, Stawinoga et Lueg (2020) permet de constater qu'un comité environnemental ou responsable du développement durable a une influence positive sur la performance de l'organisation en matière d'émission de gaz à effet de serre en plus d'augmenter la qualité de la divulgation réalisée par l'organisation en matière de gaz à effet de serre. Notons également que la diversité dans la composition du conseil d'administration a aussi été associée positivement à la performance en matière d'émissions de gaz à effet de serre ainsi qu'à la divulgation des émissions de gaz à effet de serre des organisations (Velte, Stawinoga et Lueg, 2020).

Le projet de loi 4 visant à renforcer la gouvernance des sociétés d'État constitue une opportunité de venir intégrer un tel mécanisme dans la structure de gouvernance des sociétés d'État dans le but d'améliorer les performances environnementales de l'État et pour agir comme modèle auprès des autres organisations.

Recommandation 5 : Ajout de l'obligation de mettre en place un comité environnemental, en alinéa 4 de l'article 19 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (chapitre G-1.02).

Recommandation 6 : Ajout d'une section V au chapitre I afin d'établir les responsabilités du comité environnemental.

Le comité environnemental a notamment pour fonctions :

1° de s'assurer de la mise en place des politiques, stratégies et plans d'action concernant le développement durable, sous réserve de la *Loi sur le développement durable* (chapitre D-8.1.1) lorsque celle-ci s'applique;

2° de s'assurer qu'un plan visant à réduire et éliminer les émissions de gaz à effet de serre soit mis en place et d'en assurer le suivi;

3° de veiller à ce que des mécanismes de redditions de compte soient mis en place et de s'assurer qu'ils soient adéquats et efficaces;

4° de réviser toute activité susceptible de nuire à la bonne performance environnementale de la société;

5° de recommander au conseil d'administration l'approbation de la reddition de compte annuelle réalisée par la société en matière de développement durable.

Au-delà du projet de loi 4

En matière de représentativité des jeunes dans les instances décisionnelles, le Québec fait classe à part dans l'environnement canadien en étant la seule juridiction à avoir légiféré sur la question pour les sociétés d'État. Toutefois, il est pertinent de se rappeler que les instances décisionnelles ne se limitent pas aux conseils d'administration des sociétés d'État. En ce sens, l'approche du gouvernement canadien qui a modifié la *Loi sur les sociétés par actions* (L.R.C. c. C-44) qui a mis en place une obligation de «se conformer ou s'expliquer» pour la représentation de la diversité sur les conseils d'administration et dans la haute direction constitue un bon exemple de la capacité du gouvernement à pouvoir provoquer un changement dans les pratiques des entreprises privées. Bien que cette obligation ait une portée limitée, elle demeure un pas dans la bonne direction et une avancée comparativement à ce qui se fait actuellement au Québec.

Le gouvernement fédéral n'est d'ailleurs pas le seul à avoir légiféré de la sorte au Canada. La province de l'Ontario a également mis en place un mécanisme obligatoire de «se conformer ou s'expliquer» pour la présence des femmes sur les conseils d'administration des sociétés cotées en bourse en Ontario (Cukier, Gagnon et Latif, 2020). La législation s'inscrivant dans une approche de droit souple n'a pas encore permis d'atteindre une parité sur les conseils d'administration depuis son adoption en 2014, mais l'Autorité canadienne en valeurs mobilières (2019) note une amélioration de la représentation des femmes. Effectivement, en 2015, 11% des sièges des sociétés cotées en bourse étaient occupés par des femmes alors qu'il s'agit de 17% des sièges qui sont occupés par des femmes en 2019 (ACVM, 2019, p. 2). Cela dit, il pourrait être pertinent de s'inspirer de l'Ontario et du Canada pour venir légiférer sur la représentation de la diversité dans les conseils d'administration des compagnies et des sociétés d'action québécoises en intégrant des dispositions similaires, à celles se trouvant dans la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (chapitre G-1.02), dans la *Loi sur les sociétés par actions* (chapitre S-31.1) et la *Loi sur les compagnies* (chapitre C-38).

D'autre part, dans une perspective d'atteindre les cibles fixées par la province en matière de diminution des gaz à effet de serre, il serait également souhaitable de mettre en

place des mesures législatives obligeant les sociétés par actions et les compagnies québécoises à établir, divulguer et à se conformer à des objectifs de réduction des gaz à effet de serre. Pour éviter d'avoir des politiques mises en place sans l'obtention de gains concrets, il faudrait que la législation comporte un élément coercitif qui agirait comme incitatif. De plus, le gouvernement devrait encourager les organisations à mettre en place de bonnes pratiques en matière de gouvernance climatique telle que la création d'un comité environnemental au sein de l'organisation ou encore en favorisant la création de forums de coopération et de collaboration sur la question des enjeux climatiques.

Conclusion

Pour Force Jeunesse la présence des jeunes au sein des conseils d'administration de sociétés d'État constitue une mesure essentielle pour favoriser le dialogue intergénérationnel et la prise en considération des préoccupations ou des enjeux jeunes dans les instances décisionnelles. En ce sens, le projet de loi no 4 visant à renforcer la gouvernance des sociétés d'État permet d'améliorer la représentativité de ceux-ci en les intégrant dans de nouvelles sociétés d'État.

Bien que nous saluons ce nouveau pas dans la bonne direction, nous croyons que l'assujettissement devrait s'étendre à l'ensemble des sociétés d'État ou, à tout le moins, permettre à l'ensemble des sociétés d'État de tendre vers une représentation plus juste de la société desservie. Sur cet aspect, nous demeurons convaincus que la présence d'un jeune de moins de 35 ans sur le conseil d'administration de la CNESST serait un atout pour l'organisation.

Par la suite, l'amélioration de la représentativité des jeunes sur les conseils d'administration ne doit pas diminuer les efforts faits pour assurer la composition d'instance décisionnelle représentative de la diversité de genre, culturelle, géographique ou professionnelle, pour ne nommer que ceux-ci. À cet effet, nous croyons qu'il serait pertinent d'intégrer un quota, comme c'est le cas pour les femmes et pour les jeunes, pour atteindre plus rapidement l'objectif de représentativité culturelle établie à l'alinéa 1 de l'article 43 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (chapitre G-1.02).

Les quotas ne sont pas les seules pratiques à mettre en place pour retirer les bénéfices d'un conseil d'administration plus diversifié. Si l'on veut éviter que les jeunes se retrouvent dans un rôle de représentation symbolique sur les conseils d'administration, il est primordial de continuer à investir dans la formation de la relève, dans la formation des conseils d'administration en pratique inclusive ou en favorisant la mise en place d'initiative comme le groupe des vingt de Concertation Montréal.

D'autre part, que ce soit en matière de représentativité ou environnemental, il serait pertinent d'intégrer davantage de mécanismes favorisant la transparence et la bonne

gouvernance sur ces enjeux. Dans le cas de la présence des jeunes sur les conseils d'administration, cela passe par la transparence quant aux processus de sélection et de nomination des candidats ainsi que par l'intégration de pratiques visant à augmenter la représentativité diversifiée alors que pour l'environnement, cela passe par la création d'une obligation de mettre en place un comité environnemental pour assurer la mise en place de mesures permettant de diminuer les émissions de gaz à effet de serre des sociétés d'État.

Dans un cas comme dans l'autre, les changements à apporter ne se réaliseront pas seuls. Le rôle de l'État devient donc primordial pour assurer une transition vers une société plus juste et verte. En modifiant la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (chapitre G-1.02), le gouvernement amorce ces changements au sein des sociétés publiques tout en agissant à titre de modèle pour les autres organisations. Cela dit, il demeure essentiel d'étendre ces changements aux entreprises et sociétés privées, afin que nous puissions assurer une relève compétente et un avenir plus représentatif de notre société.

Bibliographie

Textes de loi

Loi canadienne sur les sociétés par actions, LRC, c. C-44.

Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics, L.R.Q. c.A-2.01.

Loi sur l'administration publique, L.R.Q. c. A-6.01

Loi sur les compagnies, L.R.Q. c. C-38

Loi sur le développement durable, L.R.Q. c. D-8.1.1

Loi sur les sociétés d'État, L.R.Q. c. G-1.02

Loi sur les sociétés par actions, L.R.Q. c. S-31.1

Projet de loi no 4, *Loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant d'autres dispositions législatives*, 2^e session, 42^e législature, Québec, 2021 (déposé le 26 octobre 2021).

Projet de loi no 59, *Loi modernisant le régime de santé et sécurité du travail*, 1^{re} session, 42^e législature, Québec, 2020 (déposé le 27 octobre 2020).

Projet de loi no 77, *Loi sur l'Institut de technologie agroalimentaire du Québec*, 1^{re} session, 42^e législature, Québec, 2021 (sanctionné le 11 mars 2021).

Projet de loi no 693, *Loi modifiant la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État afin de favoriser la présence des jeunes au sein des conseils d'administration des sociétés d'État*, 1^{re} session, 41^e législature, Québec, 2016 (sanctionné le 7 décembre 2016).

Règlement sur les sociétés par actions de régime fédéral (2001), DORS/2019-258, art. 1

Références générales

Autorité canadienne en valeurs mobilières (ACVM), (2019). *CSA Multilateral Staff Notice 58-311 - Report on Fifth Staff Review of Disclosure Regarding Women on Boards and in Executive Officer Positions*, 16p. Repéré au : https://www.osc.ca/sites/default/files/pdfs/irps/sn_20191002_58-311_staff-review-women-on-boards.pdf (9 janvier 2022)

Bédard, J., Audebrand, L.K., Sirois, L-P. et Michaud, M. (2021). *La présence des jeunes aux conseils d'administration d'entreprises québécoises*, Université Laval, 26 avril 2021, 46p. Repéré au : <https://www.ulaval.ca/sites/default/files/notre-universite/ulaval-nouvelles/2021/2021-06-11-jeunes-CA/rapport-jeunes-et-CA-2021-05-27.pdf> (22 décembre 2021)

Bednar D., J. Raikes et G. McBean. 2018. *The governance of climate change adaptation in Canada*. Institut de prevention des sinistres catastrophiques.

Buse, K., Bernstein, R. S., & Bilimoria, D. (2016). *The influence of board diversity, board diversity policies and practices, and board inclusion behaviors on nonprofit governance practices*. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 179-191.

Collèges des administrateurs de sociétés (2022). *Programme de certification universitaire en gouvernance de sociétés*. Repéré au : <https://www.cas.ulaval.ca/certification-gouvernance/programme/> (10 janvier 2022)

Concertation Montréal (2022). *Le groupe des vingt*. Repéré au : <https://concertationmtl.ca/groupe-des-vingt/> (10 janvier 2022)

Cucari, N., Esposito de Falco, S., & Orlando, B. (2018). *Diversity of board of directors and environmental social governance: Evidence from Italian listed companies*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(3), 250-266.

Cukier, W., Gagnon, S., & Latif, R. (2021). *Changing the narrative: shaping legislation to advance diversity on boards in Canada*. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40(7), 770–800. <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2019-0090>

Delannon, N. (2021). *Diversité et inclusion : quelle responsabilité pour les organisations ?*. *Gestion*, 46, 16-17. <https://doi.org/10.3917/riges.463.0016>

Force Jeunesse (2016). *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. Repéré à : http://www.assnat.qc.ca/Media/Process.aspx?MediaId=ANQ.Vigie.Bll.DocumentGenerique_125419&process=Default&token=ZyMoxNwUn8ikQ+TRKYwPCjWrKwg+vlv9rjij7p3xLGTZDmLVSmJLoqe/vG7/YWzz

Galia, F., & Zenou, E. (2013). *La diversité du conseil d'administration influence-t-elle l'innovation? L'impact de la diversité de genre et d'âge sur les différents types d'innovation*. *Management Avenir*, (8), 152-181.

Gesualdi-Fecteau, D., & Vallée, G. (2017). *La mise en œuvre de la Loi sur les normes du travail: étude empirique d'un modèle singulier d'inspection du travail*. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 11(1), 4-31.

Gouvernement du Québec (2021). *Je suis le Québec, le Québec c'est nous, Plan d'action jeunesse 2021-2024*, 80 p. Repéré au : https://www.jeunes.gouv.qc.ca/plan-action/documents/PAJ_2021-2024.pdf (2 janvier 2022)

Institut de la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP), (2021). *Les enjeux de la diversité à la direction et aux conseils d'administration des sociétés ouvertes*, Montréal, 46p.

Institut sur la gouvernance (IOG), (2022). *Qu'est-ce que la gouvernance?*. Repéré au : <https://iog.ca/fr/quest-ce-que-la-gouvernance/> (2 janvier 2022).

Massé, I. (2021). *Conseils d'administration - Appel à une plus grande diversité*, La Presse (site web), 25 octobre 2021. Repéré au : <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2021-10-15/conseils-d-administration/appel-a-une-plus-grande-diversite.php> (2 janvier 2022)

Ordre des administrateurs agréés (2022a). *Devenir membre - Titulaire d'un diplôme québécois en gestion reconnu et autres diplômes de gestion*. Repéré au : <https://deveniradma.ca/profils-dadmission/titulaire-dun-diplome-quebecois-reconnu/> (10 janvier 2022)

Ordre des administrateurs agréés (2022a). *L'Ordre des Adm.A*. Repéré au : <https://www.adma.qc.ca/> (10 janvier 2022).

Rotman School of Management (2016). *Quotas: Pros and Cons The Challenge*, Institute for Gender and the Economy, 6p. Repéré au : <https://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/ResearchCentres/GE-backup/Research/ResearchBriefs/-/media/7FF5BB639953481AACF86ECF31AE3A77.ashx> (2 janvier 2022)

Secrétariat à la jeunesse (2021). *Certification universitaire en gouvernance de société*. Repéré au : <https://jeunes.gouv.qc.ca/strategie/entrepreneuriat-releve/appel-candidatures-gouvernance-societes.asp> (2 janvier 2022)

Schenk, I. (2005). *Souplesse structurée : Gouvernance, coordination et résultats des réseaux soutenus par le CRDI*, 6p. Repéré au : <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/35628/126756.pdf?isAllowed=y&sequence=1> (2 janvier 2022).

Velte, P., Stawinoga, M., & Lueg, R. (2020). *Carbon performance and disclosure: A systematic review of governance-related determinants and financial consequences*. *Journal of Cleaner Production*, 254, 120063.

Venne, J. (2021). *La diversité commence au sommet*. *Gestion*, 46, 64-67.
<https://doi.org/10.3917/riges.463.0064>